



Paisaje Biocultural
Sierra Volcánica



PAISAJE BIOCULTURAL SIERRA VOLCÁNICA

Acción Colectiva para una
Transición Regenerativa



LANDSCALE

Common
Ground

Este caso de estudio es parte de un esfuerzo continuo para generar aprendizaje práctico y reflexión en torno a enfoques integrados para la gestión sostenible de paisajes. Documenta la evolución del Paisaje Biocultural Sierra Volcánica en México, incluyendo perspectivas clave de los procesos de coordinación, visión, planificación y movilización de inversiones.

El documento fue desarrollado por Rainforest Alliance junto con EcoAgriculture Partners como una contribución a la iniciativa 1000 Paisajes para 1 Billón de Personas, como parte del Equipo de Diseño de Financiamiento. Se pretende con este dar apoyo a los profesionales, tomadores de decisiones y organizaciones asociadas que están diseñando, implementando, o acompañando iniciativas de Gestión Integrada del Paisaje.

AUTORES

- Gustavo Rojas**
Rainforest Alliance

Juan Carlos Ramos
Anteriormente en EcoAgriculture Partners

Max Levy
EcoAgriculture Partners

Santiago Machado
Rainforest Alliance

Y otros contribuyentes y aliados
del Equipo de Diseño de Financiamiento

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente a Bemmy J. Granados, Sara Scherr y Seth Shames (Persimmon CoLab), así como a Heather Elgar (LandScale), por su esfuerzo, revisiones y comentarios realizados en borradores de este documento. También deseamos agradecer a los miembros del 1000L Finance Solutions Team, especialmente a Daniel Zimmer (Climate-KIC) por sus contribuciones al proceso de revisión y por proporcionar comentarios valiosos. Un agradecimiento especial a Susana Salmerón (Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural, Jalisco), junto con Miguel Martínez, Alenzy Chávez y Cecilia Valencia (consultores independientes), cuyas ideas y compromiso a lo largo del proceso del PBSV enriquecieron este trabajo. Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a Dolores Cavanagh por el diseño del documento.

© 2025 Rainforest Alliance y EcoAgriculture Partners

Este trabajo está licenciado bajo la **Licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial-SinDerivados 4.0 Internacional**. Para ver la licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>. Todo o partes de este informe pueden ser utilizados, reproducidos o distribuidos, siempre que se reconozca la fuente. No se puede hacer uso de esta publicación para reventa u otros fines comerciales.

Cita sugerida: G. Rojas, J.C Ramos, M. Levy, S. Machado. 2025. *Paisaje Biocultural Sierra Volcánica: Acción Colectiva para una Transición Regenerativa de Paisaje*. Rainforest Alliance y EcoAgriculture Partners, en nombre de 1000 Paisajes para 1 Billón de Personas.



1000 Paisajes para 1 Billón de Personas (1000L) es una coalición de organizaciones unidas en una misión compartida de acompañar iniciativas de gestión integrada de paisaje con el fin de sostener y restaurar ecosistemas, construir prosperidad rural, enfrentar el cambio climático y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Nuestro objetivo es que para 2030, las alianzas de paisaje implementen soluciones sostenibles en 1000 paisajes para 1 billón de personas, alineando acciones con objetivos globales como la inseguridad alimentaria e hídrica, la pérdida de biodiversidad o la degradación de la tierra y el cambio climático. 1000L está construyendo la infraestructura para promover alianzas de paisaje, fortalecer sus capacidades y liderazgo, acceder a datos digitales y herramientas para un mayor impacto, así como para movilizar financiamiento para aumentar la inversión en los paisajes.

landscapes.global



Common Ground es una iniciativa colaborativa de transformación sistémica en el ámbito de la gobernanza ambiental y los medios de vida rurales en India, liderada por varias organizaciones. Common Ground aprovecha la oportunidad única que ofrecen los Commons para abordar tres crisis interrelacionadas de nuestro tiempo (los medios de vida, el clima y la igualdad social), introduciendo una narrativa socioecológica en los modelos de desarrollo convencionales. A través de un marco de acción colaborativa, Common Ground se centra en la ‘creación de condiciones habilitantes’, de modo que la acción emprendedora de múltiples actores se acelere y multiplique, sembrando el ecosistema con el andamiaje institucional y una red distribuida de líderes del cambio, para preparar el terreno hacia un impacto sostenible que trascienda el alcance de cualquier iniciativa u organización individual.

livinglandscapes.in



Rainforest Alliance es una organización global que trabaja para crear un futuro mejor para las personas y la naturaleza haciendo de los negocios responsables la nueva normalidad. Trabajamos en la intersección entre negocios, agricultura y bosques. Al reunir a diversos aliados estamos logrando cambios profundos en materia de algunos de nuestros problemas sociales y ambientales más apremiantes. Juntos, amplificamos las voces de los agricultores y las comunidades forestales, mejoramos los medios de vida, protegemos la biodiversidad y ayudamos a las personas a mitigar y adaptarse al cambio climático de manera ambiciosa y efectiva.

rainforest-alliance.org



EcoAgriculture Partners es una organización global líder sin fines de lucro dedicada a promover una acción colaborativa para paisajes prósperos en todo el mundo. A través del desarrollo de capacitación interactiva, redes comunitarias y herramientas innovadoras, EcoAg se asocia con gobiernos locales, comunidades y otros actores del paisaje para co-crear soluciones que sostengan ecosistemas, construyan sistemas alimentarios resilientes y avancen en la adaptación y mitigación climática.

ecoagriculture.org



LandScale es una iniciativa colaborativa liderada por Rainforest Alliance, Verra y Conservation International. Proporciona un marco estandarizado para evaluar, comunicar y mejorar la sostenibilidad a nivel de paisaje. Al integrar indicadores sobre la salud del ecosistema, el bienestar humano, la gobernanza y la producción, LandScale ofrece una referencia compartida que fortalece la rendición de cuentas y apoya la acción colectiva.

landscale.org

CONTENIDOS

Un caso de estudio para la Gestión Integrada del Paisaje	7
Propósito y estructura del caso de estudio	8
Introducción	10

ELEMENTO 1: ALIANZA DEL PAISAJE

16

1.1. El Plan de Ordenamiento Regional y Territorial (POER) y la definición de los límites del paisaje como un paso fundamental en el proceso	18
1.2. Consultas iniciales con los actores para entender dinámicas y necesidades intersectoriales en vistas a definir una Alianza del Paisaje	20
1.3. Navegando la diversidad: enfoques adaptativos para construir la alianza del PBSV	22
1.4. Operación de la Alianza del Paisaje	27
1.5. Construyendo la gobernanza a largo plazo: la transición hacia la declaración de Paisaje Biocultural	29

ELEMENTO 2: ENTENDIMIENTO COMPARTIDO

32

2.1. De la política estatal a la relevancia local: aprovechando la alineación con el estado	33
2.2. De los datos al diálogo: construyendo un entendimiento colectivo	34
2.3. Acceso a la información: cómo la comunicación permitió una participación más amplia	37

ELEMENTO 3: VISIÓN Y PLANIFICACIÓN

40

3.1. Visión y Planificación como procesos en constante evolución	41
3.2. Definiendo prioridades colectivamente: la pluralidad como fortaleza del paisaje	42
3.3. La Carta Territorial: Anclando la acción en la identidad del paisaje	44
3.4. Construyendo un portafolio de inversión: proyectos, financiamiento y alineación estratégica	49
3.4.1. Alineando la inversión con los objetivos del paisaje: El proceso de priorización de proyectos del PBSV	50
3.4.2. Mapeo de flujos financieros y alineación con el paisaje	56

ELEMENTO 4: ACCIÓN COORDINADA

59

4.1. Alineación del financiamiento con las necesidades del paisaje: una hoja de ruta de tres ejes	60
4.1.1. Cubrir los costos operativos fijos: la columna vertebral de la coordinación	60
4.1.2. Dos vías para el financiamiento inicial	61
4.1.3. Diseño de un mecanismo a largo plazo: la tercera vía de la hoja de ruta	64
4.2. Implementación: de la estructuración de proyectos a la movilización de fondos	66

ELEMENTO 5: APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN

68

5.1. LandScale como catalizador para el entendimiento compartido y la construcción de alianzas	69
5.2. Monitorear para aprender: de la línea base al diálogo estratégico	71
5.3. Utilizar los resultados para impulsar la acción y alinear los incentivos	72

Puntos clave	75
Reflexiones sobre la participación de Rainforest Alliance y su estrategia de salida	79

ANEXOS

80

Anexo 1: Estructura del equipo facilitador de Rainforest Alliance	81
Anexo 2: Proceso de reconocimiento del Paisaje Biocultural	81
Anexo 3: Estructura de gobernanza del PBSV	82
Anexo 4: Principales cuerpos de gobernanza del PBSV y sus funciones	83

Referencias	84
Créditos fotográficos	85
Lista de figuras	86
Lista de tablas	86
Lista de imágenes	86

SIGLAS

AFP	Aceleradora de Financiamiento para Paisajes
ANEBERRIES	Asociación Nacional de Exportadores de Berries de México
APEAJAL	Asociación de Productores y Exportadores de Aguacate de Jalisco
BHP	Fundación BHP
CDP	Proyecto de Divulgación de Carbono
CIFOR	Centro de Investigación Forestal Internacional
COVID	Enfermedad por Coronavirus
CSR	Responsabilidad Social Corporativa
ESG	Ambiental, Social y Gobernanza
FEPAJ	Fideicomiso Estatal para el Desarrollo Agropecuario de Jalisco
FIPRODEFO	Fideicomiso para la Administración del Programa de Desarrollo Forestal de Jalisco
GIP	Gestión Integrada del Paisaje
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Internacional
IIEG	Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco
ILF	Financiamiento Integrado del Paisaje
ISEAL	Alianza ISEAL
JIDELAA	Junta Intermunicipal de Medio Ambiente para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca Alta del Río Ayuquila
JIMA	Juntas Intermunicipales de Medio Ambiente
JIRA	Junta Intermunicipal del Río Ayuquila
LAFG	Marco y Directrices de Evaluación de LandScale
LEEEPA	Ley Estatal de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente
MEA	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
PBSV	Paisaje Biocultural Sierra Volcánica
POER	Programa Regional de Ordenamiento Ecológico
RA	Rainforest Alliance
REDD	Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de Bosques
SADER	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (México)
SBTN	Objetivos Basados en la Ciencia para la Naturaleza
SEMADET	Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial (Jalisco)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

UN CASO DE ESTUDIO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DEL PAISAJE

Los desafíos más apremiantes de hoy (cambio climático, pérdida de biodiversidad, inseguridad alimentaria, inequidad social y degradación de la tierra) están profundamente interconectados. Son problemas complejos que no afectan a determinados sectores o unidades administrativas de manera aislada, sino que trascienden sus límites. A pesar de esto, los intentos de resolverlos suelen realizarse de manera fragmentada y sectorial, con lógicas de corto plazo.

Estos enfoques en silo son cada vez más inadecuados para abordar la naturaleza sistémica de estas crisis ambientales, sociales y económicas. La Gestión Integrada del Paisaje (GIP) ofrece una alternativa convincente. Proporciona un marco holístico y basado en el territorio que permite gestionar la tierra y abordar desafíos socio-ecológicos estructurales a través de la promoción de alianzas de paisaje amplias y la inclusión social. Una característica fundamental de la GIP es su capacidad de catalizar la colaboración entre los variados actores que viven, dependen o influyen en un paisaje. En lugar de trabajar de forma aislada, se invita a los actores, que incluyen desde comunidades locales y agricultores hasta agencias gubernamentales y socios del sector privado, a participar en procesos de planificación y toma de decisiones colectivas. Con este enfoque se genera confianza y gracias a ella, los actores establecen un entendimiento compartido de las necesidades y desafíos del paisaje, trabajan para conciliar diferentes objetivos, y desarrollan acciones coordinadas que promueven sinergias.

Uno de los objetivos centrales de la GIP es desarrollar y mantener una estructura de gobernanza participativa e inclusiva, a menudo denominada Alianza del Paisaje (AP), para apoyar una gestión adaptativa que aborde conflictos, compensaciones y el progreso de objetivos a largo plazo. Garantiza que la toma de decisiones refleje las realidades y necesidades de aquellos que viven y

dependen del paisaje, a la vez que crea los arreglos institucionales necesarios para guiar la planificación, implementación y monitoreo integrado.

Si bien muchas iniciativas paisajísticas han surgido en las últimas décadas, documentar experiencias detalladas y orientadas a procesos sobre cómo se implementa la GIP en la práctica sigue siendo escaso. La mayoría de los relatos disponibles se centran en los resultados o en descripciones generales, ofreciendo una visión limitada de los pasos concretos, decisiones y desafíos involucrados en la implementación de la GIP en el terreno.

Este caso de estudio busca compartir una de esas experiencias al ilustrar el proceso de desarrollo del Paisaje Biocultural **Sierra Volcánica**, donde se puso en práctica el enfoque de paisaje y los elementos fundamentales de la GIP. Sigue el proceso desde su inicio, destacando momentos clave, hitos y las decisiones colectivas que se tomaron, así como las lecciones aprendidas y los conocimientos adquiridos de esta experiencia en la gestión colaborativa del territorio. Al desglosar las dimensiones prácticas de la implementación de la GIP en su contexto socio-ecológico, este caso de estudio ofrece una contribución fundamentada para profesionales, formuladores de políticas y actores que buscan aplicar enfoques integrados e inclusivos para la gestión del paisaje en sus propios territorios.



PROPÓSITO Y ESTRUCTURA DEL CASO DE ESTUDIO

Este caso de estudio documenta el proceso evolutivo de la Gestión Integrada del Paisaje (GIP) en el Paisaje Biocultural Sierra Volcánica (PBSV), ubicado en el estado de Jalisco, México. Coordinado por Rainforest Alliance México, la iniciativa reúne a un grupo diverso de actores que trabajan para construir una gobernanza compartida, desarrollar una visión común, coordinar acciones y sentar las bases para la financiación a escala de paisaje.

Sin ánimo de presentar un modelo o una guía prescriptiva, el caso en cambio documenta una transición, una evolución desde la implementación de intervenciones fragmentadas hacia una acción más coordinada y multisectorial. También busca cambiar el enfoque desde esfuerzos a nivel de la cadena de suministro hacia una lógica

de plataformas de gobernanza inclusivas y una planificación de inversiones estratégicas. La experiencia del PBSV ilustra cómo se desarrolla la GIP a través de ciclos iterativos, moldeados por dinámicas socio-ecológicas, capacidades institucionales y compromisos a largo plazo.

La estructura del caso de estudio refleja los cinco elementos fundamentales de la Gestión Integrada del Paisaje:

1. ALIANZA DEL PAISAJE

2. ENTENDIMIENTO COMPARTIDO

3. VISIÓN Y PLANIFICACIÓN

4. ACCIÓN COORDINADA

5. APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN



Figura 1: Cinco elementos fundamentales de la GIP

Estas secciones están precedidas por un breve resumen y seguidas de conclusiones clave y anexos. La narrativa refleja la naturaleza evolutiva del proceso, reconociendo que los cinco elementos a menudo se desarrollan simultáneamente y en diferentes secuencias dependiendo de las condiciones locales.

Si bien el caso describe con detalle el proceso de aplicación de herramientas como el **Marco de Evaluación LandScale** y la Aceleradora de Financiamiento de Paisajes de 1000 Paisajes para 1 Billón de Personas (1000L), su enfoque central son los procesos que se dieron para la formación y operación del paisaje. Documenta la construcción de agendas comunes, plataformas de gobernanza y una hoja de ruta para el financiamiento del paisaje, como aportes para apoyar a otras iniciativas que buscan alinear mejor su gobernanza, planificación e inversión de manera intersectorial y a diferentes escalas.

Este caso no tiene como objetivo capturar resultados finales o impactos aislados. En cambio, explora las condiciones habilitantes que se desarrollaron y que contribuyen a la transformación a largo plazo y a nivel de paisaje. Incluyen, entre otras, el fortalecimiento de las instituciones locales, la alineación de agendas públicas y privadas, y la creación de mecanismos para fortalecer la acción colectiva.

Se documenta entonces la transición desde enfoques basados en proyectos a la creación de una estancia de gobernanza, la Alianza del Paisaje, que promueve a largo plazo el alineamiento y coherencia de las acciones. Como se señala en *Design Foundations for Systems Capital*, el objetivo no es predefinir los resultados, sino fomentar la preparación sistémica y la interdependencia necesarias para que los paisajes prosperen (Hannant, A., Burkett, I., Fowler, E., O'Brien, T, McNeill, J., y Price, A., 2022).

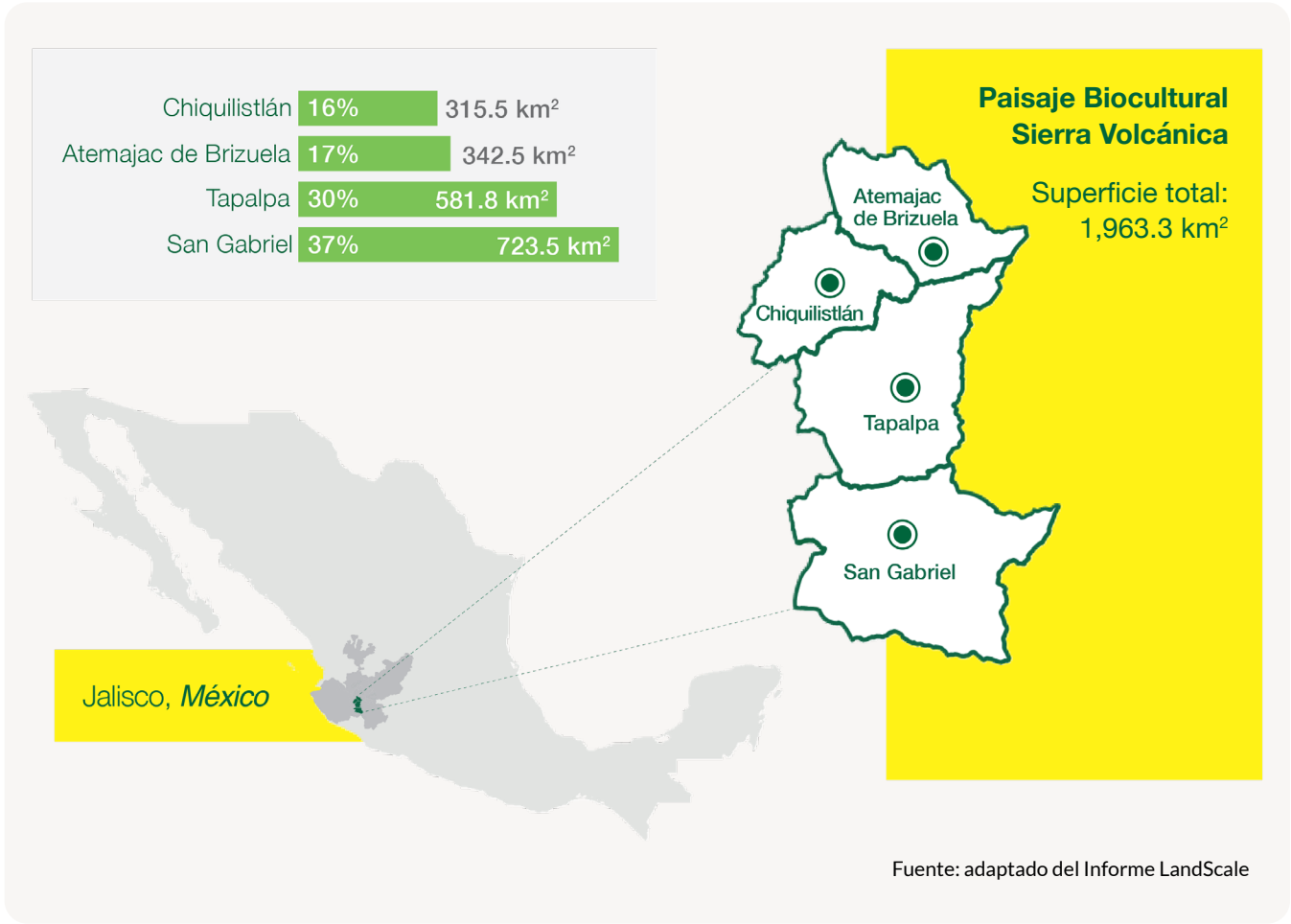
INTRODUCCIÓN

En el sur de Jalisco, el **Paisaje Biocultural Sierra Volcánica (PBSV)** abarca cuatro municipios: Atemajac de Brizuela, Chiquilistlán, San Gabriel y Tapalpa, cubriendo más de 190,000 ha (véase la figura 2). Su amplio rango altitudinal contribuye a una rica diversidad ecológica y sistemas agrícolas productivos. La región alberga a casi 50,000 personas en una mezcla de asentamientos rurales y urbanos.

El PBSV tiene gran importancia tanto ecológica como estratégica. Conecta las áreas protegidas Sierra de Quila y Nevado de Colima, sirviendo como un corredor crítico para especies migratorias, endémicas y sujetas a protección especial (véase la [figura 3](#)).

El territorio incluye una amplia variedad de ecosistemas, desde bosques templados y bosques mesófilos (bosques de niebla) hasta bosques de coníferas, y sostiene sistemas agrícolas orientados a la exportación como aguacate, agave y frutos rojos (*Análisis Situacional PBSV, 2022*).

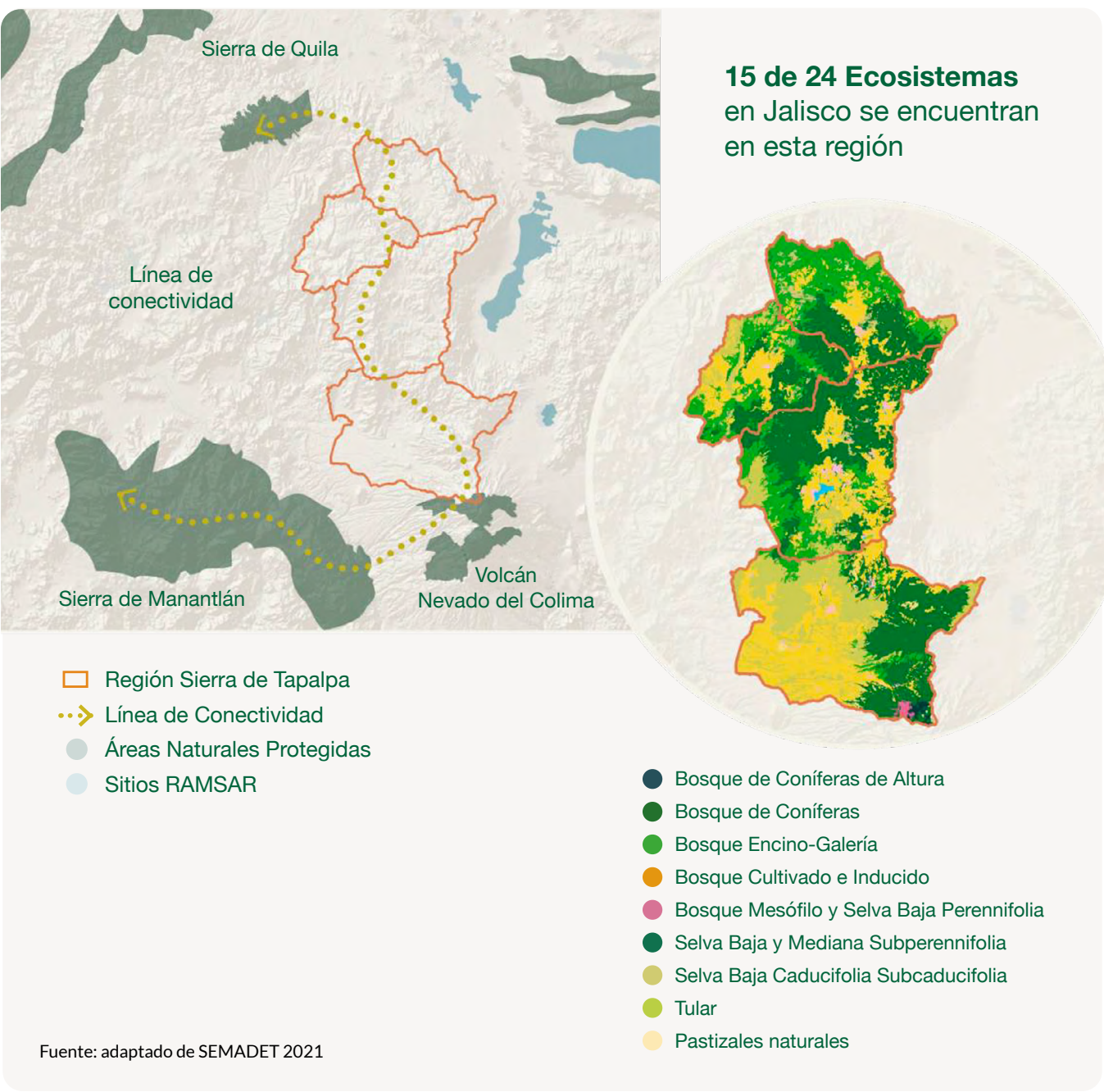
FIGURA 2: UBICACIÓN DEL PAISAJE BIOCULTURAL SIERRA VOLCÁNICA



En la última década, el aumento de la presión sobre el uso de la tierra, la fragmentación social y la degradación ambiental han provocado un cambio hacia enfoques territoriales más integrados y coordinados. Un punto de inflexión clave se produjo con el desarrollo participativo del [Programa de](#)

[Ordenamiento Ecológico Regional - POER de Sierra de Tapalpa](#) en 2019 y parte de 2020 por la Secretaría de Medio Ambiente de Jalisco. Incluyó un análisis de datos exhaustivo del paisaje, pero también un proceso participativo para identificar y determinar claramente los problemas de uso de la tierra en el paisaje.

FIGURA 3: DIVERSIDAD DE ECOSISTEMAS EN EL PBSV Y SU FUNCIÓN COMO CORREDOR ECOLÓGICO



Rainforest Alliance México retomó este impulso con un pequeño equipo (véase el [Anexo 1: Estructura del equipo facilitador del paisaje de Rainforest Alliance](#)) y el apoyo financiero de USAID y la Fundación BHP. RA inició el proceso como Facilitador con una [Evaluación de LandScale¹ en 2020](#) (véase el [Elemento 5 – Aprendizaje y adaptación](#)) y la formación de una plataforma multiactor y objetivos a escala de paisaje asociados en 2021. Su compromiso en este paisaje refleja un cambio deliberado más allá de intervenciones específicas de la cadena de suministro, adoptando en su lugar un enfoque más holístico hacia el desarrollo sostenible, uno arraigado en la convicción de que [las personas y la naturaleza pueden prosperar en armonía](#). Este principio está en el corazón de la misión global de RA y guía su trabajo para fomentar sistemas inclusivos y resilientes que integren la integridad ecológica, los medios de vida rurales y la gobernanza responsable.

La iniciativa PBSV ejemplifica esta transición. En lugar de centrarse solo en la certificación de un producto básico o en las mejoras de productividad, busca anclar su acción en un entorno más amplio y construir condiciones habilitantes para una transformación a largo plazo a escala de paisaje. Esto implica fortalecer las instituciones locales, alinear agendas intersectoriales y apoyar la acción colectiva a diferentes escalas.

Cinco años después de este proceso, el PBSV sigue siendo una iniciativa de paisaje joven pero cada vez más consolidada. Su progreso refleja un esfuerzo amplio para pasar de la fragmentación a la convergencia, de proyectos a corto plazo a alianzas duraderas. Con el apoyo de [1000L²](#), se ha desarrollado una hoja de ruta inicial de financiamiento para el paisaje y está en diferentes etapas de implementación a través del ‘portafolio’ de proyectos y acciones prioritarias requeridas para avanzar hacia los objetivos del paisaje y el plan de acción definido (véase el [Elemento 4 – Acción coordinada](#)).

En 2024, el territorio fue [oficialmente designado como ‘Paisaje Biocultural’³](#) por el estado de Jalisco (véase el [Elemento 1 – Alianza del Paisaje](#)), un hito que institucionalizó la estructura de gobernanza construida desde 2021 y ancló la visión compartida del paisaje en la normativa del gobierno subnacional, garantizando además el acceso a financiamiento público a través de las ventanillas de la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial de Jalisco.

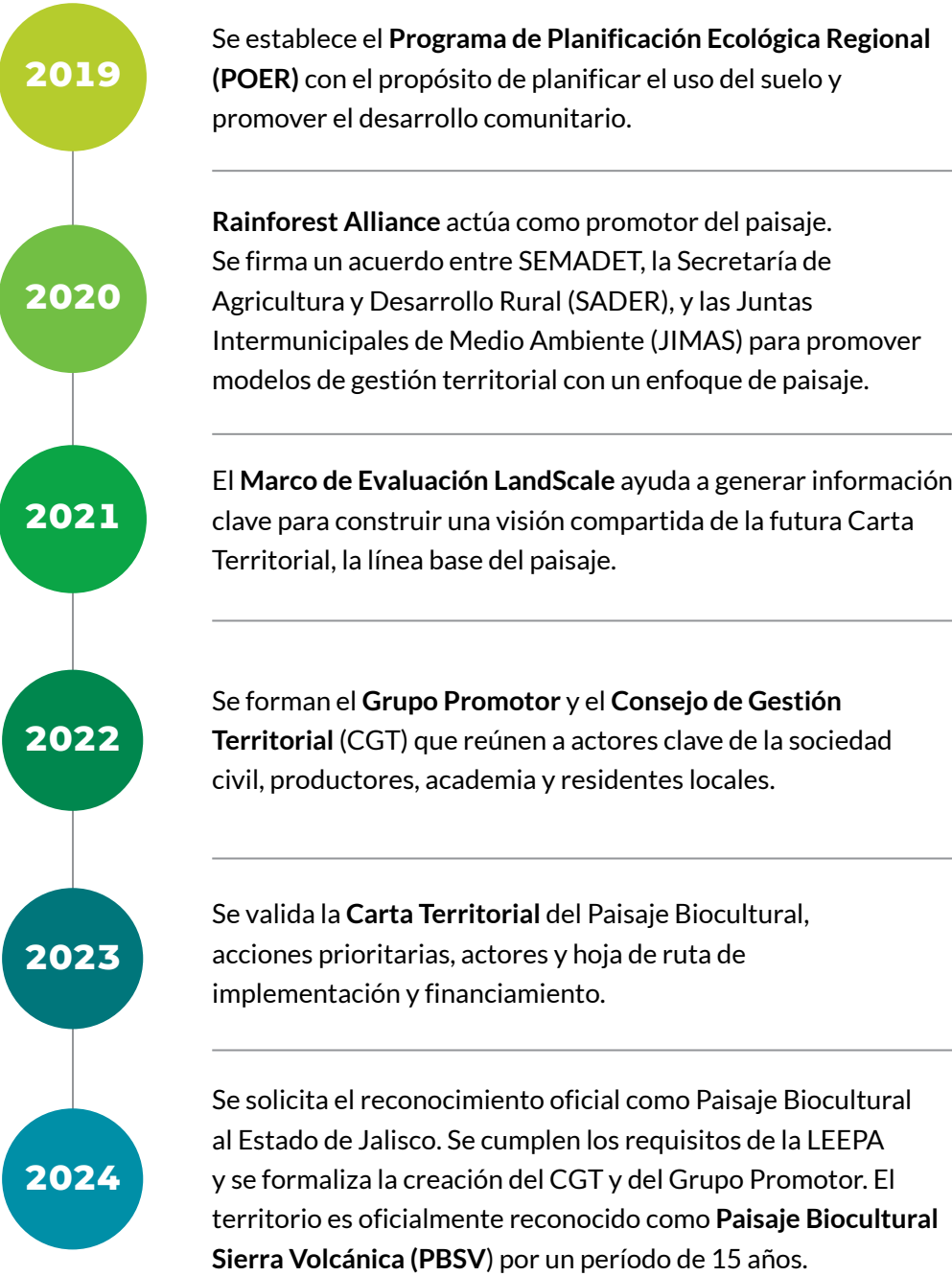
1 LandScale es una herramienta de evaluación integral diseñada para medir, comunicar y mejorar el desempeño de sostenibilidad a nivel de paisaje. Su implementación activa procesos participativos que fortalecen la gobernanza territorial, alinean a los actores clave y generan información robusta para respaldar la toma de decisiones en el manejo sostenible de la tierra. Para más información: www.landscape.org.

2 [1000 Paisajes para 1 Billón de Personas \(1000L\)](#) es una colaboración radical de agentes de cambio que trabajan conjuntamente para acelerar los esfuerzos de paisaje orientados a conservar y restaurar los ecosistemas, promover la prosperidad rural y enfrentar el cambio climático. 1000L es convocado por EcoAgriculture Partners y co-liderado con Rainforest Alliance, Climate-KIC, Commonland, Conservation International, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y líder en tecnología de la información Tech Matters. Más de 20 socios están compartiendo experiencia técnica y financiera, y más de 12 Alianzas de Paisaje están co-diseñando la iniciativa. Juntas, estas organizaciones ya se involucran con más de 250 Alianzas de Paisajes en todo el mundo y están posicionadas para proporcionar un puente estratégico con programas internacionales y nacionales que promueven Alianzas de Paisajes.

3 Un Paisaje Biocultural en México es un territorio rural de alto valor natural y cultural, reconocido oficialmente por el Estado de Jalisco a través de la Ley Estatal de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LEEPA). Esta designación legal garantiza que el territorio se gestione con criterios de sostenibilidad a largo plazo, integrando la conservación con la preservación cultural y los usos productivos. En Jalisco, los Paisajes Bioculturales se equiparan jurídicamente a otras figuras de conservación, como las Áreas Naturales Protegidas Estatales y las Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación (ADVC), lo que les otorga reconocimiento formal como áreas protegidas bajo la legislación estatal. En el ámbito de política pública nacional, los Paisajes Bioculturales se articulan con la Visión de Manejo y Conservación Integrada del Paisaje y están reconocidos como Otras Medidas Efectivas de Conservación basadas en Áreas (OECM), en línea con los objetivos del Convenio sobre la Diversidad Biológica. De acuerdo con la clasificación de áreas protegidas de la UICN, los Paisajes Bioculturales pueden considerarse equivalentes a la Categoría V – Paisaje/Marino Protegido, que enfatiza la interacción entre las personas y la naturaleza a lo largo del tiempo y respalda sistemas socioecológicos sostenibles. No obstante, la alineación plena con la Categoría V puede depender de condiciones como la perpetuidad de la designación y la existencia de un plan de manejo efectivo, aspectos que no siempre están garantizados en la práctica.



LÍNEA DE TIEMPO



En la actualidad, la Alianza del Paisaje apoya un conjunto creciente de acciones contenidas en la Carta Territorial (que van desde transiciones agroforestales y gobernanza del agua hasta restauración de ecosistemas y turismo inclusivo) estructuradas en torno a **cinco prioridades temáticas**:

1

Promover un desarrollo rural y agroindustrial sostenible y equitativo



2

Conservar ecosistemas y valorar sus bienes y servicios



3

Fomentar un uso ordenado del suelo y el bienestar social



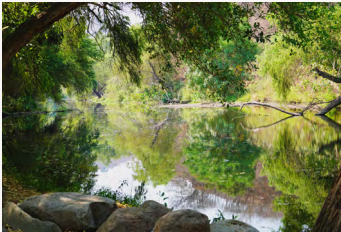
4

Valorar la identidad colectiva local y el patrimonio cultural



5

Promover una gobernanza efectiva del agua con un enfoque de cuenca



Este caso de estudio documenta los pasos del proceso y la formación de capacidades clave que promueven un paisaje resiliente: una agenda compartida, una estructura de gobernanza y una hoja de ruta para el financiamiento del paisaje.

Ofrece una foto instantánea de un territorio en movimiento que, aunque enfrenta tensiones y aprende de la experiencia de forma iterativa, sigue firmemente comprometido con un camino en el que la prosperidad de sus habitantes y la conservación se refuerzan mutuamente.

Estos pilares han ayudado a estructurar los esfuerzos de planificación e inversión y reflejan tanto los valores de los actores como su alineación con la política pública (véase [Elemento 3 – Visión y planificación](#)).

La siguiente tabla resume los principales hitos alcanzados por el PBSV entre 2019 y 2025 en el marco de la GIP. Muestra cómo ha evolucionado el proceso, desde la construcción de alianza y el entendimiento compartido hasta la acción coordinada y el aprendizaje. Cada secuencia de colores representa una fase en la que se fortalecieron progresivamente las capacidades, relaciones y sistemas, demostrando la naturaleza adaptativa y no lineal del camino recorrido por el paisaje.

TABLA 1: HITOS ALCANZADOS EN LOS 5 ELEMENTOS DE LA GIP DESDE 2019 HASTA 2025

	Hitos	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
 Alianza del Paisaje	Creación del POER							
	RA como promotor del paisaje							
	Establecimiento del comité local LandScale							
	Establecimiento del grupo de trabajo institucional							
	Definición y confirmación de los límites del paisaje							
	Transición hacia Paisaje Biocultural							
	Creación del CGT y el grupo promotor (GP)							
 Entendimiento Compartido	Análisis situacional							
	Mapa participativo de puntos de estrés ecológico y social							
	Estrategia de comunicación							
	Informe de línea base de LandScale							
	Talleres para analizar los resultados de LandScale							
 Visión y Planificación	Plan de acción							
	Grupos de trabajo temáticos							
	Criterios de priorización y portafolio de proyectos							
	Análisis financiero preliminar							
	Alineación con el sistema de monitoreo							
 Acción Coordinada	Portafolio de proyectos y acciones prioritarias							
	Hoja de ruta para el financiamiento del paisaje							
	Modelo de costos for la coordinación de la plataforma							
	Movilización de fondos para pequeños productores							
	Acciones piloto con actores del sector privado							
	Estudio de prefactibilidad de mecanismo financiero							
	Estructuración de proyectos alineados a la Carta Territorial							
 Aprendizaje y Adaptación	Aplicación del Marco de Evaluación LandScale							
	Sistema de monitoreo de la Carta Territorial							
	Reevaluación LandScale							

Las siguientes secciones examinan cada uno de estos elementos en detalle, documentando no solo lo que se ha logrado hasta ahora, sino también cómo ha evolucionado el proceso. Describen los desafíos que es necesario vencer para poner en práctica la GIP: construir gobernanza desde la base, alinear a diversos actores en torno a objetivos compartidos y crear las condiciones propicias para generar impacto.



ELEMENTO 1

ALIANZA DEL PAISAJE

Objetivo: Desarrollar objetivos acordados entre los distintos usos del suelo, sectores y actores a escala de paisaje, así como una plataforma de diálogo y gobernanza que permita generar entendimiento compartido, consenso, implementación y mejoras mediante una Alianza del Paisaje formalizada.

Establecer una Alianza del Paisaje duradera e inclusiva requiere más que reunir a los actores; demanda un marco común, una facilitación sostenida y una legitimidad anclada en la gobernanza local. En el PBSV, la creación de una Alianza del Paisaje⁴ se desarrolló a lo largo de tres años, combinando herramientas de planificación territorial como el Programa de Ordenamiento Ecológico Regional (POER) con el proceso de evaluación de LandScale.

Lo que comenzó como una Alianza del Paisaje experimental y de estructura flexible evolucionó gradualmente hacia una arquitectura de gobernanza basada en la toma de decisiones colectiva, la legitimidad política y la alineación técnica. La siguiente sección describe esta transición, desde los primeros pasos de involucramiento de actores, definición de límites y facilitación del diálogo, hasta la formalización de una institución de paisaje participativa y anclada en el territorio.

⁴ A lo largo de este documento, el término Alianza del Paisaje se utiliza de manera intercambiable con expresiones como plataforma multiactor o alianza multiactor de paisaje. En español, se refiere a la alianza del paisaje. Todos estos términos hacen referencia a la estructura colaborativa que coordina la planificación, la toma de decisiones y la acción conjunta dentro del paisaje. Para los componentes fundamentales de una Alianza del Paisaje, según lo definido por LandScale y alineado con CDP, SBTI, ISEAL, véase también <https://www.landscape.org/case-studies/landscape-initiative-maturity-a-roadmap-towards-greater-credibility-and-resilience/>.



1.1. EL PLAN DE ORDENAMIENTO REGIONAL Y TERRITORIAL (POER) Y LA DEFINICIÓN DE LOS LÍMITES DEL PAISAJE COMO UN PASO FUNDAMENTAL EN EL PROCESO

La definición de los límites del paisaje del PBSV fue el resultado de un proceso participativo llevado a cabo a través de dos esfuerzos consecutivos y complementarios:

- **2020**
Finalización del Programa de Ordenamiento Ecológico Regional (POER) para la Sierra de Tapalpa.
- **2021**
Un proceso de consulta multiactor facilitado a través de la Alianza del Paisaje, liderado por RA en asociación con la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial (SEMADET), la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Jalisco (SADER), la Junta Intermunicipal de Medio Ambiente para la Gestión de la Cuenca Baja del Río Ayuquila (JIRA) y la Junta Intermunicipal de Medio Ambiente del Ayuquila Alto (JIDELAA).

El POER es un instrumento de planificación que incluye una caracterización integral de los recursos naturales, condiciones demográficas y económicas, y dinámicas urbanas. El marco conceptual detrás de este esfuerzo de planificación territorial se basa en un enfoque de cuenca que trasciende los límites municipales. Además de alinear diferentes marcos regulatorios en la región, el POER proporcionó un análisis fundamentado en datos de los principales desafíos que enfrenta el paisaje.

Sobre la base de estos hallazgos y directrices estratégicas, el equipo de RA en coordinación con la SEMADET, las JIMAs y la SADER, emprendió un proceso de validación participativa con los principales actores del paisaje para finalizar los límites del paisaje en 2021. Este proceso consideró

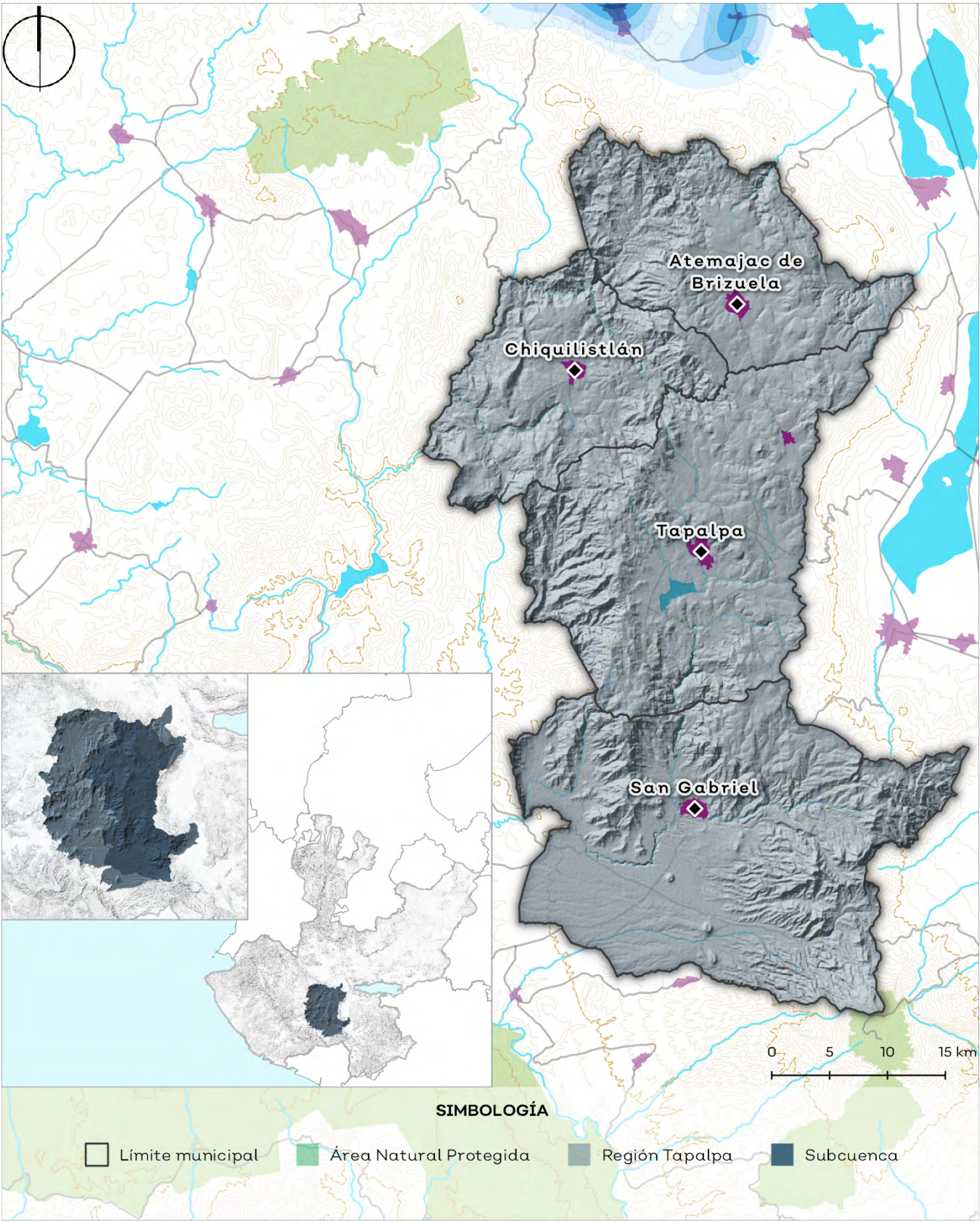
Si los límites del paisaje aún no se han definido, el Análisis de Adyacencia de LandScale ofrece un enfoque estructurado que puede apoyar el proceso de delimitación. Para un radio de 10 km alrededor del área inicial del paisaje, LandScale propone una metodología para evaluar los puntos de conexión entre el territorio y sus alrededores, considerando tanto las actividades externas que impactan el paisaje como aquellas del paisaje que afectan su entorno, además de identificar recursos y áreas sensibles en la zona adyacente.

las dimensiones socioambientales destacadas en el POER e incorporó estudios adicionales sobre conectividad, uso de la tierra, tenencia de la tierra y dinámicas sociales locales.

El polígono definitivo del **Paisaje Biocultural Sierra Volcánica** se estableció a través del Análisis de Adyacencia realizado como parte del **Análisis Situacional de la Sierra de Tapalpa**, utilizando el Marco de Evaluación y Directrices de LandScale (LAFG). En resumen, el polígono se estableció basado en cuatro criterios principales: (1) jurisdicciones administrativas, (2) importancia de la bioconectividad, (3) unidades de cuenca y subcuenca, y (4) áreas identificadas por usuarios locales.

Como resultado, se definieron y acordaron los Límites del Paisaje Biocultural, que abarcan **190,000 hectáreas e incluyen cuatro Municipios: Atemajac de Brizuela, Chiquilistlán, San Gabriel y Sierra de Tapalpa**.

FIGURA 4: ANÁLISIS SITUACIONAL 2021



Fuente: Límites Municipales del Mapa General de Jalisco, IIEG (2012)

1.2. CONSULTAS INICIALES CON LOS ACTORES PARA ENTENDER LAS DINÁMICAS Y NECESIDADES INTERSECTORIALES CON MIRAS A DEFINIR UNA ALIANZA DEL PAISAJE

En las primeras etapas de la iniciativa del Paisaje Biocultural Sierra Volcánica, uno de los desafíos más fundamentales fue construir un **entendimiento compartido entre un grupo de actores muy diverso** (que incluía desde productores y organizaciones de la sociedad civil hasta instituciones públicas y empresas privadas) **que a menudo hablaban distintos “lenguajes” en términos de prioridades, percepción de riesgos y visión territorial.**

RA retomó ampliamente el mapeo de actores realizado por POER y su caracterización del uso del suelo, los recursos naturales y las condiciones socioeconómicas. Sin embargo, aunque el POER ofrecía un diagnóstico sólido de la región, definiendo qué actividades estaban permitidas o restringidas en áreas específicas e identificando los desafíos clave, no estaba diseñado para trazar una ruta hacia soluciones colectivas. Sobre esta base, el equipo avanzó hacia la **identificación de los espacios existentes de colaboración y diálogo dentro del territorio**, como los comités de agroforestales, las brigadas forestales y la asociación local de ganaderos. Esto ayudó al equipo a mapear las redes sociales, identificar áreas de convergencia y evaluar el potencial de alineamiento con los principios de la Gestión Integrada del Paisaje (GIP), sentando finalmente las bases para la creación de la primera forma de Alianza del Paisaje: un Comité Local.

Este esfuerzo se llevó a cabo en 2020, en medio de las condiciones sumamente difíciles impuestas por la pandemia de COVID-19. Los primeros acercamientos tuvieron que facilitarse, al menos de forma parcial, mediante medios digitales, un desafío adicional para un equipo pensado para trabajo de campo. De manera sorprendente, la desaceleración

de la actividad cotidiana abrió espacio para la reflexión, y varios actores socioprodutivos, que en otras circunstancias quizá no habrían participado en línea, se mostraron más dispuestos a involucrarse. El momento presentó una oportunidad poco común para iniciar la idea de una Alianza del Paisaje.

Tan pronto como las condiciones de salud pública lo permitieron, a mediados de 2020, RA contrató a un Promotor Local para liderar el involucramiento territorial utilizando una **metodología de muestreo en bola de nieve⁵ con el fin de implementar las fases 1 a 3** (véase la [tabla 2](#)). Además de mapear plataformas existentes, se realizaron entrevistas y conversaciones informales, a menudo en panaderías del pueblo o lugares de encuentro locales, para identificar actores clave, evaluar relaciones y conflictos, y realizar un análisis preliminar de capacidades. En esta etapa, la iniciativa aún no se enmarcaba como un esfuerzo de Gestión Integrada del Paisaje (GIP). Se presentaba como un proyecto de cuatro años destinado a abordar los principales desafíos territoriales a través de la aplicación de la herramienta LandScale. A nivel local, se le conocía como la *Alianza de Sostenibilidad del Paisaje*, reflejando una intención más amplia de construir sostenibilidad en la región mientras se mantenía el alcance y los objetivos intencionalmente flexibles durante esta fase temprana de involucramiento local.

Los actores del paisaje son diversos tanto en sector como en capacidad, desde artesanas y pequeños productores arraigados en prácticas tradicionales e identidad local hasta grandes agroindustrias de aguacate y berries orientadas a la exportación. El compromiso inicial se centró en identificar quién debería estar involucrado y cómo.

TABLA 2: FASES PREVIAS A LA CREACIÓN DE LA ALIANZA DEL PAISAJE

Fase	Actividad	Descripción
FASE 1	Sensibilización inicial a través de talleres informativos	Se llevaron a cabo talleres introductorios con actores identificadas en colaboración con el Grupo de Trabajo LandScale-Jalisco (SEMADET, SADER, FEPAJ, FIPRODEFO). Las sesiones se centraron en explicar qué es LandScale, cómo funciona, dónde se ha aplicado y por qué se seleccionó la Sierra de Tapalpa. Los talleres también exploraron el papel potencial del Comité Local de LandScale como un mecanismo de coordinación.
FASE 2	Alcance sectorial y compromiso temático	Los actores se agruparon por sector (p.ej., productores, gobiernos municipales, agroindustria, ONG) y se les invitó a talleres temáticos adaptados a sus prioridades y lenguaje. Estos talleres permitieron delinear los posibles roles y rutas de involucramiento, además de introducir el concepto, la función y la estructura del Comité Local LandScale. También sirvieron para aclarar expectativas y explorar la alineación con agendas territoriales más amplias.
FASE 3	Consolidación del espacio multiactor	Una sesión de convocatoria formal marcó el inicio de la consolidación de la alianza. Se discutieron colectivamente los principales desafíos territoriales y una visión a largo plazo. El Comité Local LandScale se posicionó como una plataforma neutral para la toma de decisiones informadas, la coordinación y la resolución conjunta de problemas. La sesión sentó las bases para una gobernanza emergente, colaboración sostenida y un mandato compartido entre sectores.

Fuente: creación propia

En paralelo, era esencial establecer un **Grupo de Trabajo**, compuesto por instituciones clave del gobierno del estado de Jalisco como **SEMADET** (Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial de Jalisco), **SADER** (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural), **FEPAJ** (Fondo de Fomento al Desarrollo del Sector Forestal de

Jalisco) y **FIPRODEFO** (Fondo de Administración del Programa de Desarrollo Forestal de Jalisco), con el objetivo de proporcionar guía técnica y política al proceso del paisaje, canalizada a través de RA como facilitador, y de alinear la acción pública con la iniciativa de la GIP (véase la [figura 6](#)).



⁵ Una técnica de muestreo no probabilístico y de referencia en cadena utilizada en investigación social, en la cual un pequeño grupo inicial de personas encuestadas (por ejemplo, informantes clave) identifica y recluta a otros participantes a través de sus redes sociales, lo que hace que la muestra crezca de manera acumulativa, como una bola de nieve en movimiento. Este método iterativo se utiliza a menudo para acceder a poblaciones ocultas o de difícil alcance y resulta especialmente útil en iniciativas territoriales (por ejemplo, de Gestión Integrada del Paisaje) para identificar e involucrar a actores locales cuando no se cuenta inicialmente con un listado completo de ellos. Reed, J., Ickowitz, A., Chervier, C., Djoudi, H., Moombe, K., Ros-Tonen, M., ... & Sunderland, T. (2020). *Enfoques de paisaje integrado en los trópicos: Un breve inventario*. Centro de Investigación Forestal Internacional (CIFOR). Retrieved from https://www.cifor.org/publications/pdf_files/articles/AReed2001.pdf.

1.3. NAVEGANDO LA DIVERSIDAD:
ENFOQUES ADAPTATIVOS PARA CONSTRUIR LA ALIANZA DEL PBSV

Las tres fases descritas anteriormente sentaron las bases para el establecimiento de una **Alianza del Paisaje** el 20 de septiembre de 2021. Se establecieron reuniones trimestrales para avanzar tanto en el desarrollo de la línea base de LandScale como en el progreso del entendimiento compartido, la planificación y la implementación del plan de acción, al mismo tiempo que se fortalecían las plataformas de gobernanza. Inicialmente estructurado como un Comité Local de alrededor de 40–50 participantes enfocado en la medición

de la sostenibilidad con LandScale, este espacio evolucionó gradualmente hasta convertirse en una plataforma más amplia de coordinación, diálogo y acción conjunta. El [marco de LandScale](#), que exige un enfoque participativo robusto, proporcionó una estructura para involucrar a los actores en torno a indicadores clave y, al mismo tiempo, ayudó a traducir datos técnicos en información accesible y contextualizada que apoyara el entendimiento colectivo y la toma de decisiones.



Imagen 1: Sesión de establecimiento de la Alianza del Paisaje

Fuente: Gustavo Rojas

Involucrarse con este rango de actores **requirió estrategias de comunicación diferenciadas**. Una de las primeras tareas del oficial de campo fue gestionar expectativas: comunicar con claridad que no se ofrecerían subsidios directos a cambio de la participación y que la iniciativa buscaba crear un espacio compartido de diálogo. En muchos casos, esto resonó con los productores frustrados por la falta de atención a temas como la regulación de agroquímicos o la capacidad de atención por parte de autoridades públicas. El hecho de que estas inquietudes pudieran ser escuchadas en los espacios plenarios se convirtió en un motivo para participar.

La inclusión no se dejó al azar. Junto con los amplios diálogos multiactor, RA hizo un esfuerzo deliberado por involucrar a voces frecuentemente ausentes de la gobernanza territorial, en particular mujeres y jóvenes. Un punto de entrada concreto fue el programa de asistencia técnica para mujeres productoras de aves de corral y producción de huevos en traspatio. A través de capacitación personalizada, equipo básico y financiamiento inicial, la iniciativa apoyó medios de vida mientras fomentaba una red local de mujeres productoras. Más allá de sus beneficios inmediatos, el programa abrió caminos para que estas mujeres participaran en la alianza emergente. Varios líderes locales

gradualmente ganaron reconocimiento y se convirtieron en voces activas en el diálogo más amplio del paisaje, con dos de ellos asumiendo roles formales dentro del Comité Directivo. Esta experiencia ayudó a abrir espacio para nuevas formas de involucramiento y reconocimiento dentro de la gobernanza en evolución del paisaje.



“No hay que subestimar el poder de la logística: proporcionar transporte y comida no era un lujo. Era esencial para asegurarse de que todos pudieran asistir y ser escuchados.”

Las discusiones colectivas realizadas a través de las reuniones y talleres estructurados con **LandScale** (véase el [Elemento 5 – Monitoreo y aprendizaje](#)) se convirtieron en una oportunidad para generar confianza. Llevar datos objetivos a la mesa, dar el mismo peso a diferentes voces y ofrecer un espacio neutral para el diálogo ayudó a cambiar el tono, de la acusación o culpa a la co-responsabilidad.

Involucrar al sector privado, sin embargo, requería un enfoque distinto.⁶ Este trabajo fue liderado directamente por el líder del proyecto en RA, ya que requería un diálogo estratégico de alto nivel y construcción de confianza. La organización pudo aprovechar su relación de larga data con el sector aguacatero, especialmente a través de los programas de certificación, lo que aportó credibilidad y familiaridad. Para las empresas sin reportes formales de sostenibilidad pero bajo presión de sus corporativos para demostrar compromisos en la materia, la plataforma ofrecía una oportunidad para ganar visibilidad y legitimidad a través de la acción colectiva.

RA también recurrió a su participación en foros internacionales de agroindustria y sostenibilidad, donde frecuentemente coincidía con representantes de estas empresas.

Estas interacciones sostenidas ayudaron a cultivar relaciones y alinear narrativas a lo largo del tiempo. Comprender cómo cada actor comunicaba sus acciones de sostenibilidad, ya fuera mediante narrativas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), lenguaje de mercadotecnia o metas de la cadena de suministro, fue fundamental para formular mensajes que resonaran.

El punto de entrada fue un **enfoque de co-responsabilidad**: no se les pedía a las empresas que financiaran un proyecto de paisaje, sino que se les invitaba a formar parte de una solución a largo plazo frente a desafíos que iban más allá de su propio ámbito operativo, como la escasez de agua o los riesgos reputacionales. En lugar de etiquetarlos únicamente como responsables de la degradación del paisaje, la iniciativa posicionó a estos actores (particularmente de los sectores de aguacate, frutos rojos, bienes raíces y turismo) como importantes contribuyentes a las necesarias soluciones.

La idea no era negar su impacto, sino alentarlos a reconocer y a asumir su responsabilidad, junto con otros sectores, en la restauración y protección del capital natural compartido.

Este enfoque resonó entre muchos responsables de sostenibilidad y asociaciones de productores, quienes ya estaban familiarizados con el lenguaje de la responsabilidad social corporativa. Factores contextuales, como el deslizamiento de tierra de 2020 atribuido a la expansión ilegal del aguacate y la creciente preocupación por el acceso al agua y el uso de plaguicidas, añadieron urgencia y volvieron más tangible el costo de la inacción. La presencia de instituciones públicas y ONG como socios activos ayudó a asegurar que el espacio no se convirtiera en unidireccional o punitivo, sino en una arena neutral para co-diseñar soluciones.

Las reacciones iniciales del sector privado variaron. Mientras que algunos actores eran cautelosos de ser estigmatizados, otros vieron un valor estratégico en

6 Para obtener más información, véase: *Comprometiendo al Sector Privado en América Latina y el Caribe: Paisaje Mexicano*. USAID, 2023. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/1LtTqzq7M1p_QEpgymIGxIhCpnnBOUDQ-/view?usp=drive_link.

unirse al diálogo desde el principio. RA invirtió en comunicación diferenciada y en un involucramiento lento y deliberado para desplazar la conversación de la culpa hacia la co-responsabilidad. Esto implicó reconocer la heterogeneidad dentro de cada sector y destacar las buenas prácticas existentes como posibles puntos de referencia: no todos los productores de aguacate están involucrados en la deforestación o en actividades ilegales, ni todos los exportadores de berries hacen un uso excesivo de agroquímicos.

El compromiso de los actores también requirió esfuerzos activos para mantener al resto de la Alianza del Paisaje informado sobre las conversaciones en curso con el sector privado.

Esto fue particularmente importante dado el escepticismo inicial entre algunos miembros de la alianza, quienes cuestionaron la inclusión de actores históricamente asociados con la deforestación, el uso excesivo de agua o prácticas extractivas. Preguntas como “¿Por qué estamos invitando a la industria del aguacate a la mesa?” o “¿Qué papel deberían jugar los exportadores de frutos rojos en un paisaje biocultural?” eran tanto legítimas como recurrentes.

En este contexto, la transparencia se volvió esencial, no solo para construir confianza, sino para asegurar la alineación entre sectores. Actualizaciones regulares, discusiones abiertas y comunicación clara ayudaron a aclarar la lógica detrás de estos compromisos y fomentar la comprensión del enfoque de co-responsabilidad. Se dejó claro que a estos actores no se les invitó como aliados neutrales ni meramente desinteresados, sino como actores con una responsabilidad directa en la definición e implementación de las soluciones.

Estas conversaciones también enfatizaron la importancia de la diferenciación: si bien el sector agroindustrial aportaba herramientas valiosas, inversiones y experiencia técnica, a menudo no contribuía a la identidad cultural, al conocimiento tradicional o a la cohesión social, dimensiones en las que otros actores desempeñaban un papel

mucho más destacado. Reconocer estas fortalezas complementarias fue clave para promover la colaboración y mitigar las percepciones de desequilibrio.



“La parte más difícil no es reunir a todos en la mesa, sino darse cuenta de que no todos hablan el mismo idioma, se mueven al mismo ritmo o traen las mismas motivaciones. Ahí es donde ser un ‘traductor entre mundos’ se vuelve esencial, y nadie realmente te entrena para eso.”

Entender las motivaciones detrás del involucramiento de los actores fue crítico para diseñar estrategias efectivas e inclusivas. Mientras que algunos actores, como los desarrolladores inmobiliarios, estaban **motivados por preocupaciones reputacionales y el deseo de ser vistos como fuerzas positivas en el paisaje, otros encontraron valor estratégico en alinearse con RA debido a su conexión con mercados sostenibles.** Para todos, la plataforma ofreció una nueva vía para obtener visibilidad y promover la coordinación. Este involucramiento exigió del equipo de RA una combinación de credibilidad, comprensión sectorial, diálogo sostenido y la capacidad de ‘traducir’ entre las prioridades locales y las estrategias del sector privado, un papel para el cual RA, con experiencia tanto ambiental como en cadenas de suministro, estaba particularmente bien posicionado.

Las compañías también reconocieron el valor de la información generada y las herramientas proporcionadas por la iniciativa (como mapas de acuíferos, indicadores de sostenibilidad, guías y capacitación) que les permitieron estimar mejor los riesgos ambientales y las necesidades de inversión. Como expresó un socio del sector privado, “Es *más barato prevenir daños que reparar daños.*”⁷ Las instituciones académicas también se basaron en la información generada por el paisaje, como el análisis

situacional, para diseñar investigaciones aplicadas y avanzar en esfuerzos de planificación territorial. Un ejemplo concreto es el desarrollo de un plan de restauración de agua para el área de Juanacatlán en el municipio de Tapalpa, liderado por una universidad afiliada a la Alianza del Paisaje. La disponibilidad de tal información promovió nuevas oportunidades para alinear la investigación, la educación y la acción local.

Más allá del sector privado, otros grupos se unieron a la Alianza del Paisaje con expectativas y aspiraciones distintas. **Las instituciones académicas se sintieron atraídas por la oportunidad de involucrar a los estudiantes en investigaciones aplicadas y proyectos basados en el campo que pudieran contribuir a la sostenibilidad territorial.** Para ellos, la iniciativa ofrecía un espacio para vincular la teoría con la práctica, brindar experiencia real a estudiantes y generar evidencia que orientara la toma de decisiones.

La principal motivación de pequeños y medianos productores era la oportunidad de tener voz en la toma de decisiones territoriales. Muchos se habían sentido excluidos durante años de los espacios de gobernanza de alto nivel, y la Alianza les ofreció una oportunidad poco común para articular sus necesidades, prioridades y propuestas en diálogo con las instituciones estatales y otros actores con poder. **El acceso a asistencia técnica y recursos financieros fue un tema recurrente:** los productores enfatizaron que cualquier transición hacia prácticas más sostenibles requeriría tanto conocimiento como equipamiento. Además, la Alianza del Paisaje se convirtió en un medio para visibilizar no solo sus necesidades, sino también sus contribuciones, especialmente a través de iniciativas como las escuelas de campo para agricultores y métodos de producción sostenible como el silvopastoreo. Estas experiencias, que precedieron a la Alianza formal, ayudaron a legitimar su liderazgo y dejaron claro que la innovación y las acciones para promover resiliencia ya estaban integradas en muchas de sus prácticas, pero se necesitaban más esfuerzos.



“Se habla mucho de colaboración como si todos comenzaran desde el mismo lugar, pero en la práctica, la confianza se construye a diferentes velocidades. Algunos actores se involucran rápidamente, otros no tanto, y está bien. Lo que importa es mantener la puerta abierta.”

A pesar de los avances logrados en la construcción de confianza y gobernanza compartida, persisten aún desafíos en el PBSV. **Aún existe la percepción de que los actores del sector privado, particularmente aquellos con mayor impacto ambiental, podrían contribuir más activamente a los esfuerzos de sostenibilidad.** Las tensiones también persisten, especialmente con algunos defensores del medio ambiente que continúan expresando preocupaciones sobre la huella ecológica de ciertas industrias. Mientras tanto, los grupos socio-productivos como los ganaderos, artesanos y cooperativas locales aún requieren un apoyo sustancial para hacer oír sus voces e influir en las decisiones. Fortalecer el liderazgo dentro de estos sectores sigue siendo una prioridad fundamental para la Alianza del Paisaje.

Al principio, la desconfianza era profunda: los actores de la agroindustria eran ampliamente percibidos como los principales impulsores de la deforestación y del uso excesivo de agua, y su participación generó escepticismo entre los otros actores. Sin embargo, luego de intercambios a lo largo de los años en los espacios del paisaje, estas tensiones comenzaron a suavizarse. Si bien la confianza no se midió formalmente, surgieron signos concretos de colaboración, como asociaciones inesperadas entre los medios locales de comunicación y los actores del sector privado. Con el tiempo, el proceso generó una distinción dentro de los sectores, permitiendo reconocer quiénes estaban genuinamente comprometidos con la sostenibilidad y quiénes no.

7 Ibid. Página 25.

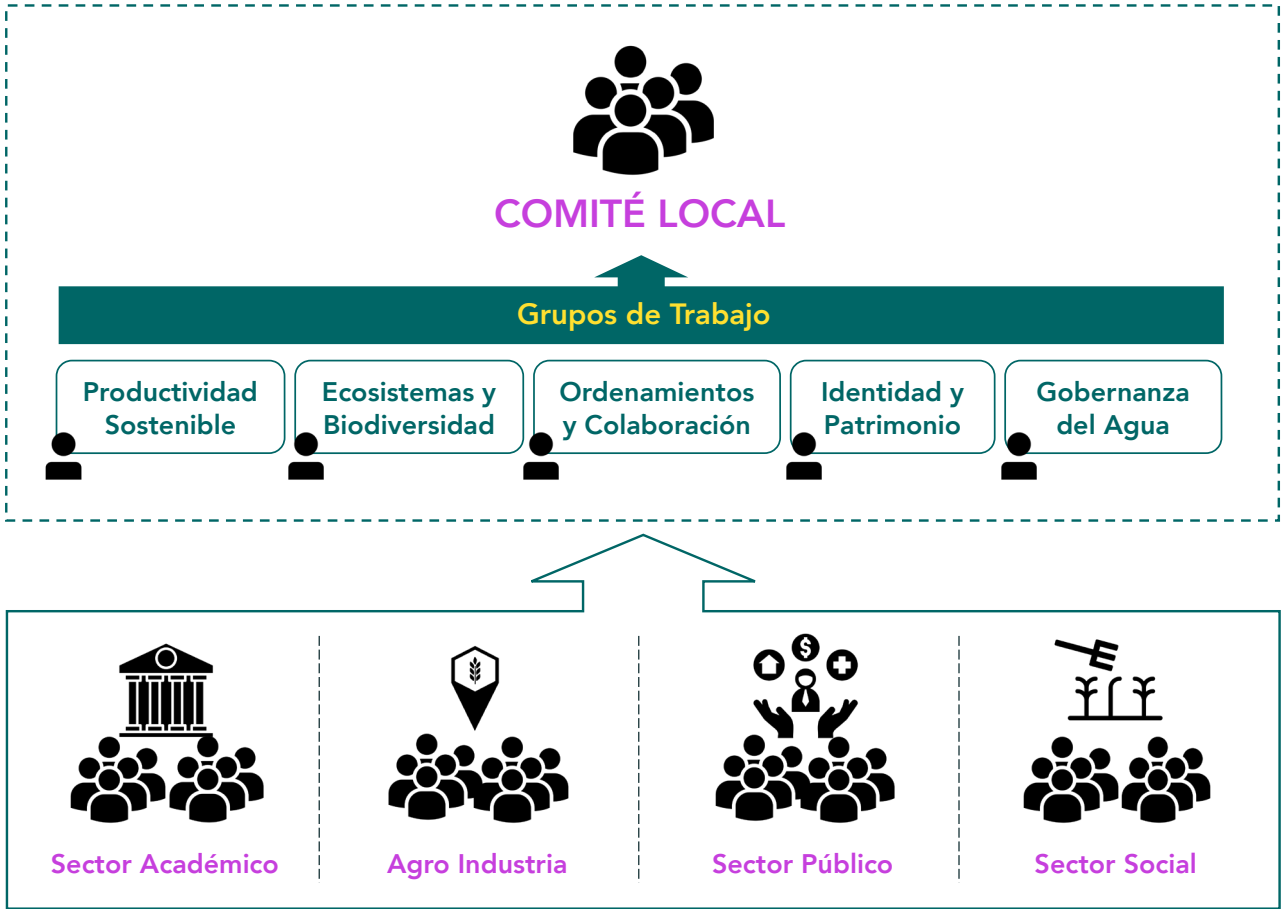
Fortalecer el liderazgo dentro de estos sectores sigue siendo una prioridad fundamental para la Alianza del Paisaje. Si bien las sesiones plenarias pueden reunir de 30 a 40 participantes, un grupo núcleo más pequeño, generalmente no mayor a 10 o 15 personas, ha emergido como el más consistentemente activo. Esta dinámica, común a muchas iniciativas de paisaje, refleja tanto el compromiso de ciertos individuos como las barreras que aún limitan un compromiso más amplio. Construir una gobernanza inclusiva, por lo tanto, implica no solo garantizar la representación en todos los sectores, sino también fomentar la aparición de nuevos líderes, promover la rotación en los roles de gobernanza e invertir en el desarrollo de capacidades para que más voces puedan participar de manera significativa en la construcción del futuro del paisaje. Apoyar el desarrollo de liderazgo, en particular entre mujeres, jóvenes y productores

históricamente subrepresentados, será clave para sostener el impulso, renovar la alianza con el tiempo y garantizar que sus decisiones se fundamenten en toda la diversidad de conocimientos y experiencias presentes en el territorio.

La Alianza del Paisaje se organizó, por lo tanto, en torno a los **cinco objetivos del paisaje**, y se centró en cuatro sectores principales (véase la figura 5):

- **El sector académico** (principales universidades del estado)
- **El sector agroindustrial** (grandes exportadores de agave, frutos rojos y aguacate)
- **El sector público** (tanto municipal como estatal), y
- **El sector social** (productores, cooperativas, líderes ejidales, ONG, etc.).

FIGURA 5: ESTRUCTURA DE LA ALIANZA DEL PAISAJE



Fuente: preparado por los autores

1.4. OPERACIÓN DE LA ALIANZA DEL PAISAJE

Una vez que se estableció la Alianza del Paisaje como Comité Local en septiembre de 2022, se llevaron a cabo reuniones trimestrales. Entre cada sesión plenaria, dependiendo del estado de avance, se organizaron reuniones adicionales ya sea a través de grupos de trabajo temáticos o con lo que más tarde se conoció como la **Junta Directiva**, un grupo más pequeño de 10 representantes de los cuatro sectores principales descritos anteriormente. Estos incluyen: una persona representante de las Juntas Intermunicipales de Medio Ambiente y su suplente; dos representantes de los sectores socioproductivos y sus respectivos suplentes (uno del sector ganadero y otra una lideresa activa en los procesos territoriales); una persona representante y un suplente del sector agrícola; y una persona representante y un suplente del sector silvopastoril

Estas sesiones fueron coordinadas por RA, que gestionó los aspectos logísticos, financieros, administrativos y de contenido necesarios para avanzar en las fases de Entendimiento Compartido y Planificación. Para las primeras reuniones, RA aseguró los espacios de encuentro, cubrió los costos de alimentos, garantizó una amplia participación, preparó las presentaciones, documentó las decisiones y compartió los resultados con el grupo ampliado. Algunos de estos costos fueron cubiertos más tarde por algunos de los actores del paisaje, especialmente los espacios de reunión, transporte y alimentos.

Un aspecto crítico durante esta fase fue asegurar que **todas las voces relevantes fueran escuchadas**, tanto dentro como fuera de las reuniones formales. RA, como facilitador, asumió la responsabilidad de mantener una agenda equilibrada, asegurando que ningún actor dominara la dirección de la iniciativa. Como facilitador, orientó las conversaciones durante las reuniones, gestionó el tiempo, definió acuerdos, identificó brechas y mantuvo una visión holística del progreso general de la alianza. En paralelo, RA también llevó a cabo actividades complementarias

como Escuelas de Campo para Productores, el desarrollo de manuales de buenas prácticas, estudios de bioconectividad y análisis de brechas en los datos de uso de la tierra. Esto permitió un compromiso sostenido con diversos actores y ayudó a avanzar y promover la agenda del paisaje en múltiples frentes.

“Si los recursos lo permiten, implementar actividades de campo (como brindar asistencia técnica a pequeños y medianos productores) puede ser muy útil. Estas acciones ayudan a generar confianza, atraer a los productores a la alianza e identificar (o desarrollar, cuando es necesario) liderazgos locales. Estos líderes suelen convertirse en voces clave dentro de la plataforma multiactor, la Alianza del Paisaje”

Desde la creación de la Alianza del Paisaje, se han llevado a cabo diez sesiones formales, cada una con alrededor de 40 participantes. Las decisiones se tomaron por mayoría, dando espacio a voces disidentes cuando era necesario. Dada la naturaleza comunitaria de la iniciativa y la gran diversidad de actores, **hubo un esfuerzo consciente por evitar una burocracia excesiva**. Las decisiones se tomaban mediante votación abierta, y cada sesión incluía una lista de asistencia y un acta firmada de acuerdos, la cual se compartía con toda la Alianza del Paisaje como parte de las minutas oficiales de la reunión.

La asistencia se documentaba cuidadosamente, y la composición de participantes por sector se revisaba para monitorear la representación a lo largo de las sesiones. La toma de decisiones seguía un principio simple: una persona, un voto. Las votaciones se realizaban de manera abierta, generalmente mediante acuerdo verbal o levantamiento de mano en plenaria. La mayoría de las decisiones se

adoptaban por amplio consenso, y las opiniones disidentes eran acogidas y registradas.

La formalización inicial de la Alianza del Paisaje consistió en la firma de una declaración por parte de los participantes, sin compromisos jurídicamente vinculantes. Si bien se discutió la posibilidad de formalizar la estructura de gobernanza mediante instrumentos legales, esta opción se descartó en favor de mantener flexibilidad y capacidad de adaptación. Los marcos regulatorios y los protocolos de gobernanza solo se introdujeron más adelante en el proceso, especialmente durante la transición del paisaje hacia su reconocimiento como biocultural, cuando se volvió importante clarificar los criterios de membresía, roles y procedimientos.

Hasta entonces, se priorizó la simplicidad operativa. Los participantes registraban su asistencia al llegar, y los resúmenes de las reuniones se compartían por correo electrónico y WhatsApp. Las propuestas, incluidas las nominaciones para roles de gobernanza,

se discutían y refinaban con antelación para agilizar la toma de decisiones en la plenaria. Esta preparación entre bastidores (generalmente facilitada por RA como organización facilitadora) ayudaba a asegurar que las reuniones se mantuvieran dinámicas y accesibles, y que los participantes pudieran involucrarse de manera significativa sin necesidad de lidiar con formalidades complejas. Estas prácticas reflejaban una intención clara: priorizar el diálogo, la participación y el impulso colectivo por encima de procedimientos administrativos rígidos, y fomentar un espacio donde simplemente levantar la mano pudiera influir en el rumbo de la acción colectiva.

A medida que el proceso maduró, los esfuerzos colaborativos surgieron de manera orgánica. Los gobiernos municipales empezaron a ofrecer sedes para las reuniones, otros actores aportaron equipo audiovisual y otros más contribuyeron con alimentos. Esta creciente propiedad colectiva ayudó a mantener el impulso de la iniciativa.

1.5. CONSTRUYENDO LA GOBERNANZA A LARGO PLAZO:
LA TRANSICIÓN HACIA LA DECLARACIÓN DE PAISAJE BIOCULTURAL

Con el avance del proceso durante cuatro años, surgieron preguntas importantes sobre liderazgo, apropiación y sostenibilidad a largo plazo, particularmente conforme la **Alianza del Paisaje transita de ser facilitada por RA a ser conducida localmente**. En medio de esta incertidumbre, fue fundamental mantener a los actores involucrados y asegurar que entendieran el compromiso de institucionalizar la estructura con el respaldo del gobierno y definir una ruta clara a futuro.

Para garantizar esta transición, legitimar la Alianza del Paisaje y proporcionar una base de gobernanza de largo plazo más allá de los ciclos de proyecto, se llevó a cabo en 2024 un proceso de reconocimiento formal por parte del Estado de Jalisco. El objetivo era resaltar el alto valor ecológico y cultural del territorio, y al mismo tiempo ofrecer una “estrategia de salida” para el rol de facilitador de RA. Como

resultado, el territorio fue designado *Paisaje Biocultural* bajo la Ley Estatal de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LEEEPA) de Jalisco, una figura jurídica que reconoce territorios rurales de importancia ecológica y cultural y que establece un marco renovable de 15 años para su gestión (véase el [Anexo 2: Proceso de reconocimiento del Paisaje Biocultural](#)).

Esta designación legal integra al paisaje dentro de los instrumentos estatales de planeación territorial y ambiental, incluida la Estrategia REDD+ del Estado (véase la figura 6). El proceso se desarrolló entre 2023 y 2024, combinando actividades de sensibilización con un esfuerzo concertado por involucrar y alinear a los cuatro gobiernos municipales del paisaje. No se trató solo de solicitar reconocimiento, sino de construir un marco institucional compartido con viabilidad a largo plazo.

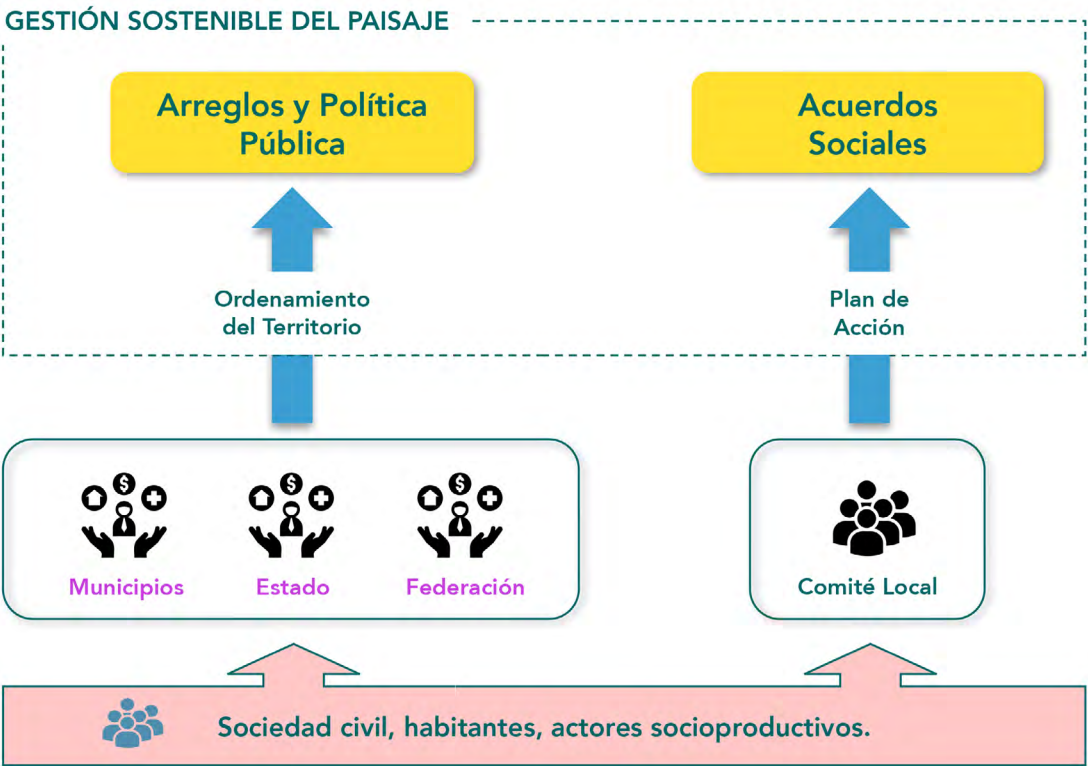


FIGURA 6:
ALINEACIÓN DE
LA INICIATIVA GIP
CON LA POLÍTICA
PÚBLICA

Fuente: elaborada por
Santiago Machado,
director de RA México.

Este reconocimiento no solo legitima y consolida los esfuerzos realizados por la Alianza del Paisaje durante los últimos cuatro años, sino que también habilita el acceso a mecanismos de financiamiento público. Estos recursos pueden cubrir los costos operativos de la plataforma (incluidos los roles de coordinación y facilitación), apoyar la infraestructura institucional y financiar la implementación de futuros proyectos alineados con los objetivos del paisaje.

Como parte de esta transición, la Alianza del Paisaje evolucionó hacia dos órganos formales: el *Consejo de Gestión Territorial* y el *Grupo Promotor*.

El **Consejo de Gestión Territorial** es el máximo órgano de gobernanza del Paisaje Biocultural Sierra Volcánica (véase el [Anexo 3: Estructura de gobernanza del PBSV](#)). Cumple una función central en la orientación de la implementación de la Carta Territorial, un acuerdo compartido entre el gobierno estatal, los gobiernos municipales, las juntas intermunicipales ambientales y los sectores productivos de la región. Este Consejo es responsable de las principales decisiones estratégicas: aprobar los planes de trabajo anuales, revisar y actualizar la Carta Territorial, validar las evaluaciones LandScale y utilizar esos resultados para guiar la planificación y las prioridades de inversión. Asimismo, define qué proyectos se adoptan y cómo se priorizan dentro de la agenda del paisaje. Este espacio asegura la coordinación entre conservación, producción y gobernanza, emite recomendaciones técnicas y promueve el diálogo multisectorial.

Al reunir actores diversos, desde instituciones estatales como la Secretaría de Medio Ambiente (SEMADET) y la Secretaría de Agricultura (SADER) hasta autoridades municipales, intermunicipales y representantes socioproductivos, el Consejo representa un modelo de gobernanza colaborativa con una visión de largo plazo a escala de paisaje.



El **Grupo de Representantes Socio-productivos** (*Grupo Promotor*), sirve como la base comunitaria de la estructura de gobernanza. Está integrado por habitantes locales, cooperativas, organizaciones de productores, artesanas y otros actores socioproductivos que orientan el rumbo del paisaje. Este espacio opera como plataforma para identificar liderazgos, monitorear avances y priorizar problemáticas urgentes desde una lógica de abajo hacia arriba. Se reúne trimestralmente y da seguimiento al avance de **las mesas socio productivas** (*mesas socioproductivas*), evaluando la implementación de proyectos y agendas alineadas con la Carta Territorial. El grupo también selecciona a los representantes sectoriales que llevarán las voces de sus sectores y comunidades al Consejo de Gestión Territorial. En la práctica, actúa como incubadora de liderazgo local y como un termómetro del territorio: identifica desafíos emergentes a partir del trabajo sectorial, valida acciones, identifica ideas de proyectos y mantiene el impulso y la coherencia entre sectores. Su rol es fundamental para asegurar que la estrategia del paisaje se mantenga anclada en las realidades vividas y evolucione según las necesidades y aspiraciones de la población del territorio.

Para apoyar la operacionalización de esta estructura, RA elaboró los estatutos internos tanto del Consejo de Gestión Territorial como del Grupo Promotor. Estos documentos fueron revisados y validados por cada órgano y actualmente se encuentran en etapas iniciales de implementación. Dado que el reconocimiento oficial como Paisaje Biocultural se otorgó apenas en noviembre de 2024, ambos órganos de gobernanza todavía están en proceso de inicio de operación. Para una síntesis del modelo de gobernanza, roles y arquitectura de toma de decisiones, véase el [Anexo 3](#) y el [Anexo 4](#).

Resultados y por qué fueron importantes:

- **Grupo de trabajo del sector público:** permitió la coordinación entre actores gubernamentales locales y regionales, fomentó un respaldo institucional temprano y aseguró que la planificación del paisaje se alineara con los marcos de política pública.
- **Equipo establecido y adaptativo:** un equipo en territorio, capaz de adaptarse a dinámicas emergentes, aseguró continuidad, construcción de confianza y alineación estratégica entre diversos actores.
- **Talleres para discutir necesidades y objetivos:** facilitaron un diálogo inclusivo entre los actores del paisaje, asegurando que la dirección de la alianza reflejara la amplia variedad de prioridades y realidades locales.
- **Estructura de actores y participación en la alianza:** aclaró roles, mecanismos de toma de decisiones y representación. Esta colaboración se formalizó y permitió la transición de una coordinación ad hoc a una plataforma más operativa de gobernanza del paisaje.
- **El inicio del proceso para solicitar el reconocimiento institucional:** marcó el paso de una coordinación informal a una entidad de paisaje reconocida legal y administrativamente, fortaleciendo la legitimidad, la rendición de cuentas y eventualmente la sostenibilidad a largo plazo.





ELEMENTO 2

ENTENDIMIENTO
COMPARTIDO

Objetivo: En el contexto de este paisaje, el objetivo fue desarrollar un entendimiento compartido del territorio como un sistema interconectado, reconociendo cómo desafíos como la escasez de agua y la deforestación, o el desarrollo inmobiliario no regulado o los incendios, estaban interrelacionados a la vez que se clarificaban las necesidades de gobernanza y las dinámicas socioambientales que configuraban la región.

El proceso de construir un entendimiento compartido en el paisaje no comenzó desde cero. Se apoyó en esfuerzos institucionales e información técnica existentes, así como una fuerte voluntad política. Sin embargo, pronto quedó claro que para que este conocimiento diera paso a una acción significativa, tenía que traducirse, contextualizarse

y reinterpretarse colectivamente. Este elemento relata cómo la iniciativa pasó de mandatos de política pública a nivel estatal y datos técnicos generados en un proceso de ordenamiento del territorio, a un proceso de análisis, diálogo y comunicación arraigado localmente que sentó las bases para una visión más inclusiva e informada del paisaje.

2.1. DE LA POLÍTICA ESTATAL A LA RELEVANCIA LOCAL: APROVECHANDO LA ALINEACIÓN CON EL ESTADO

El proceso comenzó con un esfuerzo concertado para consolidar e interpretar los datos existentes. El equipo de RA se apoyó en gran medida en el **Programa de Ordenamiento Ecológico Regional (POER)**, que había identificado a algunos de los principales actores, y producido una extensa caracterización del uso del suelo, los recursos naturales y las dinámicas socioeconómicas de la región.

Un factor habilitante crítico fue la participación previa del Gobierno de Jalisco, particularmente a través de su iniciativa para generar planes de ordenamiento territorial en zonas estratégicas del Estado. La región de la Sierra de Tapalpa había sido identificada como una de estas regiones prioritarias, lo que aportó no solo datos técnicos (de la Secretaría de Medio Ambiente, otras agencias estatales y las Juntas Intermunicipales), sino también un mapa inicial de actores y un mandato político para actuar. Este ejercicio por parte del Estado sentó las bases para la iniciativa del paisaje, proporcionando datos brutos esenciales y una alineación institucional temprana. No siempre se cuenta con estas condiciones favorables. En otros contextos, las

alianzas pueden enfrentar desconfianza o resistencia hacia los actores gubernamentales, lo que exige esfuerzos adicionales para construir legitimidad y asegurar un involucramiento de actores inclusivo.

Esta alineación fue más que técnica, fue política. **Una de las razones decisivas por las que RA seleccionó este paisaje para intervenir fue la fuerte voluntad política expresada por la Secretaría de Medio Ambiente (SEMADET)**, que vio el proceso GIP como una forma de complementar y operacionalizar su política más amplia sobre Paisajes Bioculturales. La iniciativa de paisaje se ancló, así, en un esfuerzo explícito por abordar los desafíos ambientales de larga data identificados por el estado (particularmente la degradación de ecosistemas, las presiones sobre el uso del suelo y el estrés hídrico) y por canalizar energía institucional para atenderlos.

Sin embargo, pronto se hizo evidente que esta información no era ampliamente conocida y faltaba apropiación de esta por los actores locales. Para que fuera útil, había que traducirla a formatos accesibles, situarla en contexto y hacerla relevante para la experiencia de vida de las personas del paisaje.

2.2. DE LOS DATOS AL DIÁLOGO: CONSTRUYENDO UN ENTENDIMIENTO COLECTIVO

El equipo reconoció la necesidad de pasar de un diálogo sobre qué actividades pueden realizarse por región a preguntarse qué pueden hacer las personas que habitan la región para hacerla más sostenible.

Se llevó a cabo un [análisis situacional](#) (Valencia, Leal, Martínez y Bascich, 2021), enfocado no sólo en las condiciones ecológicas y socioeconómicas, sino también en [las plataformas de gobernanza existentes entre los actores](#) (véase la tabla 3), mapeando narrativas clave, percepciones y datos de paisaje en mayor detalle.

Entre otras cosas, el proceso permitió identificar dónde la confianza era baja, qué actores estaban subrepresentados en el diálogo y qué tipo de información o mensajes se necesitaban para generar un apoyo más amplio. Fue un proceso plenamente participativo, que incluyó entrevistas y talleres para contrastar información y consolidar un entendimiento compartido de los principales desafíos del paisaje.

Con el POER y el análisis situacional generado, el **proceso de evaluación de LandScale** proporcionó la columna vertebral estructural para profundizar esta etapa (véase la [figura 7](#)). Permitió al equipo de RA y a la Alianza del Paisaje desarrollar un diagnóstico en torno a un conjunto integral de indicadores de sostenibilidad, incluyendo salud ambiental, bienestar humano, gobernanza, y sistemas productivos. Lejos de tratar estos indicadores como métricas abstractas, se convirtieron en puntos de partida para conversar con los sectores del paisaje y en la base misma del entendimiento compartido. El coordinador de campo de RA desempeñó un papel crucial para detonar estas conversaciones, no solo en espacios formales, sino también mediante visitas a ejidos, participación en asambleas comunitarias e intercambios informales en lugares como panaderías o tiendas de suministros agropecuarios locales. Estos encuentros ofrecieron perspectivas valiosas sobre cómo las personas entendían los desafíos del paisaje y ayudaron al equipo a anclar el análisis en narrativas reales del territorio.

TABLA 3: EXTRACTO DE LA MATRIZ DE ACTORES Y PLATAFORMAS DE GOBERNANZA

Organización	Tipo	Nivel	Descripción
Subcuenca Tuxcacuesco	Gobierno	Regional	Gestionar los problemas de agua a escala de cuenca
CADER 34, Tapalpa	Gubernamental	Regional	Centro de apoyo para el desarrollo rural
UMAFOR No.5, Tapalpa	Gubernamental	Regional	Ubicado en Meseta de Tapalpa, Zacoalco de Torres, Sayula, Amacueca y Techaluta de Montenegro
Junta Intermunicipal del Medio Ambiente Para la Gestión Integral de la Cuenca Baja del Río Ayuquila	Órgano público descentralizado	Regional	Funciona como una agencia ambiental
Junta Intermunicipal de Medio Ambiente del Ayuquila Alto	Órgano público descentralizado intermunicipal	Regional	Asiste en el diseño, implementación, gestión y evaluación de proyectos ambientales
Ayuntamiento de Tapalpa	Gubernamental	Municipal	Departamento de Ecología y regulaciones municipales para el cuidado del medio ambiente

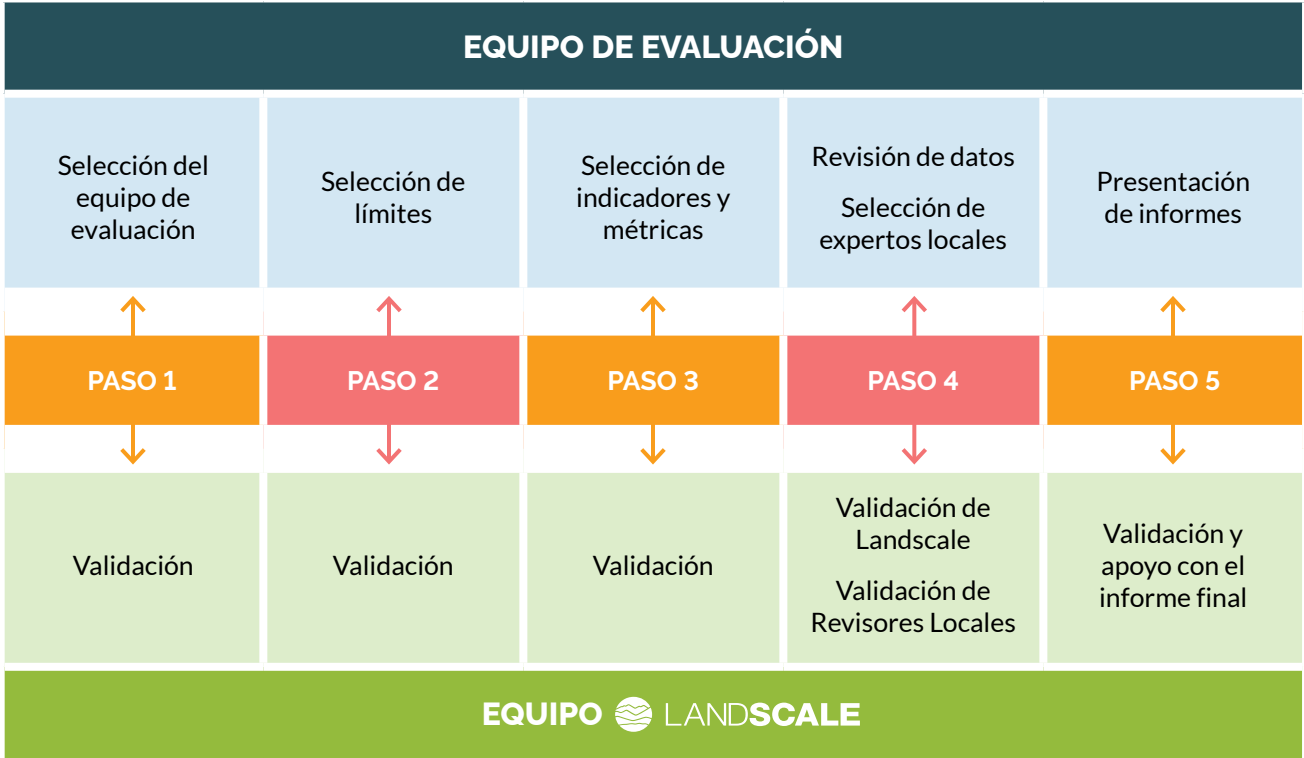
Fuente: Análisis Situacional PBSV, 2022



“Aprendimos a equilibrar el rigor con la empatía. Una tabla que muestra la disminución del agua subterránea es importante, pero escuchar a un productor contar cómo su pozo se secó y afectó su cosecha, hace que ese dato resuene.”



FIGURA 7: CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DE LANDSCALE



Fuente: landscale.org

Un ejemplo clave que emergió en este caso fue el papel del **agua**, particularmente la de los acuíferos como un conector entre sectores. Productores agrícolas, municipios y autoridades estatales reconocieron la escasez de agua como una amenaza común. Para los cultivadores de aguacate y frutos rojos, los acuíferos sostienen la producción; para los municipios, garantizan el suministro de agua potable. Se hizo evidente que la degradación en las partes altas de la cuenca, producidas por deforestación o por conversión ilegal de tierras, podría comprometer directamente la disponibilidad de agua en la parte baja. Esta constatación ha permitido enmarcar los esfuerzos de reforestación río arriba no solo como acciones ambientales, sino como inversiones estratégicas para sostener todo el sistema socio-ecológico.

Esta base permitió avanzar hacia espacios de participación más estructurados. **Los talleres participativos, teniendo a LandScale como punto de partida, se organizaron para validar y enriquecer los hallazgos técnicos.**

Estas sesiones reunieron a autoridades municipales, juntas ambientales intermunicipales, asociaciones de productores como APEAJAL y ANEBERRIES, agencias estatales como SEMADET y SADER, y ONG locales. Más que presentar datos, estos talleres se transformaron en un vehículo para el análisis colectivo. Los mapas se convirtieron en herramientas de diálogo; los conceptos técnicos se tradujeron a un lenguaje cotidiano; y problemas antes invisibilizados, como la privatización informal del suelo o la perforación no regulada de pozos, emergieron como preocupaciones críticas.

“La información por sí sola no cambia las formas de pensar de la gente. Lo que hizo la diferencia fue el trabajo bien lento de convertir todos estos datos en conversaciones.”



A medida que estas conversaciones se profundizaban, se hacía cada vez más claro que la información técnica por sí sola no era suficiente.

Transmitir una visión colectiva, de pertenencia a una entidad más amplia y representativa que una cadena de valor o un municipio, era esencial para generar más impulso y la idea misma de una Alianza del Paisaje.

Lo que realmente hizo avanzar el proceso fue la capacidad colectiva de interpretar los datos, contextualizarlos y comenzar a percibir la interdependencia a lo largo del territorio.

2.3. ACCESO A LA INFORMACIÓN:
CÓMO LA COMUNICACIÓN PERMITIÓ UNA PARTICIPACIÓN MÁS AMPLIA

Para asegurar que el diálogo trascendiera los talleres formales y que la información se convirtiera realmente en un recurso compartido, fue necesaria una estrategia de comunicación. Traducir los indicadores a percepciones locales fue solo el comienzo, el siguiente paso fue hacer que se difundieran y resonaran. Esto requería no solo contenido, sino canales: múltiples, accesibles y adaptados a la diversidad de actores del paisaje. La comunicación, más allá de generar visibilidad, se volvió un componente importante para construir un entendimiento compartido.

Se implementó entonces una **estrategia de comunicación a través de varios canales** con el apoyo de una agencia de comunicaciones local y la gerencia de comunicaciones y redes sociales de RA México. Se crearon grupos de WhatsApp para compartir actualizaciones con los grupos de productores; se distribuyeron resúmenes impresos a las autoridades locales; y se desarrollaron carpetas digitales para que las instituciones técnicas revisaran las metodologías y los indicadores (véase la [imagen 2: Ejemplo de materiales de comunicación](#)).

8 Un ejemplo de un video que ayudó a generar un entendimiento compartido en torno al combate de incendios es el [documental sobre las Brigadas Contra Incendios del Paisaje](#). Presenta el papel fundamental de las brigadas forestales en la prevención y combate de incendios en la región de Tapalpa, México. Personas clave, incluidos jefes de brigada y habitantes locales, describen sus responsabilidades, experiencias y la importancia de mantener un equilibrio cuidadoso con la naturaleza. El video ayudó a informar a los actores sobre cómo los desafíos se vuelven más manejables cuando se fomenta la colaboración entre sectores a escala de paisaje.

Estas conexiones dieron un nuevo significado a las intervenciones técnicas. Los esfuerzos de reforestación, antes vistas como iniciativas aisladas, se entendieron como una forma de vincular agendas públicas y privadas. La privatización informal de tierras, previamente invisible, emergió como un riesgo sistémico para la salud de la cuenca. Incluso las brechas de gobernanza, como la falta de coordinación entre municipios, fueron reinterpretadas en términos de sus consecuencias ecológicas.

utilizábamos aquellos que estábamos inmersos en el trabajo del paisaje. Conceptos como “*mecanismos de gobernanza*,” “*alineación de múltiples actores*” o “*planificación territorial*” pueden parecer intuitivos para los profesionales del sector, pero no son necesariamente accesibles para audiencias más amplias. La brecha de comunicación, entonces, no era unidireccional. Reflejaba una tensión más amplia entre la necesidad de precisión conceptual que veíamos necesaria y el desafío de traducir ese lenguaje en mensajes con significado y aterrizados para los actores locales.

Aún así, algunos logros surgieron de este difícil proceso. Uno de los resultados más valiosos fue **identificar qué canales eran más efectivos para llegar a diferentes tipos de actores**, desde intercambios informales por WhatsApp hasta repositorios digitales más técnicos. A pesar de los tropiezos, esta primera etapa ayudó a sentar las bases para enfoques de comunicación más específicos en fases posteriores de la iniciativa.

En suma, tras todos estos esfuerzos, creció dentro de la Alianza del Paisaje (aunque no fuera aún un pleno consenso), el reconocimiento de que los desafíos del territorio no podían abordarse de manera aislada. La gobernanza del agua, la gestión forestal, las transiciones agrícolas y la cohesión social comenzaron a entenderse como cuestiones interconectadas. Las soluciones, incluyendo el financiamiento adecuado para el paisaje, debían adaptarse a esta visión. Los distintos espacios de diálogo (talleres, entrevistas, encuentros informales, sesiones plenarias, etc.) permitieron que las personas empezaran a ver cómo su trabajo, sus preocupaciones y sus mandatos institucionales formaban parte de un sistema más amplio.

Esta base de entendimiento compartido se convirtió en el punto de entrada para discusiones más estratégicas:

- ¿Cómo pasamos del diagnóstico a la visión?
- ¿Qué acciones pueden abordar múltiples desafíos simultáneamente?
- ¿Qué tipo de coordinación, inversión y liderazgo se necesitan para convertir la percepción en acción?



Imagen 3: Reuniones iniciales con los principales actores

Resultados y por qué fueron importantes:

- **Análisis situacional:** refinó y profundizó el diagnóstico inicial del POER para identificar puntos de apalancamiento clave para la comunicación y el involucramiento. Esta versión se centró específicamente en mapear las estructuras de gobernanza existentes, las percepciones de los actores, las narrativas y las brechas de información entre distintos grupos.
- **Estrategia de comunicación:** definió objetivos claros, audiencias prioritarias, mensajes centrales y herramientas para apoyar la difusión, la transparencia y el involucramiento. Permitió a la alianza construir una identidad compartida, articular su valor agregado y mantener un diálogo constante con actores diversos a lo largo de sectores y territorios.
- **Un equipo de campo bien establecido:** resultó esencial contar con un equipo bien establecido, reconocido por su participación activa en actividades locales y por su capacidad de generar confianza y atraer a distintos actores. La construcción de confianza exigió que estuviera presente y participara en múltiples actividades y espacios en el territorio.
- **Informe de Línea Base de LandScale (2022):** Proporcionó una foto, dialogada y multisectorial, del estado de sostenibilidad del paisaje, que todos los actores ahora utilizan como referencia.
- **Talleres para discutir los resultados de LandScale:** crearon un espacio para interpretar los datos de manera colaborativa, validar los hallazgos e identificar conjuntamente qué implicaciones esto tenía, fortaleciendo la apropiación tanto del proceso como de sus resultados.
- **Narrativas locales emergentes:** El proceso permitió la aparición de narrativas compartidas (p.ej., “*el agua es problema de todos ahora*”) que pueden contribuir a promover la acción colectiva.
- **Fundamentos para el monitoreo:** los indicadores de línea base sirven como un punto de referencia para el sistema de monitoreo a largo plazo que se está desarrollando bajo LandScale.

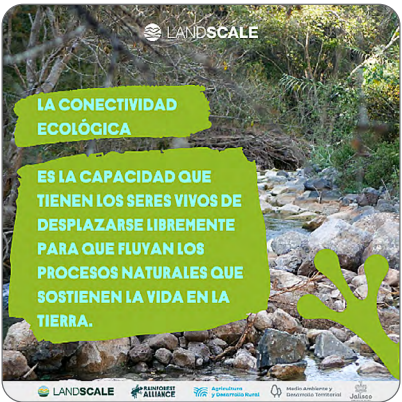


Imagen 2: Ejemplo de materiales de comunicación



ELEMENTO 3

VISIÓN Y PLANIFICACIÓN

Objetivo: A través del proceso de gobernanza y de la Alianza del Paisaje, definir una visión compartida y objetivos comunes como base para un proceso de planificación conjunta que aborde los desafíos identificados a escala de paisaje.

Si bien el entendimiento compartido y los primeros indicios de estructuras de gobernanza fueron esenciales para sustentar el diálogo entre actores, fue mediante la articulación de una visión común, la priorización colectiva y la planificación concreta que la alianza comenzó a tomar forma como un esfuerzo coordinado. El proceso abarcó múltiples temas: co-crear una visión de largo plazo; definir prioridades compartidas a través de talleres participativos; estructurarlas en un Plan de Acción con cinco objetivos; y formalizarlas en la Carta Territorial, un documento que ancla la estrategia en la identidad ecológica y cultural del territorio.

En paralelo, la alianza comenzó a identificar proyectos con potencial de inversión y a evaluar flujos de financiamiento utilizando la [Herramienta de Inversión y Financiamiento del Paisaje](#) (LIFT) y la metodología de la Aceleradora de Financiamiento de Paisajes (AFP) (por venir). Estos esfuerzos no solo fortalecieron la alineación estratégica, sino que generaron una mayor conciencia de las necesidades y oportunidades financieras, sentando las bases para una hoja de ruta de financiamiento de largo plazo que pueda ser implementada.

3.1. VISIÓN Y PLANIFICACIÓN COMO PROCESOS EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

El proceso de articular una visión compartida y diseñar un plan de acción conjunto para el Paisaje Biocultural Sierra Volcánica no siguió una secuencia fija. **Aunque gobernanza, entendimiento compartido, visión y planificación se presentan por separado para efectos de claridad, en la práctica estos elementos estuvieron estrechamente entrelazados.** Como ocurre en muchas iniciativas de paisaje integrado, el avance se dio en paralelo en múltiples frentes: construcción de confianza, procesos diagnósticos y formación de la gobernanza. Desde el inicio, el equipo de RA reconoció que la visión y la planificación no podían posponerse hasta que “todo lo demás estuviera listo.” En cambio, debían evolucionar poco a poco, dando pasos adelante pero también hacia atrás cuando fuera necesario, partiendo de lo que ya emergía del diagnóstico participativo.

El camino no fue consecutivo o lineal, si bien cada proceso reforzó a los demás con el tiempo. Los primeros talleres participativos, diseñados originalmente para fomentar el entendimiento compartido, también ofrecieron un espacio para poner a prueba estructuras de gobernanza incipientes y explorar ideas preliminares para una visión colectiva.

De modo similar, las conversaciones iniciales sobre desafíos y prioridades del paisaje comenzaron a dar forma al plan de acción incluso antes de que se llevaran a cabo sesiones formales de planificación. La visión, la planificación y la gobernanza coevolucionaron en respuesta a las dinámicas locales, la retroalimentación de los actores y la maduración gradual de la alianza. Cabe destacar que la transición de un marco de proyecto con plazos definidos hacia un reconocimiento más amplio del territorio como sistema biocultural en 2024 implicó ampliar los horizontes temporales, redefinir expectativas y, en cierta medida, reimaginar la visión de largo plazo para el territorio.

La base para muchos de estos procesos paralelos se apoyó en las consultas iniciales del proceso de evaluación LandScale para definir una línea base, lo que creó un **entorno propicio** para conversaciones estratégicas más profundas. Con esta línea base definida de manera conjunta (que ya recogía las perspectivas de distintos sectores y actores) y con los inicios de una plataforma de gobernanza tomando forma, la Alianza del Paisaje comenzó a convocar espacios para reflexionar sobre cómo debería ser el futuro del paisaje y qué ruta seguir para alcanzarlo.

3.2. DEFINIENDO PRIORIDADES COLECTIVAMENTE:
LA PLURALIDAD COMO FORTALEZA DEL PAISAJE

Las primeras cuatro sesiones de la Alianza del Paisaje (definida inicialmente como Comité Local) celebradas entre finales de 2021 y principios de 2022, fueron fundamentales para dar forma a la dirección de la iniciativa del paisaje.

Cada tres meses, la Alianza del Paisaje se reunía para tomar decisiones y aportar elementos clave sobre la dirección del proceso. Cada sesión se estructuró como un taller participativo con un objetivo específico:

- 1. La primera se centró en interpretar colectivamente los hallazgos de LandScale y el POER
- 2. La segunda tenía como objetivo definir una visión compartida y prioridades temáticas
- 3. La tercera se centró en delinear un marco de acción preliminar así como los actores responsables por acción, y
- 4. La cuarta fue establecer una visión compartida, mecanismos operativos para acciones de seguimiento, y establecer una primera versión del plan de acción, basado en el trabajo de las tres sesiones anteriores.

FIGURA 8: SESIONES REALIZADAS POR LA ALIANZA DEL PAISAJE

PRIMERA SESIÓN

- ¿Cuál es el problema?
- Problemas y priorización
- Agrupación de causas

SEGUNDA SESIÓN

- ¿Cómo resolvemos el problema?
- Propuestas de actividades por los miembros del comité, agrupadas en acciones, líneas estratégicas y objetivos

TERCERA SESIÓN

- ¿Qué acciones estamos realizando?
- Contribuciones de los actores
- ¿Qué se está haciendo ya?
- ¿Qué queda por hacer?

CUARTA SESIÓN

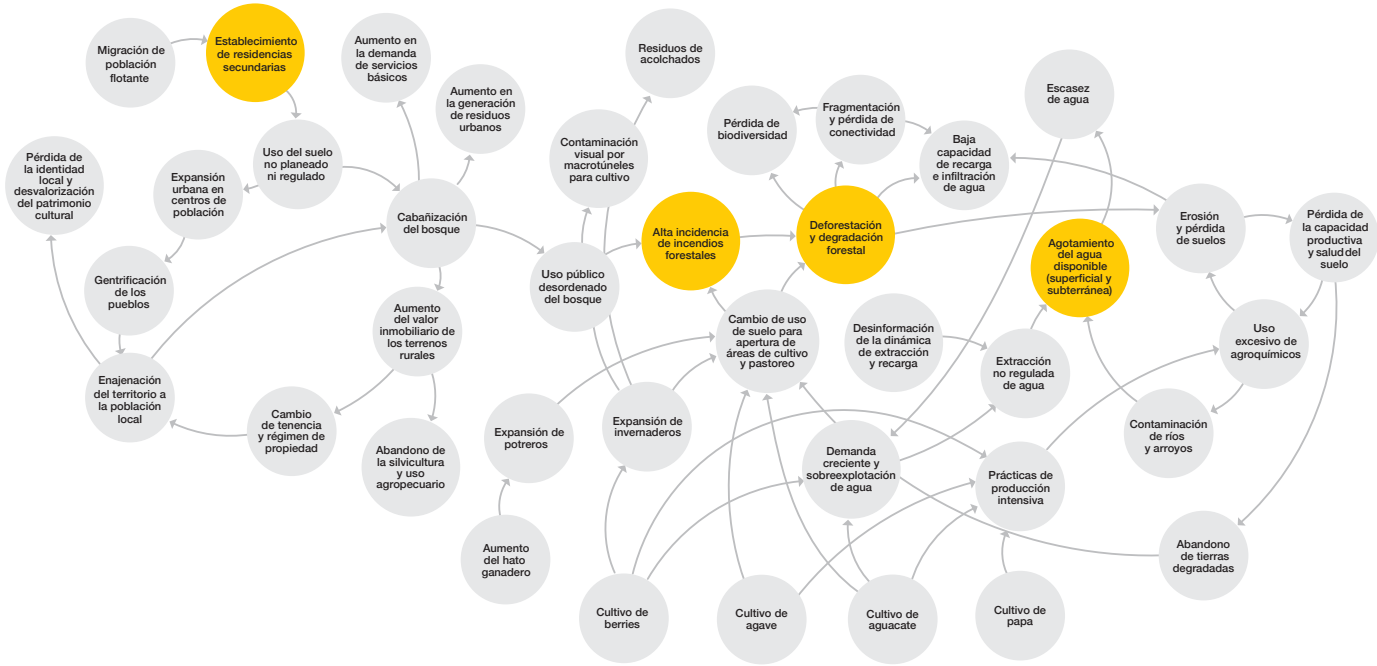
- ¿Cómo lo haremos?
- Propuestas de intervención por objetivo, diferenciando entre metas, líneas estratégicas, acciones y actividades

Fuente: adaptado de Landscale

Estos talleres reunieron a un grupo diverso de actores, incluidas instituciones públicas como SEMADET, SADER y las juntas intermunicipales ambientales (JIRA y JIDELAA), así como asociaciones de productores, organizaciones civiles e instituciones académicas. Los talleres no

solo buscaban generar ideas; también servían para contrastar supuestos, mediar expectativas distintas y asegurar que todas las voces, incluidas las de pequeños productores y ejidos, influyeran en la construcción de la visión.

FIGURA 9: ÁRBOL DE PROBLEMAS. DESAFÍOS CLAVE Y SUS CAUSAS



Como punto de partida, se realizó un análisis participativo del árbol de problemas (véase la figura 9) para identificar los desafíos territoriales clave y sus causas. Este proceso ayudó a estructurar un entendimiento compartido de dinámicas interconectadas, destacando cuatro problemas centrales (en color naranja): desarrollo habitacional no planificado, incendios forestales, deforestación y agotamiento del agua. Alrededor de ellos se mapeó una red de causas y efectos en cascada (en color gris). Este análisis sirvió como base para priorizar acciones y alimentó el desarrollo del Plan de Acción.⁹

Uno de los temas más sensibles en los talleres fue el papel de los desarrolladores inmobiliarios, quienes eran frecuentemente señalados como actores que contribuían a la fragmentación del paisaje, la pérdida de biodiversidad y una mayor vulnerabilidad ante incendios. Sin embargo, las sesiones participativas ofrecieron un espacio de diálogo que permitió a algunos representantes del sector expresar su disposición a implementar acciones para reducir sus impactos. Esto incluyó explorar prácticas de

desarrollo más sostenibles y buscar formas de contribuir a acciones específicas del Plan de Acción. Estos intercambios ayudaron a cambiar el tono de la acusación hacia un sentido de co-responsabilidad y dieron lugar a ideas colaborativas iniciales, como apoyar a las brigadas contra incendios o contribuir a iniciativas de comunicación comunitaria. Estas propuestas se reflejarían más adelante en las líneas de acción del Plan de Acción, incluido en la Carta Territorial, y serían verificadas a través de la función de “Claims” de LandScale (véase el [Elemento 4 - Acción coordinada](#)).

“Estos talleres para crear una visión compartida funcionaron en parte porque antes habíamos adelantado el trabajo duro: escuchar, analizar, construir confianza. No puedes facilitar y desarrollar una estrategia entre desconocidos.”

⁹ Véase [Módulo 5: Plan de Acción de Paisajes](#) para más información sobre cómo definir problemas con el árbol de problemas.



Imagen 4: Foto del taller 3, "¿Qué acciones estamos realizando? ¿Qué queda por hacer?"



Imagen 5: Cuarta reunión de la Alianza del Paisaje

3.3. LA CARTA TERRITORIAL: ANCLANDO LA ACCIÓN EN LA IDENTIDAD DEL PAISAJE

Como resultado, la visión reflejó la diversidad de los actores involucrados: priorizó la transición agrícola y la resiliencia de las cuencas, pero también incluyó de forma explícita temas como la gobernanza inclusiva y el turismo sostenible, dimensiones que frecuentemente quedan fuera en planificaciones más sectoriales.

En lugar de redactar un documento final de manera aislada, el equipo de RA circuló borradores de forma iterativa, incorporó comentarios de los grupos de trabajo y armó progresivamente un plan que la plataforma sintiera propio y que luego fue ratificado por la Alianza del Paisaje en el cuarto taller.

Para complementar los talleres, se realizaron cuatro seminarios virtuales sobre desafíos territoriales urgentes. Expertos externos compartieron reflexiones sobre cuatro temas: manejo de incendios forestales en zonas arboladas (SEMADET), ecosistemas forestales del paisaje (UICN),

VISIÓN: para el 2039, el Paisaje Biocultural Sierra Volcánica, que abarca los municipios de Atemajac de Brizuela, Chiquilistlán, San Gabriel y Tapalpa en el estado de Jalisco, será reconocido como un territorio emblemático que promueve la restauración, el manejo sostenible, la conservación y la innovación de prácticas que honran tanto el patrimonio natural como el cultural. En este paisaje, habitantes, productores, instituciones académicas y entidades gubernamentales colaboran para mejorar la calidad de vida de todas las personas que llaman a este territorio su hogar.

gobernanza del agua en la región (ITESO) y LandScale como herramienta de monitoreo de sostenibilidad (RA). Estas sesiones no solo aportaron insumos técnicos, sino que también reforzaron la identidad de paisaje e informaron las discusiones sobre la definición de metas. Reconectaron a los participantes con la región como un sistema integrado, más allá de fronteras municipales o sectoriales.

Aun así, construir consenso no fue sencillo. Algunas personas priorizaban acciones visibles de corto plazo, como mejorar caminos o promover productos, mientras que otras insistían en abordar cuestiones estructurales más profundas, como la tenencia de la tierra. Estas diferencias dieron paso gradualmente a un diálogo más sustantivo sobre el alcance y la orientación del Plan de Acción.

El objetivo productivo, en particular, generó una amplia diversidad de perspectivas. Los pequeños y medianos productores priorizaron actividades tradicionales como el cultivo de maíz, la producción de huevo y la ganadería. En contraste, los

agroexportadores más grandes buscaron alinear el Plan de Acción con sus estrategias ESG existentes y certificaciones de sostenibilidad. Para ellos, el valor del plan radicaba en ofrecer coherencia y visibilidad a los esfuerzos ya en marcha en áreas como la salud del suelo, el uso responsable de plaguicidas y la conservación del agua.

Durante todo el proceso, fue fundamental que el equipo de RA se mantuviera disponible, receptivo y transparente, integrando estas perspectivas diversas en los borradores del Plan de Acción y asegurando que todas las voces del paisaje se sintieran representadas en el documento final. Esto requirió varias reuniones individuales para desmenuzar intenciones y explorar cómo integrar agendas distintas de manera significativa. Además de clarificar el proceso y fomentar apropiación, estos espacios permitieron que voces más silenciosas o menos representadas expresaran preocupaciones o propusieran ideas que podrían haberse perdido en plenarias más amplias.

También quedó claro que las acciones propuestas debían estar alineadas con las capacidades reales y el alcance de la Alianza del Paisaje. Si bien construir infraestructura, reducir la pobreza, o impulsar procesos de regularización de la tenencia podía parecer atractivo para algunos, implementar este tipo de acciones requeriría una coordinación extensa con instituciones más allá del alcance inmediato de la alianza (como autoridades federales). Gestionar expectativas y alinear ambiciones con rutas viables se volvió parte del trabajo colectivo de visión y planificación.

El **Plan de Acción**, posteriormente integrado en la [Carta Territorial](#), tomó forma como un documento flexible que articula cinco objetivos estratégicos para el Paisaje Biocultural:

1. Productividad sostenible

Promover un desarrollo rural y agroindustrial compatible con la preservación del patrimonio natural, que garantice sostenibilidad, equidad y justicia en las relaciones comerciales y ambientales.

2. Ecosistemas y biodiversidad

Impulsar el manejo sostenible de los ecosistemas y la valoración de los bienes y servicios que ofrece el patrimonio natural

3. Uso ordenado del territorio y colaboración

Fomentar el uso ordenado del territorio, y fortalecer relaciones colaborativas que promuevan el bienestar social y la calidad de vida.

4. Identidad y patrimonio cultural

Fomentar el aprecio por la identidad colectiva local y el patrimonio cultural, elementos que hacen del paisaje un territorio único.

5. Gobernanza del agua

Fortalecer la gobernanza y la gestión efectiva del agua, con un enfoque de cuenca, como elemento vital para la sustentabilidad del paisaje.

Cada objetivo fue acompañado de acciones ilustrativas, actores clave, costos indicativos e ideas iniciales de coordinación. Una vez que se definieron estos objetivos, se formaron grupos de trabajo dedicados (cada uno liderado por un interlocutor designado), y se les encargó recopilar acciones propuestas de actores locales. Estos grupos, convocados por el Promotor Local, proporcionaron la estructura necesaria para completar el plan con acciones concretas y actores responsables. Fue en esta etapa que comenzaron a surgir las primeras ideas de proyectos colaborativos, alineadas con el Plan de Acción y sentando las bases para la fase de implementación (véase el [Elemento 4 – Acción coordinada](#)).

A medida que avanzaba el proceso y la Carta Territorial se consolidaba como el documento de referencia formal para la planificación del paisaje, también se redefinió el horizonte temporal. Si bien el Plan de Acción se había desarrollado inicialmente con una visión a mediano plazo (de cinco a diez años), la Carta Territorial amplió esta perspectiva a un horizonte de quince años. Este ajuste respondió tanto a la necesidad de una orientación de largo plazo para apoyar transformaciones sistémicas, como a un requisito institucional: según los lineamientos del Estado de Jalisco, un horizonte mínimo de quince años era necesario para que el territorio calificara para su designación oficial como Paisaje Biocultural.

La **Carta Territorial** consolida los resultados de este recorrido colectivo. Si bien incorpora la Visión Compartida y el Plan de Acción, también amplía el alcance para incluir elementos adicionales: una caracterización ecológica del territorio, la descripción del sistema de gobernanza y una sección dedicada a la identidad y el patrimonio cultural.

Un aspecto importante a destacar es la decisión de la Alianza del Paisaje de situar la cultura y la identidad como temas centrales del Plan de Acción. Estas dos dimensiones surgieron de manera natural como un hilo conductor en la forma en que las

personas entienden y dan sentido al territorio. En 2024, a través de talleres, conversaciones y reflexiones locales, las comunidades hicieron surgir las historias, valores y prácticas que dan forma a su conexión con la tierra, elementos que ahora están integrados en la Carta Territorial que da forma tanto a la Visión Compartida como a las prioridades del Plan de Acción.

La Carta Territorial, antes Plan de Acción, pasó de ser una herramienta de planificación a un pacto territorial, una expresión de entendimiento

compartido y del compromiso a largo plazo entre los niveles de gobierno, la sociedad civil y las comunidades locales. Estructurada en torno a los cinco objetivos estratégicos anteriores, la Carta Territorial define un marco de desarrollo, identifica acciones prioritarias y establece mecanismos de coordinación, monitoreo y rendición de cuentas. Más que un documento técnico, formaliza un acuerdo colectivo para avanzar en un desarrollo inclusivo y sostenible mientras se protege el patrimonio ecológico y cultural del paisaje; y sirve tanto como una hoja de ruta como un punto de referencia.



TABLA 4: EXTRACTO DEL PLAN DE ACCIÓN DEL PBSV (2024-2039)

Prioridad temática	Objetivo	Acciones	Actividades	Financiamiento necesario 2021-2026	Años	Actores y roles
Productividad Sostenible	Fortalecer y desarrollar mercados	Recompensar la producción sostenible con sellos y certificados	Desarrollar e implementar el programa de certificación para cultivos prioritarios: aguacate y agave	\$2,250,000	3	RA, Grupo los Cerritos, APEAJAL
	Desarrollar capacidades y promover prácticas de producción sostenible	Fortalecer la capacidad para proporcionar valor agregado y sostenibilidad	Programa de desarrollo de capacidades para la producción sostenible e integración de la biodiversidad en la agricultura y la ganadería (escuelas de campo y apoyo técnico)	\$1,400,000	1	Juntas Intermunicipales (JIRA, JIDELA), SADER, RA, APEAJAL, Aneberries, Mujeres prod. de Huevo, EDUCAMPO, INTEGRA
		Mecanismos de compensación (PES, certificados de carbono, etc.)	Desarrollar paquetes tecnológicos adaptados al paisaje (IUCN). Enviar propuestas y directrices de participación para incentivar a los productores. Desarrollar proyectos de mercado de carbono.	\$8,550,000	2	Ejido el Jazmín, MEXICO2
		Organizar festivales y ferias para mostrar buenas prácticas	Crear calendarios de eventos, un canal de WhatsApp para promoción y una página de Facebook para distribuir información	0	1	RA, juntas Intermunicipales (JIDELA, JIRA)
	Asegurar financiamiento para la transición a la producción sostenible	Buscar financiamiento de entidades privadas, sociales e internacionales	Desarrollar e implementar un portafolio de movilización de recursos financieros e inversión sostenible	\$1,200,000	2	FIPRODEFO, SEMADET, SADER, juntas intermunicipales (JIDELA, JIRA), RA
Ecosistemas y Biodiversidad	Proteger el bosque y sus servicios	Promover PES (Pago por Servicios Ambientales) e instrumentos similares	Proporcionar reglas operativas y directrices de apoyo a los habitantes del paisaje. Crear una lista de instituciones oferentes y beneficiarios potenciales.	\$20,000,000	2	Asociación de Silvicultores de la Meseta de Tapalpa, SEMADET, Ejido el Jazmín, FIPRODEFO
	Asegurar el uso sostenible del bosque	Promover mercados de carbono	Trabajo interinstitucional con CONAFOR, FIPRODEFO y Fideicomiso Servicio Forestal para difundir reglas operativas y directrices de apoyo	\$950,000	2	FIPRODEFO, SEMADET
		Reforestación y producción sostenible	Promover proyectos de reforestación con actores del paisaje. Analizar y monitorear la salud ecológica del paisaje y la conectividad entre Nevado de Colima y Sierra de Quila.	\$2,500,000	2	SEMADET, Asociación de Silvicultores de la Meseta de Tapalpa, APEAJAL, MAZATI, Berrymex, SEMADET, RA
		Desarrollar capacidades y promover prácticas de producción sostenible	Promover las mejores prácticas para la gestión de áreas forestales y sus diversos usos (residencial, turístico, silvicultural, etc.)	\$325,000	1	Asociación de Silvicultores de la Meseta de Tapalpa, MAZATI, SEMADET
		Evaluar el uso del bosque y las capacidades de los productores para utilizar los bosques.	Valorar y promover la funcionalidad de los ecosistemas y los servicios ambientales que proporciona el bosque	\$20,000,000	3	
		Mejorar las prácticas de gestión de incendios	Implementar el programa regional de gestión de incendios y gestión de riesgos del paisaje. Crear y mantener brigadas de bomberos. Comprar equipo de extinción de incendios. Desarrollar campañas de concientización. Crear y difundir un calendario de quema agrícola programada.	\$20,000,000	3	SEMADET, Asociación de Silvicultores de la Meseta de Tapalpa, Municipios del Paisaje, MAZATI

3.4. CONSTRUYENDO UN PORTAFOLIO DE INVERSIÓN: PROYECTOS, FINANCIAMIENTO Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Sobre la base de este trabajo y para avanzar de manera tangible, se inició el proceso de organización, identificación y priorización de proyectos financiables en un portafolio de proyectos y actividades a escala de paisaje, como parte de la implementación del proceso y la metodología del Aceleradora de Financiamiento del Paisaje (AFP) en el PBSV, dentro de las actividades colaborativas del equipo de Soluciones Financieras de la iniciativa [1000 Paisajes para 1 Billón de Personas](#).

El trabajo se organizó utilizando una herramienta de evaluación del AFP y estructurado en torno a los [6 pasos del Marco de Financiamiento del Paisaje](#):

1. TRABAJAR A PARTIR DE PLANES DE ACCIÓN PARA EL PAISAJE

2. EVALUACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DEL PAISAJE

3. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO PARA EL PAISAJE

4. OPTIMIZACIÓN Y DESARROLLO DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS

5. RECAUDACIÓN DE FONDOS Y MOVILIZACIÓN DE CAPITAL

6. MONITOREO FINANCIERO Y EFICIENCIA DE GASTOS
(1000L, 2025, por venir)

Vale la pena señalar que los pasos 1 a 3 fueron el enfoque del trabajo desarrollado en el paisaje y hay una exploración inicial de los pasos 4 a 6, si bien el progreso ha sido limitado en esos elementos de financiamiento del paisaje.

3.4.1. Alineando la inversión con los objetivos del paisaje: El proceso de priorización de proyectos del PBSV

El proceso AFP en el PBSV se construyó sobre consensos y planificación ya existentes derivados de los elementos descritos anteriormente. La visión compartida y un plan estructurado ya estaban definidos a través del Plan de Acción Estratégico y los mecanismos de gobernanza. Esta base permitió priorizar proyectos invertibles con criterios claros de alineación con los objetivos acordados para el paisaje.

El proceso de priorización de proyectos con potencial de financiamiento se guió por criterios en tres dimensiones clave:

- Nivel de avance del proyecto (nivel de estructuración, disposición y capacidad para recibir financiamiento)
- Alineación con los objetivos de la Carta Territorial, y
- Potencial acceso a financiamiento.

A solicitud de la Alianza del Paisaje, se agregó un criterio adicional: dar prioridad a los proyectos presentados por actores que participan activamente en el proceso de gobernanza del paisaje. Se agregó este criterio que reforzaba el valor de la participación sostenida y fortaleció la apropiación local.



“Antes de elegir proyectos, teníamos que ponernos de acuerdo sobre cómo elegir. Ese simple paso moldeó la confianza, la apropiación y si las personas se sentían parte del proceso.

El proceso fue guiado por el [kit de herramientas del Aceleradora de Financiamiento de Paisajes \(AFP\)](#), desarrollado por el equipo de financiamiento de 1000L, y liderado por el Grupo de Desarrollo Regenerativo (RDG) y EcoAgriculture Partners.

“Al principio, todos pensaban que el dinero tenía que venir de afuera. Mapear los flujos nos ayudó a ver mejor: el paisaje ya se estaba moviendo, solo que no estábamos observando lo suficientemente de cerca.”



Este apoyo formó parte del piloto del AFP, mediante el cual 1000L, RDG y EAP acompañaron a RA durante la fase de aceleración del Paisaje Biocultural Sierra Volcánica junto con otros dos paisajes en Malawi y Vietnam. Su papel fue clave para estructurar el proceso, probar herramientas iniciales que más tarde alimentarían el marco global del AFP (en preparación) y asegurar que los aprendizajes se conectaran con el piloto más amplio.

El proceso de priorización del paisaje fue liderado porel Enlace con el Sector Privado y la Coordinadora de Campo de RA, diseñando y facilitando una serie de sesiones para evaluar la madurez de los proyectos en curso, su alineación con los objetivos del paisaje y las posibles fuentes de inversión. Este ejercicio generó una primera lista de proyectos con potencial de inversión y necesidades de financiamiento, que incluía tanto iniciativas en marcha como ideas incipientes que requerían incubación o alianzas para su financiamiento.

La identificación de un conjunto alineado de proyectos y actividades con las y los socios del paisaje se desarrolló en varias etapas. Comenzó con una revisión interna que involucró a RA y al equipo de AFP, seguida de entrevistas específicas, encuestas y visitas de campo para validar suposiciones y recopilar datos a nivel de proyecto. Los miembros de la Alianza del Paisaje, así como los actores locales, aportaron insumos clave a través de consultas directas y documentos. Los primeros resultados se presentaron en una sesión plenaria de la Alianza del Paisaje y luego se refinaron mediante diálogo con el Comité Directivo para acordar los pasos siguientes.

A través del Aceleradora de Financiamiento de Paisajes (AFP), la Alianza del Paisaje llevó a cabo un proceso estructurado para identificar y evaluar un portafolio emergente de 42 iniciativas. Estos proyectos abarcaron una variedad de sectores y niveles de madurez, reflejando la diversidad de actores y prioridades presentes en el PBSV.

Este esfuerzo de mapeo no se limitó a catalogar las iniciativas, sino que buscó entender cómo los desafíos y oportunidades territoriales se estaban traduciendo en acción, y qué proyectos podrían avanzar significativamente la visión del paisaje si se activaban los mecanismos adecuados de apoyo.

Dos principios rectores dieron forma al diseño del portafolio: adicionalidad, priorizando iniciativas que no avanzarían sin coordinación a escala de paisaje, y alineación con la visión de la Carta Territorial (véase la figura 10). Estos criterios ayudaron a resaltar una gran variedad de iniciativas lideradas por pequeños y medianos productores. Muchos de estos productores participaban en las Escuelas de Campo y estaban adoptando prácticas agroecológicas como silvopastoreo, conservación del suelo y reducción del uso de agroquímicos. A pesar de su claro alineamiento con la visión compartida, estos proyectos suelen enfrentar barreras para escalar, principalmente por tener un acceso limitado al financiamiento, asistencia técnica y por falta de entornos normativos habilitadores.

FIGURA 10: RESUMEN DEL PORTAFOLIO TIPOLOGÍA DE PROYECTOS Y ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN



En contraste, actores más grandes (incluidas compañías agroindustriales y desarrolladores inmobiliarios), presentaron propuestas más maduras y financieramente escalables. Varios de estas iniciativas ya se benefician de inversión privada o esquemas de cofinanciamiento. Sin embargo, **no todas estaban plenamente alineadas con los objetivos ecológicos y sociales del territorio, lo que resaltó la necesidad de un diálogo transversal y de mecanismos de coordinación que fueran más allá de la viabilidad financiera.**

Asimismo, surgieron iniciativas de conservación dentro del portafolio, incluidos proyectos de carbono forestal y reforestación liderados por ejidos, propietarios privados y empresas. Estos esfuerzos muestran potencial para acceder a pagos por servicios ambientales y financiamiento climático. Aun así, la mayoría requiere mayor desarrollo técnico (como inventarios forestales, delimitación de polígonos y contabilidad de carbono) para cumplir con requisitos de elegibilidad.

Para garantizar transparencia y fomentar un aprendizaje compartido, el equipo de RA facilitó sesiones plenarias con actores del paisaje. Estos espacios sirvieron para presentar avances, traducir contenido técnico en formatos accesibles (véase la figura 11) e invitar a una reflexión colectiva a través de preguntas orientadoras:

- ¿Qué tipos de proyectos están surgiendo?
 - ¿Quién los está liderando?
 - ¿Dónde están las brechas de financiamiento?
 - ¿Qué tipos de apoyo aún faltan?
- Estas discusiones sentaron las bases para las fases posteriores de priorización y planificación.

FIGURA 11: EJEMPLO DE "PERFIL DE PROYECTO" PRESENTADO A LA ALIANZA DEL PAISAJE

Proyecto:
Desarrollo de experiencias de turismo regenerativo y soluciones basadas en la naturaleza



Proponente:
Ejido Comala

Categoría:
Actividades productivas sostenibles

Ubicación:
Comala, Municipio de Chiquilistlán, Jalisco, México

Inversión requerida 2023-2024:
\$4,500,000

Mecanismo de financiamiento:
a) Fondos propios (reinversiones productivas sostenibles)
b) Crédito verde para cooperativas
c) Subsidios públicos para PYMEs rurales
d) Crowdfunding
e) Ingresos de experiencias turísticas

Objetivo 1.5:
Asegurar financiamiento de entidades privadas, sociales e internacionales que recompensen métodos de producción sostenibles.

Objetivo 2.4:
Fortalecimiento de capacidades para productores y promoción de buenas prácticas de producción para el uso y manejo sostenible de los bosques.

Objetivo 4.1:
Fortalecimiento de capacidades para el sector turístico, con el fin de agregar valor a los servicios y productos turísticos que se pueden ofrecer en el paisaje.

Objetivo 5.5:
Propuestas de protocolos para abordar contingencias causadas por la contaminación de cuerpos de agua.

El análisis del portafolio reveló tres categorías principales de proyectos:

- 1. Actividades bien desarrolladas con financiamiento adecuado/ sostenible:**
Algunas iniciativas ya estaban bien desarrolladas y contaban con financiamiento, especialmente aquellas lideradas por agroindustria con capacidad de inversión con recursos propios, así como algunos desarrollos inmobiliarios.
- 2. Actividades bien desarrolladas, pero con financiamiento insuficiente/no sostenible:**
otras estaban bien desarrolladas pero carecían de financiamiento sostenible. Esto incluía actividades en cadenas de valor como aguacate y agave, que, si bien cuentan con inversiones en el territorio, no siempre son sostenibles. Se identificaron oportunidades de mejora en los sistemas de producción, principalmente en la adecuada planificación del establecimiento de plantaciones mediante estudios de curvas de nivel; el uso creciente de bioinsumos y la reducción de agentes altamente residuales como el glifosato; obras de conservación de suelos; y acciones para la recarga de acuíferos.
- 3. Actividades que no han sido bien desarrolladas y actualmente no cuentan con financiamiento:**
una tercera categoría incluía proyectos de alto potencial sin financiamiento, principalmente de pequeños y medianos productores, que aún no estaban formalizados como propuestas estructuradas. Esto puso en evidencia la necesidad de apoyo en etapa de preinversión y de alineación con programas de financiamiento existentes. Además de estas ideas que surgieron desde las comunidades, también surgieron varias actividades habilitadoras o transversales. Entre ellas: propuestas para contabilidad de carbono y cartografía forestal, consolidación de datos a escala de paisaje, diseño de políticas y análisis de factibilidad para un fondo de agua para conservación a nivel de cuencas.

“En este paisaje, el agua emergió como el hilo que conectaba todo, desde la agricultura hasta la conservación y la gobernanza. Pero eso no será el caso en todas partes. Parte del trabajo es mantenerse abierto a lo que cada territorio revela como su catalizador.”



Lo que surgió gradualmente no fue una lista estática de proyectos, sino una red de interdependencias. Una mejor gobernanza del agua impulsa tanto la funcionalidad ecológica como la productividad. La asistencia técnica permite que pequeños productores cumplan estándares de sostenibilidad y accedan a mercados diferenciados. La prevención de incendios reduce emisiones de GEI y protege ecosistemas e infraestructura. Estas sinergias (entre sectores, escalas y horizontes temporales) forman el andamiaje de un sistema territorial más resiliente.

Los esfuerzos del sector público han anclado aún más estas dinámicas. La reciente reactivación de la Comisión de Cuenca liderada por CONAGUA ha abierto nuevas avenidas para la coordinación entre actores locales y las autoridades a cargo de la gobernanza nacional del agua. En paralelo, la estrategia REDD+ de Jalisco, apoyada por FIPRODEFO y otras instituciones públicas, ha comenzado a financiar transiciones hacia sistemas silvopastorales y esfuerzos de reforestación en el paisaje. Mientras tanto, algunos desarrolladores contribuyeron de manera operativa y financiera a brigadas de prevención, alineándose con la estrategia estatal de manejo del fuego co-desarrollada con RA.

Una vez identificado el conjunto inicial de proyectos, el siguiente paso fue establecer un proceso claro, equitativo y colectivamente acordado para su priorización. Desde el inicio, el equipo de RA y el Comité Directivo reconocieron que anclar la selección de proyectos en criterios compartidos ayudaría a prevenir conflictos y fortalecer la

cohesión en la plataforma multiactor. La elaboración de la matriz de criterios fue un proceso participativo en sí mismo, construido mediante diálogo con el Comité Directivo y validado por toda la alianza para asegurar transparencia, claridad y equidad. Se prestó especial atención a evitar cualquier percepción de que los criterios pudieran beneficiar desproporcionadamente a algunos actores.

A pesar de este marco, el proceso de priorización no estuvo exento de desafíos. Una parte importante de las propuestas iniciales provenía de actores bien establecidos (agroindustrias y entidades gubernamentales) con mayor experiencia en diseño de proyectos y movilización de recursos. Este desequilibrio abría la posibilidad a que iniciativas más pequeñas con una fuerte alineación a la visión del paisaje, pero con capacidad técnica limitada, quedaran por fuera.

Para abordar esto, el papel del Coordinador de Campo fue clave. Al realizar divulgación y visitas directas al campo, el coordinador pudo identificar y documentar proyectos liderados por pequeños y medianos productores, muchos de los cuales habían surgido a través de Escuelas de Campo para Productores o esfuerzos agroecológicos locales. Estos proyectos fueron luego integrados en el ejercicio de priorización, ayudando a reequilibrar el portafolio y asegurando que reflejara la diversidad de los actores del paisaje. Una vez que los criterios de priorización fueron validados, el portafolio inicial de 42 iniciativas, identificadas durante la fase de planificación y rondas de consulta, se redujo gradualmente a una lista corta de aproximadamente 9. Estos representaban una variedad de áreas temáticas y escalas de intervención, desde proyectos maduros listos para buscar financiamiento hasta conceptos en etapas tempranas que requerían más incubación y apoyo.

El proceso también aclaró las distinciones entre tipos de proyectos y necesidades de apoyo. Algunas iniciativas estaban orientadas a la producción, alineadas con el Plan de Acción, y eran lo suficientemente maduras como para buscar financiamiento. Otras requerían más refinamiento o conexiones con posibles financiadores. Dentro del portafolio, se prestó especial atención a las iniciativas

lideradas por pequeños productores. Reconociendo la falta de asistencia técnica como una barrera estructural para transiciones sostenibles, el Comité Directivo, junto con las *Juntas Intermunicipales*, acordó priorizar un subconjunto de proyectos que requerían acompañamiento técnico. Entre ellos se incluyeron Escuelas de Campo y prácticas agroecológicas ya impulsadas por RA en el territorio.

FIGURA 12: PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS



TABLA 5: EXTRACTO DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL PROYECTO PBSV

Portafolio de proyectos			Criterios para la priorización de proyectos				
Nombre del proyecto	Líder del proyecto	Descripción del proyecto	Alineación con el plan de acción	Alineación con oportunidades de financiamiento	Nivel de madurez	Propuesto por el comité local	Puntaje
Área de conservación del bosque de Mazati y secuestro de carbono	Rancho Mazati	- Propiedad privada - Municipio de Chiquilistlán - Conservación de 1,000 hectáreas de bosque - Plantación anual de 50,000 árboles - Variedad de especies de pinos - Barreras de retención de suelo - Financiamiento necesario para mejorar las prácticas de conservación y restauración, inventario forestal y certificación de reducción de CO2	5	5	3	5	18
Área de conservación del bosque de Tepozal y secuestro de carbono	Manuel Arias	- Municipio de San Gabriel - Conservación de 600 hectáreas de bosque - Plantación anual de 10,000 árboles - Variedad de especies de pinos - Barreras de retención de suelo - Financiamiento necesario para mejorar las prácticas de conservación y restauración, inventario forestal y certificación de reducción de CO2	5	5	4	3	17
Cuerpo de Bomberos APEAJAL	APEAJAL Sierra de Tapalpa	- Sierra de Tapalpa - Prevención de incendios forestales - Incluye la compra de muebles, equipos, herramientas y nómina para un equipo de 10 bomberos	4	3	4	5	16

En paralelo, el equipo fortaleció el compromiso con actores del sector privado. Si bien varias propuestas de agronegocios y entidades de desarrollo estatal estaban bien desarrolladas, muchas aún no estaban alineadas con el Plan de Acción. Para atender esto, RA co-desarrolló planes de trabajo con algunas empresas y firmó Memorandos de Entendimiento (MoUs) para definir prioridades compartidas y realinear progresivamente sus iniciativas con los objetivos del paisaje. **Estos esfuerzos también sentaron las bases para pilotar las declaraciones (Claims) de sostenibilidad de LandScale** (véase [4.1. Alineando el Financiamiento con las Necesidades del Paisaje: Una Hoja de Ruta de Tres Vías](#)).

Al final del proceso, la identificación de proyectos había evolucionado hacia una cartera más estructurada, que formó la base para la movilización de recursos llevada a cabo en 2023 y principios de 2024. Esto permitió a la Alianza del Paisaje presentar un portafolio coherente de proyectos financiables, anclado en prioridades compartidas y orientado por criterios inclusivos y adecuados al contexto.

3.4.2. Mapeo de flujos financieros y alineación con el paisaje

En paralelo, el equipo de RA inició una evaluación de flujos financieros utilizando la [Evaluación de Flujos Financieros del Paisaje](#) (LAFF) (Shames, S., B. Louman y S. Scherr, 2017). Aplicada en dos etapas (primero caracterizando la economía del paisaje y luego mapeando los principales flujos), la metodología combinó entrevistas y revisión documental para identificar fuentes, destinatarios, propósitos y brechas en relación con los objetivos de sostenibilidad establecidos en la Carta Territorial. Al mapear flujos alineados y desalineados, el proceso permitió que todos los actores reflexionaran sobre cómo el financiamiento existente podía reorientarse para servir mejor a la visión del paisaje. Los resultados de la evaluación de LAFF mostraron un ecosistema financiero fragmentado en todo el territorio: proyectos aislados

“Los pequeños productores a menudo sienten que son los últimos en la fila. Establecer criterios claros e inclusivos fue una forma de decirles: ustedes son parte de esto desde el principio.”



de donantes, presupuestos municipales limitados y una desconexión entre la inversión privada y las necesidades territoriales.

Un componente clave de esta fase fue la elaboración de un conjunto de datos que mapeó las fuentes de financiamiento disponibles dentro y fuera del paisaje (véase la [tabla 6](#)). Este esfuerzo, basado en gran medida en entrevistas y trabajo de escritorio, produjo **varios hallazgos clave que más tarde guiarían la priorización de proyectos y la alineación estratégica con posibles financiadores**:

- Existe una amplia variedad de fuentes de financiamiento en el paisaje, incluyendo fondos públicos, privados y filantrópicos. Sin embargo, la mayoría de estas fuentes no fueron diseñadas pensando en metas de sostenibilidad del paisaje. En muchos casos, respondían a objetivos individuales o sectoriales, y algunos incluso estaban totalmente desalineados con objetivos de sostenibilidad del territorio. Esta falta de alineamiento evidenció la necesidad de facilitación y coordinación activa para atraer el financiamiento disponible a los objetivos del paisaje.
- La mayor parte del financiamiento en forma de subvenciones proviene del sector público, y existe una variedad definida de tolerancia al riesgo entre los tipos de financiadores. De mayor a menor tolerancia al riesgo, los principales actores fueron: (a) el sector público y los bancos de desarrollo; (b) organizaciones de la sociedad civil, y; (c) bancos comerciales y cooperativas. Las subvenciones del sector público, en particular, estaban alineadas con las necesidades de los pequeños y medianos agricultores y con la Carta Territorial.

Dado este contexto, se volvió esencial involucrar estratégicamente los programas de financiamiento público, como FIPRODEFO, para asegurar apoyo a iniciativas prioritarias.

- Una parte importante de la financiación, pública y privada, se concentraba en temas relacionados con el agua. Mejorar el acceso al agua para la agricultura, restaurar zonas estratégicas de recarga de acuíferos o acciones para preservar la seguridad hídrica. Esta tendencia reveló un punto de entrada temático alrededor del cual podían converger los intereses de diversos actores y se convirtió en un posible ancla para futuras estrategias de alineación financiera

En conclusión, esta fase de planificación financiera hizo mucho más que organizar información: creó una base para la reflexión colectiva sobre la línea base financiera del paisaje, la sostenibilidad de sus actividades

económicas actuales y potenciales, y permitió identificar dónde se necesitaba mayor apoyo. Sentó las bases para una **hoja de ruta de financiamiento del paisaje y su futura implementación**. También contribuyó a un cambio en la percepción local sobre el rol del financiamiento: dejó de verse únicamente como un recurso externo y comenzó a entenderse como una dimensión esencial de la estrategia y resiliencia del paisaje que también podía impulsarse desde adentro (véase el [Elemento 4 – Acción coordinada](#)).

Con una visión compartida y un plan estructurado en marcha, el siguiente desafío fue traducir las intenciones en acciones coordinadas. Pasar de la planificación a la implementación requería nuevas formas de colaboración, una gobernanza más clara y estructuras operativas, y la capacidad de adaptar el apoyo que daba RA en respuesta a oportunidades de financiamiento emergentes.

TABLA 6: EXTRACTO DE LA TIPOLOGÍA DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Institución	Canal de desembolso	Oportunidad de financiamiento	Instrumento financiero	Subven- ción	Deuda	Equity
Corporación Financiera Internacional (IFC)	Banco Multilateral de Desarrollo	Plataformas de asesoría de la IFC	- Préstamos - Equity - Cuasi-equity - Financiamiento combinado - Garantías - Subvenciones - Financiamiento comercial - Productos de gestión de riesgos - Financiamiento subnacional - Capital de desarrollo en etapas tempranas	✓	✓	✓
KFW	Banco Multilateral de Desarrollo	KFW	- Subvenciones - Créditos a bajo interés - Préstamos a largo plazo	✓	✓	
DG DEVCO	MDB	DEVCO	- Subvenciones	✓		
BANOBRAS	Banco Nacional de Desarrollo	BANOBRAS	- Refinanciamiento - Subvenciones - Deuda	✓	✓	
SHCP / BANOBRAS	Banco Nacional de Desarrollo	FONADIN	- PPP		✓	



Imagen 6: Reunión de la Alianza del Paisaje

Resultados y por qué fueron importantes:

- **Plan de acción**
Estructurado en torno a cinco objetivos, este plan proporcionó una hoja de ruta clara y accesible de lo que la alianza pretendía hacer y por qué.
- **Grupos de trabajo temáticos:**
Estos subgrupos informales (p.ej., sobre agua o turismo) permitieron que surgiera un diálogo técnico y político más profundo en torno a áreas específicas. Se convirtieron en espacios donde los productores más pequeños, las instituciones académicas y el personal gubernamental podían co-diseñar y refinar acciones fuera de las plenarias.
- **Portafolio de proyectos:**
Usando la metodología AFP, la alianza identificó un portafolio de 42 proyectos en diferentes niveles de madurez. El portafolio ayudó a visualizar dónde existía alineación con objetivos del paisaje y dónde se necesitaba más incubación o realineación.
- **Análisis preliminar del paisaje financiero:**
Un mapeo sistemático de flujos financieros y fuentes de financiamiento reveló ideas críticas: el financiamiento estaba fragmentado, temáticamente concentrado en el agua y poco alienado con los objetivos del paisaje. Estos hallazgos ayudaron a iniciar una conversación sobre la necesidad de un futuro mecanismo de financiamiento integrado y proporcionaron entradas para una priorización temprana.



ELEMENTO 4

ACCIÓN COORDINADA

Objetivo: Organizar y desarrollar un portafolio articulado de acciones y proyectos conectados y complementarios, que puedan ser financiados, apoyados y movilizados a través de la Alianza del Paisaje. Como parte de ello, definir rutas y organizar la gobernanza del paisaje para ejecutar estas acciones a través de las fortalezas, recursos y mandatos diferenciados de los actores involucrados.

Todo proceso de paisaje llega a un punto en el que la visión compartida debe traducirse en acción coordinada. Para el PBSV, esto significó pasar de la planificación a ensamblar un portafolio estratégico, coherente y financiable, basado en prioridades colectivas. Esta sección captura esa transición: cómo la Alianza del Paisaje convirtió ideas en rutas de

acción, alineó proyectos con una estrategia común y desarrolló una hoja de ruta financiera arraigada en el contexto local. También refleja los desafíos prácticos de la implementación: equilibrar urgencia e inclusión, alinear actores diversos y asegurar que las estructuras centrales de la plataforma puedan sostener las demandas de la ejecución.

4.1 ALINEACIÓN DEL FINANCIAMIENTO CON LAS NECESIDADES DEL PAISAJE: UNA HOJA DE RUTA DE TRES EJES

El proceso del AFP proporcionó la información y las bases necesarias para diseñar una hoja de ruta financiera con tres vías, que constituye el fundamento de la fase de implementación. Esta hoja de ruta fue diseñada para reflejar tanto la madurez del paisaje como sus necesidades operativas. Anclada en las realidades de los flujos financieros e instituciones locales, busca construir sobre lo ya existente, adecuar el financiamiento al contexto y secuenciar las inversiones a lo largo del tiempo.¹⁰

La hoja de ruta se estructuró en torno a tres vías interconectadas:

4.1.1. Cubrir los costos operativos fijos: La columna vertebral de la coordinación

Un paso crítico temprano hacia la implementación fue asegurar la continuidad operativa de la Alianza del Paisaje. Esto requería cubrir los costos básicos de coordinación (facilitación, relacionamiento con

actores, comunicaciones estratégicas y reporte) esenciales para mantener la plataforma funcional. Hasta 2024, estas funciones fueron apoyadas principalmente por RA. Además de convocar, RA asumió tareas logísticas: salarios del equipo, transporte, logística de eventos y gastos relacionados. Aunque algunos de estos costos comenzaron a ser asumidos gradualmente por actores locales (por ejemplo, sedes para reuniones, transporte local), preparar la sostenibilidad financiera de estas funciones era clave en la estrategia de salida de RA como facilitador.

Para apoyar este cambio, RA, con el apoyo de SEMADET y JIMAs, llevó a cabo un **ejercicio de estimación de costos detallado**, enfocado en los primeros dos años de operación autónoma. Esto incluyó recursos humanos y necesidades de infraestructura: vehículo, combustible, servicios de oficina y equipo básico. En lugar de diseñar un modelo desde cero, el equipo colaboró con el Paisaje Biocultural Sierra Occidental, ya reconocido y

parcialmente financiado por la Secretaría de Medio Ambiente de Jalisco, para adaptar su estructura financiera y alinear enfoques. Esta conversación sirvió a dos propósitos. Ofreció una referencia probada para estimar costos reales en condiciones comparables y sentó las bases para colaboración inter-paisaje en estrategias de financiamiento. Con base en esto, el PBSV presentó una propuesta de costos al gobierno estatal para asegurar financiamiento público a partir de 2025, conforme RA se retirara del rol de coordinación.

Las necesidades estimadas para el primer año después de que RA deje su papel de coordinación ascendieron a aproximadamente USD 150,000 en el primer año. Para el segundo año, los costos se proyectaron en USD 80,000, asumiendo necesidades de inversión reducidas y mayor apropiación local. Esta cantidad se determinó para cubrir solo la estructura operativa de base: un pequeño equipo de coordinación (tres personas), un vehículo y los costos recurrentes asociados a convocatorias, planificación, facilitación y comunicación en estal paisaje. **No incluía** costos para implementar proyectos específicos, realizar estudios técnicos o llevar a cabo evaluaciones adicionales de LandScale.



Los proyectos vienen y van, pero la coordinación y la facilitación son la clave. Rara vez reciben financiación, a menudo se pasan por alto, pero sin ellas, nada realmente prospera

Al final de la fase de planificación, y a través de un largo proceso, se había llegado a un acuerdo: **los costos operativos para 2025 serían cubiertos conjuntamente por SEMADET, las Juntas Ambientales Intermunicipales (JIMAs) y RA.** A partir de 2026, se espera que las autoridades locales asuman estos costos, señalando una transición hacia una coordinación de paisaje sostenida localmente.

4.1.2. Dos vías para el financiamiento inicial

Los primeros esfuerzos de implementación buscaron demostrar valor y generar impacto visible, mientras se comenzaba a poner en marcha la Carta Territorial. Para ello, el PBSV activó tres vías complementarias de financiamiento, adaptadas a diferentes perfiles de actores y niveles de madurez de inversión. Siguiendo la etapa de Incubación del Capital Continuum, una de las vías se centró en movilizar financiamiento público concesional para pequeños productores. Un socio clave fue FIPRODEFO, que había participado desde el inicio en el grupo de trabajo institucional. Esta vinculación temprana resultó esencial cuando surgieron oportunidades de financiamiento inicial.

Muchas de las propuestas apoyadas provenían de las Escuelas de Campo. Con acompañamiento de RA y socios del paisaje, pequeños productores recibieron apoyo administrativo y técnico para navegar el proceso de solicitud y cumplir con los requisitos. La mayoría de los proyectos financiados se enfocaron en retención de agua y prácticas silvopastoriles, como la instalación de sistemas de captación de lluvia. El acompañamiento técnico continuo permitió un apoyo cercano durante la implementación. Cuando surgieron desafíos administrativos, el equipo actuó como enlace con FIPRODEFO para asegurar claridad y continuidad.

Aunque estas acciones aún no han derivado en un acuerdo de financiamiento a escala de paisaje, demostraron que: **alinear fondos públicos con necesidades comunitarias puede generar resultados visibles y oportunos, manteniendo el impulso entre pequeños productores y reforzando su rol dentro de la plataforma. La experiencia confirmó una visión más amplia: para proyectos en etapas tempranas o de mayor riesgo, los fondos públicos no reembolsables, combinados con apoyo técnico personalizado, siguen siendo la opción de financiamiento más viable y equitativa.**

¹⁰ Siguiendo la lógica de los Marcos de Financiamiento Integradas del Paisaje como *El Continuo de Capital* (CPIC), *El Marco de las 4 Retornos* (Commonland) o *La Evolución de la Inversión y Financiamiento de Paisaje a lo Largo del Tiempo* (Shames, Seth y Sara J. Scherr). 2020).

En paralelo, el equipo de RA trabajó con actores más maduros (principalmente agroindustria y desarrolladores inmobiliarios) que ya invertían en el paisaje. El objetivo no era atraer nuevo capital, sino **realinear inversiones existentes con el Plan de Acción y metas de biodiversidad**, particularmente en reforestación y recarga de acuíferos.

Un ejemplo concreto fue el trabajo con viveros co-gestionados por APEAJAL y productores de berries como Driscoll's. Estos viveros producen plantas nativas para esfuerzos de restauración, pero no habían sido alineados formalmente con estrategias ambientales estatales ni coordinados a nivel de paisaje. También se colaboró en asistencia técnica para transiciones sostenibles: materiales, directrices y programas de capacitación sobre temas como protección de polinizadores (véase imagen 7): Tapas de manuales para la protección de polinizadores en sistemas de producción de aguacate y frutos rojos.

Para fomentar esta alineación, la implementación de declaraciones (*claims*) LandScale ofreció un punto de entrada concreto. RA y el equipo de LandScale iniciaron un piloto para desarrollar [declaraciones verificadas de sostenibilidad a escala de paisaje](#) que demostraran contribuciones significativas a métricas del paisaje. El proceso siguió una metodología de diez pasos, desde la identificación de proyectos hasta la publicación de claims en la [plataforma LandScale](#).

Los componentes clave del proceso incluyeron (véase la metodología completa en www.landscale.org):

- **Participación de los actores:** Las declaraciones fueron co-desarrolladas con APEAJAL, Driscoll's y Mazati (un actor inmobiliario), cada uno de los cuales firmó Memorandos de Entendimiento con RA. Estos acuerdos reforzaron su compromiso con la sostenibilidad y permitieron un apoyo personalizado.
- **Acompañamiento técnico:** Cada declaración fue respaldada por documentación detallada, incluyendo objetivos del proyecto, prácticas de

Imagen 7: Cubiertas de directrices para prácticas de protección de polinizadores en sistemas de producción de aguacate y frutos rojos



sostenibilidad, mecanismos de gobernanza y mecanismos de monitoreo. Esto se facilitó a través de acompañamiento uno a uno, desarrollo de formatos, y reuniones de validación con el equipo global de LandScale.

- **Transparencia:** Dos sesiones virtuales y una presencial para presentar el proceso y reforzar

confianza. Se proporcionó apoyo estructurado para la presentación de evidencia, utilizando formularios compartidos de Google y carpetas organizadas que cubrían 15 puntos clave de documentación.

Si bien los incentivos variaron según el actor, se evidenciaron algunas motivaciones convergentes. Para algunos, la participación ofreció una oportunidad para mejorar la credibilidad y visibilidad de los esfuerzos de sostenibilidad, particularmente en respuesta a un creciente escrutinio por parte de reguladores y compradores internacionales.

Otros vieron el trabajo de alineación con estrategias lideradas por el gobierno del estado como una forma de aprovechar fondos públicos o demostrar liderazgo en la gestión del paisaje. El proceso de declaraciones también proporcionó un marco espacial y medible para la sostenibilidad, ofreciendo a las compañías una oportunidad para integrar el impacto a nivel de paisaje en sus estrategias.

Un ejemplo ilustrativo es la **declaración de inversión liderada por APEAJAL**, la asociación de exportadores de aguacate de Jalisco. A través de un programa de reforestación de cinco años (2021–2025), APEAJAL se comprometió a invertir más de 70,000 USD para operar un vivero de especies de árboles nativos (*Pinus douglasiana*, *Pinus devoniana* y *Cupressus lusitanica*), con un objetivo de producción de 250,000 árboles, de los cuales 30,700 estaban destinados a esfuerzos de reforestación en fincas de aguacate y áreas forestales del PBSV. La iniciativa está diseñada para restaurar 930 hectáreas de paisaje degradado y contribuye directamente a los indicadores de LandScale 1.1.4 (restauración de ecosistemas) y 4.1.3 (adopción de prácticas de gestión sostenible de la tierra). Estos resultados no solo son visibles públicamente, sino también rastreables a través del marco de evaluación de desempeño independiente de LandScale.

Si bien el monto de esta inversión puede parecer pequeña en comparación con las ambiciones de

“Obtener financiamiento en etapas tempranas para pequeños agricultores no se trata solo de escribir buenas propuestas; se trata de caminar con ellos a través de la burocracia, un formulario a la vez.”



sostenibilidad el paisaje, la declaración de APEAJAL ilustró cómo las inversiones alineadas con el paisaje pueden constituirse como contribuciones demostrables a objetivos ecológicos y sociales a escala de paisaje. **Sin embargo, al momento de la redacción de este caso de estudio la función de Declaraciones de LandScale sigue en fase piloto. Algunos de sus elementos (especialmente requerimientos documentales, claridad en comunicación o integración de esto en monitoreo a nivel de paisaje) todavía están en periodo de mejora.** Aunque el enfoque ofrece un camino prometedor hacia una mayor transparencia y alineación de las acciones, no es aún una herramienta completamente consolidada para comunicar impacto a nivel de paisaje. A medida que el proceso continúa evolucionando, será esencial incorporar la retroalimentación de profesionales que tienen experiencia en GIP para fortalecer la metodología y asegurar su relevancia en diversos contextos de implementación.

Los resultados iniciales de estos esfuerzos conjuntos incluyeron:

- **La alineación y movilización de más de 350,000 USD para el período 2023**, dirigidos a acciones alineadas con el paisaje. Reforestación y brigadas de bomberos móviles (aproximadamente 200,000 USD), y apoyo a productores de pequeña y mediana escala a través de proyectos y asistencia técnica (aproximadamente 150,000 USD).
- **Progreso hacia objetivos conjuntos de restauración de cuencas**, con esfuerzos de reforestación cada vez más concentrados en zonas

de recarga de acuíferos, contribuyendo tanto a objetivos ecológicos como a la seguridad hídrica a largo plazo para las operaciones de la agroindustria.

- **Colaboración institucional**, como el establecimiento de brigadas de bomberos móviles cofinanciadas por un desarrollador inmobiliario local y la SEMADET, iniciativas que surgieron de la percepción colectiva de riesgos del paisaje y que demostraron el valor de la coordinación público-privada.

El costo total estimado de las actividades identificadas vinculadas a los cinco objetivos estratégicos para el período 2023–2026 asciende a 72 millones MXN (aproximadamente 3.9 millones USD). Esta cifra subraya la necesidad de movilización continua de recursos para cerrar las brechas de financiamiento existentes. Además, los costos operativos requeridos para sostener la plataforma del paisaje ascienden a aproximadamente 1.8 millones MXN por año (alrededor de 110,000 USD), destacando la importancia de asegurar apoyo a largo plazo no solo para la implementación, sino también para la coordinación y gobernanza.

4.1.3. Diseño de un mecanismo a largo plazo: La tercera vía de la hoja de ruta

Dada la relevancia intersectorial del agua y su papel crítico tanto para la integridad ambiental como para las economías locales (especialmente para la agroindustria y agricultura familiar) el equipo desarrolló un estudio de prefactibilidad para un mecanismo financiero de largo plazo vinculado al agua.

Inspirado en los modelos de fondos de agua, el mecanismo propuesto buscaba funcionar como un vehículo financiero capaz de alinear contribuciones públicas, privadas y filantrópicas a lo largo del tiempo. Esto correspondería a la fase de Estabilización del Capital Continuum, en la cual instituciones multiactor pueden gestionar recursos comunes y canalizarlos hacia objetivos de largo plazo.

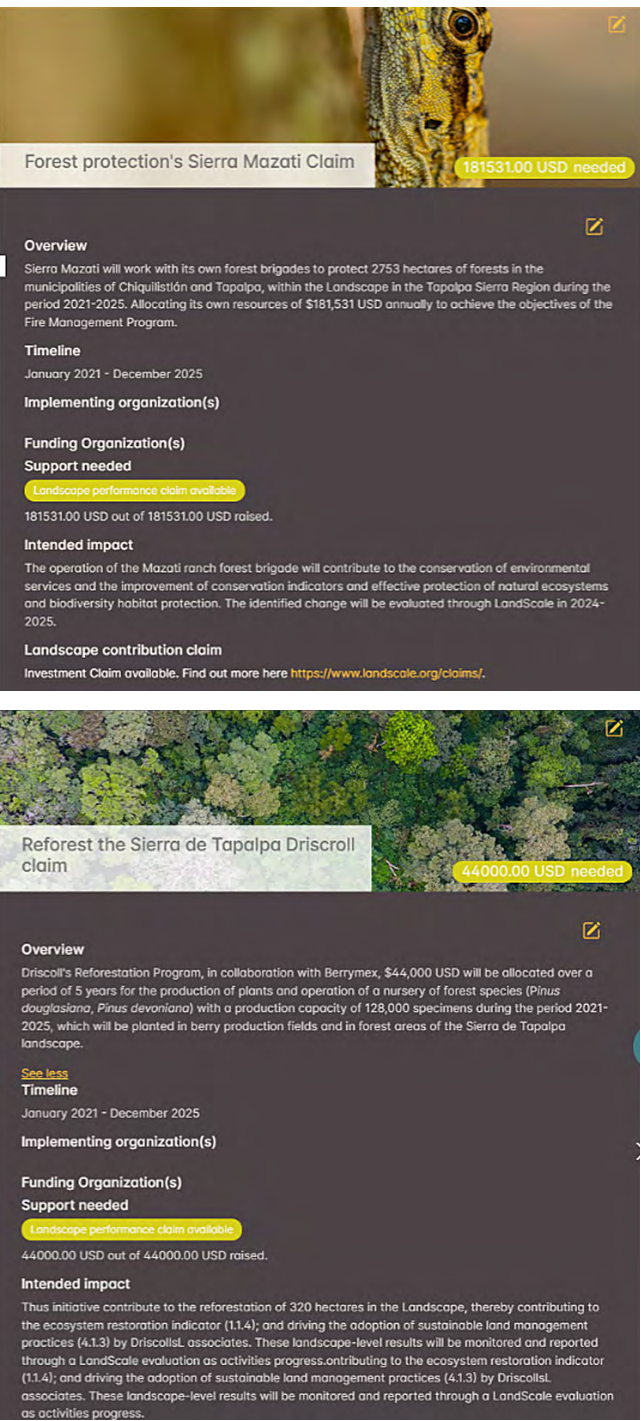


Imagen 11: Ejemplos de declaraciones en la página de perfil del PBSV en www.landscape.org

Los avances iniciales fueron prometedores. El agua surgió como un tema unificador; se identificaron los actores institucionales clave; y se realizó una evaluación preliminar de necesidades de financiamiento. Sin embargo, este trabajo en torno al

agua como eje articulador tuvo una tracción limitada dentro de la Alianza del Paisaje. El tiempo, los recursos y la capacidad institucional estaban limitados, y el contexto político más amplio no favoreció el avance de este pilar de la hoja de ruta en ese momento.

A pesar de estas limitaciones, la secuencia de la estrategia: desde acciones subsidiadas, pasando por la alineación de inversiones existentes, y eventualmente hacia el desarrollo de un mecanismo de financiamiento de largo plazo, resultó valiosa. Permitió a los actores del paisaje visualizar una progresión desde las necesidades inmediatas hasta las oportunidades a más largo plazo. Si bien asegurar los costos operativos seguía siendo la prioridad más urgente, articular una visión financiera de largo plazo ayudó a generar confianza entre socios y potenciales financiadores, demostrando tanto entregables de corto plazo como una mirada estratégica.

La transición hacia la acción coordinada no estuvo exenta de desafíos. La designación del territorio como un *Paisaje Biocultural* fue un hito importante, pero también requirió tiempo y capital político considerable. El equipo de RA tuvo que priorizar la obtención de reconocimiento institucional, lo que ralentizó temporalmente la implementación de los componentes del Plan de Acción. Además, **la ausencia de un sistema integral de monitoreo y evaluación, más allá de los indicadores de LandScale, limitó la capacidad de rastrear el progreso entre actores e iniciativas en esta etapa**



“El simple hecho de contar con una hoja de ruta demostró que no estábamos improvisando, aunque no pudiéramos implementar todo aún.”



inicial. La coordinación dependía de reuniones multiactor periódicas y de canales informales como grupos de WhatsApp. **Si bien estos ejercicios mantenían a los actores comunicados, carecían de la documentación estructurada y los ciclos de retroalimentación necesarios para un aprendizaje sistemático a escala de paisaje** (véase el [Elemento 5 - Aprendizaje y adaptación](#)).

Aunque la alianza aún se encuentra en etapas iniciales de implementación, ya existen varias acciones piloto en marcha, especialmente en agricultura sostenible y manejo de recursos naturales. Estos esfuerzos están guiados por la estrategia general, pero a menudo son liderados por miembros individuales o coaliciones dentro de la plataforma. Actualmente se trabaja para mejorar la documentación del progreso, fortalecer las estrategias de comunicación y desarrollar una narrativa compartida que conecte las acciones locales con los objetivos más amplios del paisaje. Los primeros esfuerzos de implementación se han centrado en asegurar que los mecanismos de coordinación no solo existan, sino que funcionen y respondan a la diversidad de actores involucrados.

4.2. IMPLEMENTACIÓN:
DE LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS A LA MOVILIZACIÓN DE FONDOS

A medida que el paisaje pasó de la planificación a la implementación, surgió un nuevo conjunto de necesidades operativas. Estas requerían no solo capacidad de gobernanza y coordinación efectiva, sino también mecanismos concretos para estructurar, alinear y canalizar el financiamiento del proyecto. Esta fase coincidió con la adopción formal del marco de Paisaje Biocultural, que introdujo una arquitectura de gobernanza más definida y elevó las expectativas de rendición de cuentas y ejecución.

El papel de RA durante esta etapa se centró en habilitar la implementación desde un rol de apoyo. En lugar de liderar la ejecución de los proyectos, RA apoyó la estructuración de iniciativas viables, aseguró la alineación con el Plan de Acción y facilitó el acceso a financiamiento. La organización también desempeñó un papel clave de convocatoria, ayudando a incorporar apoyo técnico, coherencia estratégica y escalabilidad dentro de la cartera de proyectos del paisaje.

La mayoría de las iniciativas se originaron en el Grupo Promotor, el cuerpo participativo núcleo de la alianza del paisaje (véase el [Elemento 1 – Alianza del Paisaje](#)). Dentro de esta estructura, siete grupos de trabajo sectoriales operan como puntos de entrada temáticos para presentar ideas de proyectos.

Estos grupos son esenciales para identificar prioridades locales y dar forma a propuestas. Se continuó con el ritmo de lo que se llamó el Comité Local, así que cada tres meses, se lleva a cabo una sesión plenaria de la Alianza del Paisaje para compartir avances, validar la alineación del proyecto y evaluar el estado del financiamiento. Este ritmo de seguimiento colectivo ha ayudado a reforzar la transparencia y la apropiación de las nuevas instancias y procesos.

Dada la limitada capacidad de desarrollo de proyectos, típica de las alianzas de paisaje emergentes, RA dirigió sus esfuerzos a fortalecer el acompañamiento técnico. En algunos casos, RA proporcionó este apoyo directamente. En otros, movilizó actores institucionales capaces de asumir este rol.

Uno de esos actores es la *Junta Intermunicipal del Río Ayuquila* (JIRA), que, junto con JIDELAA, actúan como un cuerpo de gobernanza a nivel de cuenca en el paisaje. Estas juntas intermunicipales operan entre los niveles municipal y estatal, con un mandato de coordinación ambiental y desarrollo territorial. Su estatus legal y presencia de largo plazo (no responde a ciclos electorales) les permite actuar tanto como facilitadores como canales financieros.

En reconocimiento de esta capacidad, JIRA fue seleccionada para alojar al equipo de coordinación durante la fase operativa que inicia en 2025. Esta decisión siguió a un extenso diálogo y refleja la experiencia de JIRA en la gestión de fondos públicos e internacionales, incluidos los de GIZ y USAID, así como su alineación con los principios de gobernanza del paisaje. El financiamiento operativo ya se está canalizado a través de JIRA, modelo que se había traído del primer Paisaje Biocultural (Sierra Occidental) para el financiamiento de la implementación de proyectos.

Aunque aún en una etapa temprana, la estructura operativa actual ha sentado las bases para un sistema de implementación más autónomo y anclado en el territorio. Algunos proyectos se están implementando y se han movilizado fondos iniciales, marcando un paso importante hacia la funcionalidad a largo plazo.

Resultados y por qué fueron importantes:

- 1. [Portafolio de proyectos priorizados \(2023\)](#): Se aplicó un conjunto claro de criterios (co-desarrollados con la Junta Directiva) para evaluar 42 propuestas. El portafolio final, alineado con el Plan de Acción, proporcionó una base para la movilización de recursos y ayudó a enfocar los esfuerzos en iniciativas maduras y de alto impacto.
- 2. [Hoja de ruta financiera](#): Se diseñó una hoja de ruta por fases para reflejar la madurez financiera y las necesidades estratégicas del paisaje. Esta estructura aclaró los caminos para la inversión y el compromiso escalonado con diferentes financiadores.
- 3. [Modelo de costos para la coordinación de la plataforma](#): Este producto ofreció una justificación clara para los costos operativos y reforzó la importancia de financiar condiciones habilitadoras como requisito para sostener la colaboración a escala de paisaje.
- 4. **Movilización de fondos públicos para proyectos liderados por pequeños productores**: A través de la colaboración con FIPRODEFO, la plataforma aseguró financiamiento para más de una docena de proyectos enfocados en agrosilvicultura, conservación del suelo y restauración de microcuencas. Estas inversiones respondieron a necesidades urgentes y validaron la capacidad de la plataforma para servir como intermediario entre actores locales e instituciones públicas.
- 5. **Compromisos piloto con actores del sector privado**: Los planes de trabajo co-creados y los

MoUs firmados con empresas ayudaron a alinear las inversiones privadas con el Plan de Acción. Estas colaboraciones sentaron las bases para pilotear las declaraciones de sostenibilidad bajo LandScale, contribuyendo a la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos.

- 6. **Piloto de declaraciones de impacto a nivel de paisaje**: El piloto de declaraciones de LandScale permitió a los actores clave documentar, validar y comunicar contribuciones a los objetivos compartidos del paisaje. Aunque aún está en evolución, este mecanismo comenzó a posicionar los esfuerzos de sostenibilidad dentro de una narrativa rastreable a nivel de paisaje.
- 7. [Estudio de prefactibilidad para el mecanismo financiero vinculado al agua](#): Si bien no se ha avanzado a una fase de implementación, el estudio mapeó actores potenciales, estructuras de gobernanza y puntos de entrada de inversión para un vehículo de financiamiento combinado a largo plazo. Así mismo resaltó el recurso hídrico del paisaje como un eje estratégico para futuras colaboraciones.
- 8. **Grupos de trabajo temáticos**: Los grupos de trabajo contribuyeron a la acción colaborativa. Aunque no están consolidados, algunos grupos necesitan más apoyo que otros; estos grupos permiten un liderazgo distribuido y proporcionan continuidad entre las reuniones formales de la plataforma del paisaje.





APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN

enfoque se ha mantenido en usar la información no solo para medir avances, sino para fortalecer la colaboración y adaptarse a un contexto en evolución. Esta sección explora cómo el monitoreo y la evaluación han apoyado el aprendizaje institucional, fomentado la apropiación local de la iniciativa y permitido un enfoque integrado y adaptable para la gestión del paisaje.

LandScale sirvió tanto como una herramienta práctica como un punto de referencia unificador para la alianza del paisaje. La estructura de cuatro pilares de **salud del ecosistema, bienestar humano, gobernanza y producción sostenible** proporcionó un marco común que facilitó el diálogo y guió la identificación de desafíos y oportunidades clave en el territorio.

FIGURA 13: MARCO DE EVALUACIÓN DE CUATRO PILARES DE LANDSCALE

Ecosystems	Human Well-Being	Governance	Production
Conserve and restore natural ecosystems (Core) Effective conservation and protection of natural ecosystems (Core) Natural ecosystem conversion (Core) Natural ecosystem degradation (Core) Ecosystem restoration (Additional) Natural ecosystem connectivity (Core)	Improve standard of living, especially for vulnerable and/or marginalized groups (Core) Household income and assets (Core) Health and nutrition (Core) Education (Core) Water, sanitation, and hygiene (Core) Basic infrastructure (Core) Vulnerability (Core)	Recognize and protect rights to land and resources, and reduce related conflicts (Core) Land tenure (Core) Land conflicts (Core) Resources tenure (Core)	Promote regenerative agricultural, agroforestry, and tree production systems (Core) Agricultural, agroforestry, and tree plantation productivity (Additional) Input use efficiency in agricultural, agroforestry, and tree production systems (Additional)
Protect and restore biodiversity (Core) Threats to species (Core) Biodiversity habitat conversion (Core) Biodiversity habitat degradation (Core) Biodiversity habitat restoration (Additional) Biodiversity habitat protection (Core)	Respect, protect, and fulfill human rights (Core) Child labor (Core) Women's rights (Core) Indigenous peoples' and other marginalized groups' rights (Core) Forced labor (Core) Workers' rights (Core) Other human rights (Additional)	Promote transparency, participation, inclusion and coordination in landscape policy, planning, and management (Core) Land-use plan adoption and enforcement (Core) Coordination of government agencies in land-use policy, planning, and management (Core) Stakeholder Participation and inclusion in land-use policy, planning, and management (Core) Illegality and corruption related to land and resources (Core) Climate change vulnerability and adaptation (Core)	Promote sustainability of other natural resource-based production sectors (Core) User-defined indicator(s) (Additional)

✓ Core (required) + Additional

Un factor que facilitó en gran medida la línea base de LandScale en PBSV fue la disponibilidad y calidad de los datos públicos en el estado de Jalisco. Las bases de datos ambientales y agrícolas de la SEMADET, SADER, JIMA, y las autoridades municipales y nacionales, proporcionaron una base sólida para la evaluación. Este nivel de disponibilidad de datos, que abarca capas geoespaciales, inventarios de ecosistemas y registros de programas públicos, no es común en todos los estados mexicanos, y fue fundamental para permitir un proceso de línea base técnicamente sólido.

Dicho esto, quedaron vacíos de datos, particularmente en el pilar de Producción. Al principio de la iniciativa, el acceso a datos del sector privado era limitado, en gran parte debido a la ausencia de confianza y mecanismos de colaboración formal. Aunque se disponía de información agregada, los datos detallados de producción (uso de agua, insumos agroquímicos, monitoreo de suelos) eran difíciles de obtener. Estas brechas subrayaron la necesidad de un involucramiento continuo

con actores agroindustriales y la importancia de construir confianza para habilitar un intercambio de datos más profundo.

Más allá de su función técnica, LandScale sirvió como un punto de entrada para el diálogo y la coordinación de la iniciativa del paisaje. Sus componentes participativos y los datos recopilados ofrecieron transparencia y coherencia durante las primeras etapas de colaboración, cuando los socios aún estaban estableciendo una visión común.

Posteriormente, la Alianza del Paisaje participó en el piloto del *Landscape Initiative Maturity Framework* (LIMF), una herramienta de diagnóstico alineada con CDP, ISEAL y SBTN. Esta experiencia brindó una oportunidad estructurada para la autoevaluación, ayudando a identificar algunas brechas de capacidades así como fortalezas de la organización. También reforzó la idea de que la Carta Territorial no era solo una herramienta de reporte, sino una oportunidad de contribuir al desarrollo institucional y la construcción de una gobernanza a nivel de paisaje.

5.2. MONITOREAR PARA APRENDER: DE LA LÍNEA BASE AL DIÁLOGO ESTRATÉGICO

La primera evaluación de LandScale, realizada en 2021, sentó las bases para comprender las dinámicas de sostenibilidad del territorio. Produjo una línea base de indicadores en los cuatro pilares de LandScale, ofreciendo una referencia común para actores de distintos sectores. También contribuyó a difundir y formar la idea de la importancia ecológica del territorio como un corredor biológico que conecta la Sierra de Quila, el Nevado de Colima y Manantlán.

Sobre esta base, en la Carta Territorial se formalizó una **hoja de ruta de Monitoreo y Evaluación (M&E)** estructurada en torno a dos componentes: un tablero anual gestionado por el Consejo de Gestión Territorial y una evaluación integral de cinco años utilizando el marco de LandScale. Este sistema está diseñado para promover el aprendizaje y la gestión adaptativa, sustentados en datos validados localmente.

La evaluación de 2025 será la primera reevaluación desde la línea base y se llevará a cabo conjuntamente por RA y socios locales. Estará disponible en el segundo semestre de 2025. Aunque cuatro años es un período relativamente corto para observar cambios importantes a nivel de paisaje, y mucho menos atribuirlos a intervenciones específicas, se espera que el ejercicio revele patrones de progreso o retrocesos. Es pertinente resaltar que, además, **facilita un espacio para la reflexión estratégica entre los actores en una fase donde hay una gran necesidad de información para la toma de decisiones para la planificación y la implementación.**

Una prioridad en este ciclo es mejorar la apropiación local de la herramienta. Se pone especial énfasis en el rol de las JIMAs, debido a su mandato interjurisdiccional para manejar servicios ecosistémicos a escala de cuenca, su experiencia



técnica y su vínculo institucional con SEMADET. **Su participación fortalece la legitimidad y continuidad del sistema.**

Aunque un sistema formal de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA) aún no está completamente operativo, la línea base de LandScale de 2021 proporciona una base sólida. Algunos de sus indicadores (como los de deforestación, restauración de ecosistemas y adopción de prácticas de manejo sostenible de suelos) han sido integrados en la Carta Territorial y se espera que orienten decisiones estratégicas y operativas.

Las instituciones locales, particularmente el **Consejo Territorial** y los **Mesas de Trabajo Socioproductivas**, son esenciales para convertir los resultados del monitoreo en acción. Se está desarrollando un **Comité de Monitoreo** para coordinar flujos de datos, facilitar análisis y promover la planificación basada en evidencia. El objetivo final es fomentar un ecosistema de aprendizaje a nivel de paisaje, donde el monitoreo no sea un fin en sí mismo, sino una herramienta para la estrategia adaptativa y la toma de decisiones colaborativa.



5.3. UTILIZAR LOS RESULTADOS PARA IMPULSAR LA ACCIÓN Y ALINEAR LOS INCENTIVOS

Uno de los elementos que hizo especialmente valioso el uso de LandScale en el PBSV fue su capacidad para funcionar como puente entre iniciativas individuales y metas colectivas de sostenibilidad.

A partir de 2024, la Alianza del Paisaje inició un proceso para identificar qué indicadores específicos evaluados por LandScale debían incorporarse a la Carta Territorial para monitorear el progreso. Esta alineación permitió que cada actividad, ya sea liderada por productores, sociedad civil o gobierno, se enmarcara como una contribución a resultados de sostenibilidad más amplios.

Este proceso culminó en 2024, cuando el Plan de Acción y el sistema de monitoreo se integraron formalmente. El equipo de RA, en colaboración con la Alianza del Paisaje, aseguró que las metas del plan pudieran medirse con un conjunto refinado de indicadores LandScale. Una propuesta técnica preliminar fue revisada colectivamente con el **Grupo de Trabajo de LandScale**, un organismo multiactor establecido al inicio de la iniciativa. Entre todas las partes, se simplificaron y priorizaron

indicadores, concentrándose en los más relevantes para los objetivos del paisaje. Como resultado, los indicadores bajo los pilares de **ecosistema** y **producción** recibieron mayor énfasis en la versión final incluida en la Carta Territorial. La información era más rica, las acciones del paisaje estaban mejor organizadas en torno a estos pilares, y su priorización resultó lógica dado que la Alianza del Paisaje aún era relativamente reciente.

Para algunos actores del sector privado, la existencia de un marco de monitoreo compartido también abre posibilidades para comunicar sus contribuciones de sostenibilidad más allá de métricas a nivel de finca. Aunque esto aún es incipiente, el reporte basado en paisaje (facilitado por herramientas como LandScale) podría convertirse en un complemento valioso a certificaciones existentes (como el estándar de RA) y a sistemas de suministro responsables.

Dada la complejidad de los temas, la colaboración con el Grupo de Trabajo de LandScale fue esencial en esta etapa. Una propuesta técnica inicial fue revisada conjuntamente y derivó en la versión finalmente incluida en la Carta Territorial.

A pesar de este avance, los esfuerzos por desarrollar un mecanismo de monitoreo a nivel de actividades aún están en una fase temprana. El Plan de Acción incluye objetivos y metas de mediano plazo, pero no existe todavía un sistema integral para rastrear progreso anual o evaluar la ejecución.

Para abordar esta brecha, el equipo está explorando cómo complementar las evaluaciones quinquenales de LandScale con **herramientas participativas y livianas**, como reuniones de reflexión anuales, tableros de seguimiento o mecanismos de retroalimentación comunitaria. Estas herramientas buscan ser gestionadas localmente y adaptadas a las capacidades disponibles, reforzando la habilidad del paisaje para convertir información en acción significativa.





Resultados y por qué fueron importantes:

- **Alineamiento entre el Plan de Acción e indicadores (2024):** Al vincular la Carta Territorial con indicadores LandScale, la iniciativa garantizó que las actividades de diversos actores pudieran entenderse como contribuciones coherentes a metas colectivas de sostenibilidad.
- **Evaluación preliminar de LandScale (2021):** Esta primera evaluación a escala de paisaje estableció un entendimiento compartido sobre las condiciones de sostenibilidad del territorio.
- **Diagnóstico LIMF (2023):** el diagnóstico LIMF permitió a la Alianza del Paisaje identificar fortalezas institucionales y brechas en la capacidad.
- **Sistema de monitoreo de la Carta Territorial (2024):** la Carta introdujo una estructura de M&E de dos niveles: un tablero anual ligero para el aprendizaje continuo y una reevaluación integral de LandScale cada cinco años.
- **Promoción de declaraciones de contribución a impactos a escala de paisaje:** Al anclar las intervenciones en un marco común de monitoreo, la iniciativa abrió caminos para que empresas y actores locales realicen declaraciones de sostenibilidad a escala de paisaje, más allá de narrativas basadas en avances en las cadenas de valor, fortaleciendo la confianza entre actores.
- **Evaluación para dar lugar a una reflexión estratégica (2025):** La reevaluación LandScale en curso está diseñada no solo para documentar cambios desde la línea base, sino para fomentar diálogo sobre avances, cuellos de botella y prioridades futuras.



PUNTOS CLAVE

La experiencia del Paisaje Biocultural Sierra Volcánica ofrece una ventana a las realidades de la Gestión Integrada del Paisaje como un proceso dinámico y en evolución, no tanto como una ruta lineal sino como un esfuerzo continuo por armonizar visión, coordinación, implementación y adaptación. En lugar de considerar el trabajo técnico, el diálogo político, la planificación y el financiamiento como ámbitos separados, la iniciativa adoptó un enfoque que privilegió la repetición para generar entendimiento y presentar la complejidad de los temas tratados con toda transparencia, basado en la construcción de relaciones con los actores y su confianza para responder a los retos compartidos.

A medida que la alianza avanza hacia un liderazgo más local y RA se retira gradualmente de su papel de facilitador, surgen nuevas preguntas sobre la continuidad institucional, el seguimiento de impacto, y la capacidad del paisaje para movilizar y gestionar financiamiento a largo plazo.

Las reflexiones que siguen sintetizan algunos de los aprendizajes más relevantes de este proceso en marcha. Se presentan con la intención de generar un aprendizaje colectivo y pueden ser útiles para quienes buscan impulsar esfuerzos colaborativos de sostenibilidad territorial en contextos de alta complejidad y fragmentación.

Para facilitadores y aliados del paisaje (p.ej. ONG, organizaciones internacionales)

- **Los costos de la plataforma no son opcionales, son la base.** La coordinación, la comunicación y la facilitación son esenciales para mantener funcionales y creíbles las alianzas de paisaje, sin embargo, a menudo están subfinanciadas o se tratan como secundarias. Estos costos "invisibles", como el equipo para convocar, gestionar comunicaciones, organizar reuniones o mantener el diálogo interinstitucional, son lo que mantiene el proceso vivo y coherente. Garantizar impacto a largo plazo requiere no solo identificarlos desde el inicio, sino también desarrollar una estrategia concreta para financiarlos de manera sostenible, especialmente cuando organizaciones internacionales como RA se retiran. RA implementó una estrategia de salida para transferir responsabilidades de convocatoria a actores locales; sin embargo, el modelo financiero a largo plazo para sostener las funciones centrales de plataforma aún está en construcción. Sin este modelo, los procesos de paisaje corren el riesgo de perder impulso incluso cuando la planificación técnica es sólida.
- **Un conjunto de herramientas y marcos vino en apoyo del PBSV en diferentes fases.** La metodología LAFF permitió evaluar los flujos de financiamiento e identificar brechas; el marco de financiamiento de paisajes de 1000L orientó la creación de una hoja de ruta financiera; LandScale estructuró el monitoreo y la evaluación; y el estándar de certificación de RA sirvió como referencia concreta para prácticas sostenibles. En lugar de aplicarse de forma aislada, estas herramientas se adaptaron y combinaron según el contexto y las prioridades emergentes del paisaje.
- **La visión y la planificación deben evolucionar en paralelo con el proceso.** Como en muchas iniciativas ILM, las etapas progresaron en paralelo, y en múltiples frentes: construcción de confianza, diagnóstico y formación de gobernanza. Desde el inicio, el equipo de RA reconoció que la visión y la planificación no podían posponerse hasta que "todo lo demás estuviera listo." Tenían que evolucionar de forma iterativa, fundamentadas en lo que ya estaba emergiendo del diagnóstico participativo.
- **Reconocer y aprovechar los espacios de colaboración existentes puede acelerar el progreso.** Si bien herramientas de diagnóstico como el POER ofrecieron un punto de partida valioso, no estaban diseñadas para trazar rutas hacia soluciones conjuntas. Identificar y comprometer espacios de colaboración existentes (como brigadas forestales, comités de agroforestales o asociaciones ganaderas) permitió mapear redes sociales y evaluar su alineación con los principios ILM. Este enfoque sentó las bases para formar la Alianza del Paisaje y le dio una legitimidad muy valiosa en las etapas iniciales.
- **Al involucrar a los actores para identificar oportunidades de inversión,** es esencial reconocer primero las acciones que ya se están realizando y que se alinean con la visión del paisaje. Visibilizar estos esfuerzos permite identificar capacidades existentes y construir una base realista para planificar futuras intervenciones. Este enfoque promueve continuidad y refuerza la legitimidad de los procesos impulsados localmente.
- **En paisajes donde ya existen flujos financieros,** pero operan de manera independiente a la estrategia común, el desafío es fomentar apropiación y alineación. Redirigir estas inversiones requiere tiempo, confianza y una estructura de gobernanza sólida. La experiencia confirmó que la alineación financiera a largo plazo no puede imponerse; debe construirse mediante compromisos y demostraciones de valor.

Para gobiernos e instituciones públicas

- **Los aliados institucionales son esenciales, no opcionales.** La participación de las agencias estatales de Jalisco a través de distintos sectores y mandatos (SEMADET, SADER, FIPRODEFO, FEPAJ) aportó legitimidad, capacidad técnica, financiamiento y alineación con programas públicos, especialmente en un contexto donde el trabajo de paisaje se superpone con la planificación territorial formal.
- **Las plataformas descentralizadas necesitan apoyo centralizado.** Aunque los actores municipales y locales impulsan la implementación, el apoyo estatal y federal sigue siendo clave para el reconocimiento legal, el acceso a financiamiento y la coherencia de políticas. Las condiciones habilitantes de largo plazo requieren coordinación entre niveles de gobierno.
- **Los datos públicos pueden sentar las bases para la colaboración a escala de paisaje.** La disponibilidad de datos públicos (de uso de suelo, cobertura forestal, indicadores agrícolas e hidrológicos) fue un factor habilitador central para comprender la dinámica del territorio y definir un punto de partida común. Estos conjuntos de datos, generados por agencias estatales y federales, proporcionaron la evidencia necesaria para identificar riesgos, alinear prioridades y construir una visión compartida. Invertir en datos territoriales abiertos, de calidad y actualizados periódicamente es una de las contribuciones más estratégicas que pueden hacer las instituciones públicas para apoyar procesos multiactor.
- **La información técnica debe conectarse a una narrativa compartida.** Los datos y diagnósticos son necesarios pero no suficientes. Lo que generó impulso fue la capacidad colectiva de interpretar la información, contextualizarla y reconocer las interdependencias en el territorio. Las brechas de gobernanza, por ejemplo, se volvieron más visibles al analizarlas en clave ecológica; y la reforestación ganó relevancia como mecanismo para conectar las agendas pública y privada.

Para actores del sector privado e inversores

- **Los paisajes ofrecen un espacio estratégico para gestionar riesgos compartidos.** Las asociaciones agroindustriales, inicialmente renuentes a participar, encontraron valor en la coordinación a escala paisaje cuando esta empezó a abordar retos transversales (como la escasez de agua o la licencia social para operar) que ningún actor podía resolver por sí solo.
- **Las afirmaciones de impacto requieren métricas creíbles y responsabilidad compartida.** El piloto de LandScale para sustentar declaraciones de sostenibilidad mostró que los actores privados están dispuestos a involucrarse cuando los indicadores son transparentes, co-construidos y alineados con sus contextos operativos.
- **El encuadre importa: co-responsabilidad por encima de patrocinio de proyectos.** En lugar de presentar la participación como una solicitud de financiamiento, el punto de entrada se planteó como una responsabilidad compartida. Las empresas fueron invitadas a formar parte de una solución de largo plazo frente a riesgos colectivos, como la escasez de agua o la exposición reputacional. Este encuadre resonó con asociaciones del paisaje, especialmente aquellas con experiencia en estándares ESG, y ayudó a abrir el diálogo.

Para comunidades locales y la sociedad civil

- **La participación desde el inicio genera confianza y legitimidad.** Las primeras visitas a comunidades, asambleas y espacios informales ayudaron a construir confianza. Esa presencia en territorio garantizó que las prioridades locales fueran escuchadas y que el proceso se sintiera realmente incluyente, sentando las bases para la apropiación de largo plazo.
- **Los espacios inclusivos dan voz e influencia a los actores locales.** Los pequeños y medianos productores y los grupos comunitarios encontraron en la plataforma un espacio para influir en agendas que usualmente se definían sin ellos.
- **Apoyarse en redes existentes acelera la legitimidad.** En lugar de empezar desde cero, el proceso se apoyó en estructuras comunitarias como brigadas forestales y asociaciones de productores. Reconocer lo que la gente ya estaba haciendo permitió crear continuidad y reforzó que el conocimiento local es fundamental.
- **Una gobernanza simple y transparente fomenta el compromiso.** Reglas claras de votación, actas abiertas y protocolos accesibles hicieron más sencillo que las comunidades participaran en la toma de decisiones. Mantener una gobernanza accesible en su estructura y contenidos ayudó a evitar que la participación quedara restringida a expertos o funcionarios.
- **Invertir en el liderazgo local fortalece la capacidad a largo plazo.** Identificar y acompañar a liderazgos emergentes, especialmente de mujeres y jóvenes, contribuyó a desarrollar confianza y capacidades. El apoyo práctico permitió que productores y ejidos se convirtieran en actores activos, no solo en “beneficiarios”.
- **Reducir las barreras de participación hace que la inclusión sea real.** Cubrir transporte, alimentos o apoyo en trámites no fue un gesto asistencialista, sino una condición para que todas las personas pudieran involucrarse. Estas acciones sencillas enviaron un mensaje claro: todas las voces importaban.
- **La confianza se construye con el tiempo, diálogo y consistencia.** El escepticismo inicial entre actores disminuyó gracias a encuentros presenciales y foros abiertos. Con el tiempo, el entendimiento compartido reemplazó la desconfianza y surgieron colaboraciones inesperadas.
- **Planificar el liderazgo local desde el principio.** Las transiciones de facilitación externa a gobernanza comunitaria requieren tiempo e intención. Definir roles, asegurar reconocimiento institucional e identificar rutas de financiamiento sostenibles desde el inicio ayuda a consolidar la apropiación y continuidad en el largo plazo.

REFLEXIONES SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE RA Y SU ESTRATEGIA DE SALIDA

La experiencia en el PBSV muestra que construir una estructura de gobernanza duradera requiere un esfuerzo sostenido y desde el inicio para trasladar el liderazgo operativo a los actores locales.

La transición de RA de facilitador a socio estratégico incluyó el desarrollo de mecanismos de gobernanza formal (el Consejo de Gestión Territorial y el Grupo Promotor), el reconocimiento legal a través de la Carta Territorial y acuerdos institucionales para la gestión de fondos. Esta transferencia gradual de responsabilidades se basó en evaluaciones de capacidades y en la alineación con políticas públicas, lo que permitió una transición más deliberada y sensible al contexto. Algunas conclusiones clave del proceso:

- **La capacidad de definir quién asumirá funciones fundamentales** (como la coordinación, la facilitación de reuniones y las comunicaciones) es clave para la continuidad de la plataforma. RA trabajó con SEMADET y las JIMAs para co-desarrollar un plan de transición operativa y financiera, incluyendo un ejercicio de costos y una propuesta de financiamiento conjunto. Si bien no todos los roles se han transferido completamente, ahora se ha establecido la base para una gestión anclada localmente.
- RA centró una parte importante de los esfuerzos en facilitar **que las plataformas locales fueran asumiendo roles estratégicos y operativos**. Esto incluyó definir una estructura operativa capaz de gestionar fondos y responsabilidades, junto con evaluaciones de capacidades¹¹ de instituciones clave como las juntas intermunicipales (JIMAs). Estos análisis orientaron las decisiones sobre gobernanza y gestión de recursos tomadas por el Consejo Territorial.
- **La transición de RA como actor facilitador hacia un rol de socio estratégico** requirió una reconfiguración deliberada y gradual. Las responsabilidades en

comunicación, coordinación de eventos y monitoreo comenzaron a transferirse a las JIMA, SEMADET y el Grupo Socio-productivo, con respaldo técnico de RA. Esto evitó salidas abruptas y permitió que los actores locales tomaran el liderazgo con mayor seguridad.

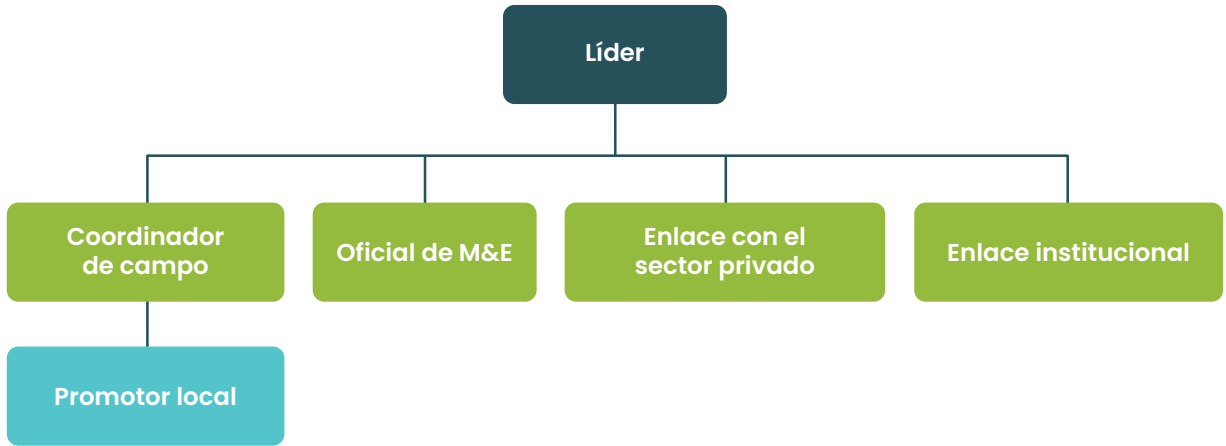
- **La retirada de apoyo de RA** se estructuró de manera escalonada, permitiendo que autoridades locales y la Alianza del Paisaje se adaptaran progresivamente al cierre de la asistencia.
- **Apoyar el reconocimiento formal de la Carta Territorial y los dos cuerpos de gobernanza** (Consejo Territorial y Grupo Promotor) aseguró que hubiera un mandato claro y un contrato social para guiar la coordinación después de la salida de RA. Esto aportó estructura y legitimidad para sostener la acción colectiva.
- **La estrategia de salida** incluyó un análisis detallado de costos y una propuesta de financiamiento público para cubrir las funciones esenciales de la plataforma. Al anclar la gobernanza en términos institucionales y financieros, la transición evitó vulnerabilidades y creó condiciones para una coordinación sostenida.
- **La segunda evaluación de LandScale** sirvió no solo para actualizar la línea base, sino también para transferir capacidad metodológica a las instituciones locales, contribuyendo a que el monitoreo del paisaje continuara de manera autónoma. Esto debería fortalecer la credibilidad necesaria para movilizar financiamiento futuro y sustentar eventuales reclamaciones o comunicaciones de sostenibilidad, incluso sin la presencia continua de RA.

11 Como parte del proyecto financiado por USAID, las capacidades de las JIMA y SEMADET se evaluaron utilizando el Government Performance Index (GPI) de Pact, una herramienta estandarizada que mide regularmente el desempeño del sector público (incluyendo eficacia, eficiencia, relevancia y sostenibilidad) para apoyar mejoras en políticas y servicios. Véase para más información www.pactworld.org.

ANEXOS

ANEXO 1: ESTRUCTURA DEL EQUIPO FACILITADOR DE RAINFOREST ALLIANCE

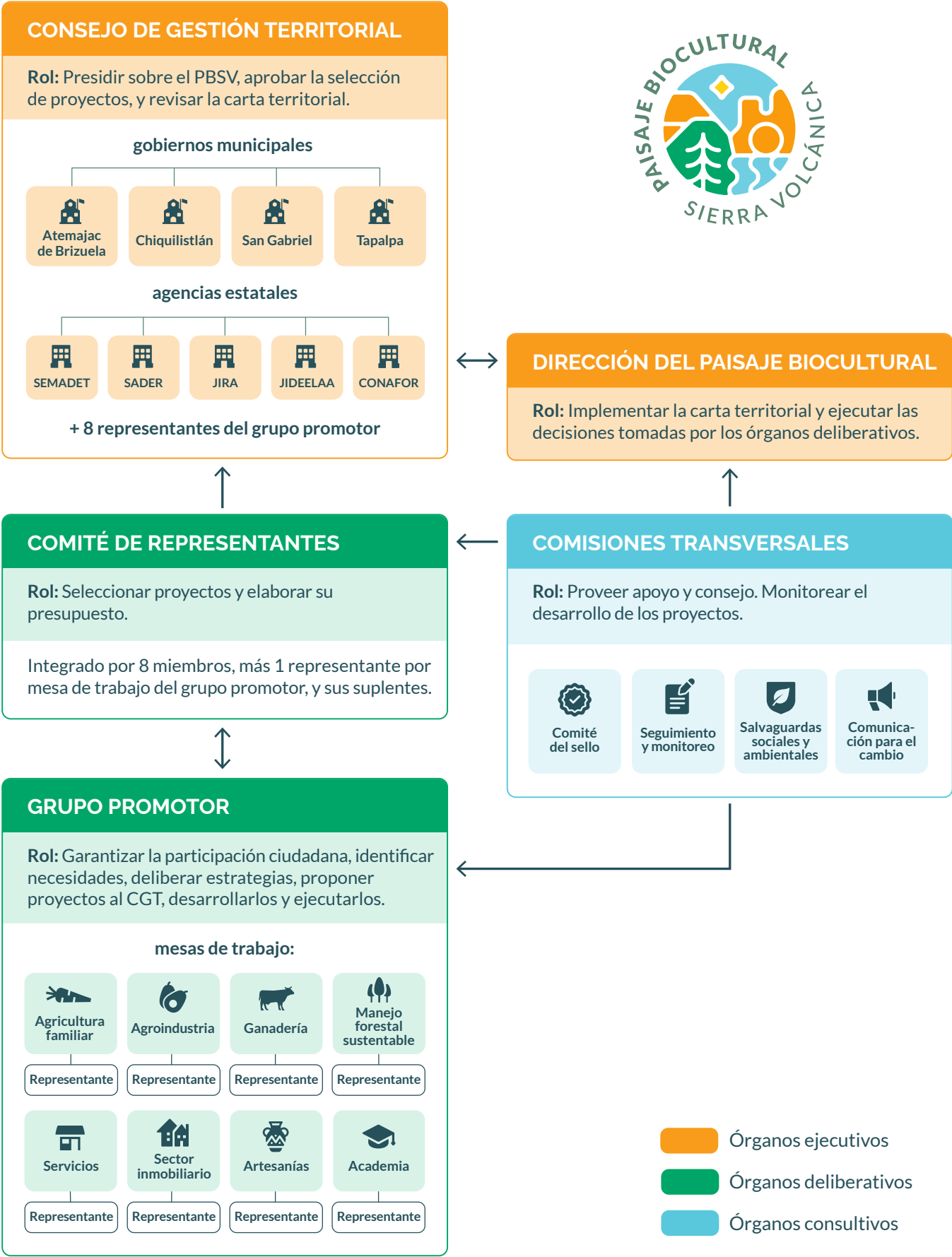
Estructura del equipo en capacidad máxima: Esta estructura existió únicamente durante un periodo breve, de no más de algunos meses dentro de los cuatro años de trabajo en el paisaje. Con el tiempo, la estructura evolucionó significativamente, adaptándose a las necesidades del proyecto y a las limitaciones de recursos.



ANEXO 2: PROCESO DE RECONOCIMIENTO DEL PAISAJE BIOCULTURAL



ANEXO 3: ESTRUCTURA DE GOBERNANZA DEL PBSV



ANEXO 4: PRINCIPALES CUERPOS DE GOBERNANZA DEL PBSV Y SUS FUNCIONES

Sección	Pregunta clave	Respuesta
Formación de cuerpos de gobernanza	¿Cómo se formaron los dos principales cuerpos de gobernanza?	El Consejo de Gestión Territorial y el Grupo Promotor fueron creados como parte de la formalización del Paisaje Biocultural en 2024. Inspirados en los <i>Parcs Naturels Régionaux</i> franceses, fueron adaptados al contexto institucional mexicano. El proceso se integró en la vía de reconocimiento liderada por el gobierno estatal y apoyada por la Carta Territorial.
	¿Cuál es su base legal/institucional?	Ambos se fundamentan en el reconocimiento del paisaje bajo la Ley Estatal de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LEEEPA) y validados a través de actas de reuniones oficiales y estatutos documentados.
	¿Quién participa en cada cuerpo?	El Consejo incluye representantes de los sectores socio-productivos (uno por sector), gobiernos municipales, juntas intermunicipales y agencias estatales (p.ej., SEMADET, SADER, FEPAJ). El Grupo Promotor reúne a productores locales, cooperativas, líderes ejidales y asociaciones socio-productivas de todo el paisaje.
Funcionamiento y toma de decisiones	¿Cuál es el papel del Consejo de Gestión Territorial?	Es el máximo órgano de gobernanza. Aprueba el plan de trabajo anual, valida la selección y priorización de proyectos, supervisa el uso de la evaluación de LandScale y puede revisar la Carta Territorial.
	¿Cuál es el papel del Grupo Promotor?	Es el espacio deliberativo de base. Identifica necesidades, desarrolla ideas de proyectos, sigue agendas socio-productivas, selecciona sus propios representantes sectoriales y da recomendaciones al Consejo.
	¿Cómo se toman las decisiones?	Ambos órganos utilizan el consenso como primera opción. Si no se alcanza, las decisiones se toman por mayoría de votos. Las reuniones se registran formalmente y se firman acuerdos.
	¿Existen roles de liderazgo?	Sí. Cada órgano elige un Presidente y un Secretario Técnico anualmente. El Presidente del Consejo debe ser un alcalde en funciones; el Grupo Promotor elige un representante socio-productivo.
Papel de Rainforest Alliance	¿Qué papel juega RA en esta estructura?	RA ha actuado como la unidad operativa y facilitadora, organizando reuniones, preparando materiales, manteniendo la coordinación entre actores y gestionando recursos. Sirve como el brazo ejecutor de la plataforma de gobernanza, respondiendo a las prioridades establecidas por los dos órganos.
	¿Es RA parte de las decisiones de gobernanza?	RA no tiene poder de voto en el Consejo o en el Grupo Promotor. Su papel es el de facilitador, apoyando la legitimidad y continuidad mientras se prepara para una salida gradual.

REFERENCIAS

1000 Paisajes para 1 Billón de Personas (s.f.). *Catálogo de Ofertas de 1000 Paisajes: Herramientas, Capacitación y Recursos para el Movimiento de Paisaje*. <https://landscapes.global/the-1000l-offerings-catalogue/>.

1000 Paisajes para 1 Billón de Personas (s.f.). *Aceleradora de Financiamiento de Paisajes (AFP): Metodología y Kit de Herramientas*. <https://landscapes.global/the-1000l-offerings-catalogue/>.

Alianza del Paisaje Biocultural Sierra Volcánica. (2023). *Estudio de prefactibilidad para el desarrollo de un mecanismo financiero vinculado al agua*. Ciudad de México, México.

Alianza del Paisaje Biocultural Sierra Volcánica. (2024). *Carta Territorial del Paisaje Biocultural Sierra Volcánica*. Guadalajara, México.

Andersen, K., Jay, J., Pastorelli, F., & Tseu, R. (2025). *Guía del inversor para la inversión sistémica*. Centro de Finanzas Sostenibles y Riqueza Privada, Escuela de Administración MIT Sloan. <https://www.csp.uzh.ch/dam/jcr:cdbfc1f7-4c21-480c-8526-9b741aed93d2/CSP-InvestorsGuide-SystemicInvesting-A4-RGB-Digital-Singles.pdf>.

Bezaury-Creel, J. (2015). *Los paisajes bioculturales: Los paisajes bioculturales: Un nuevo instrumento para conservar la enorme riqueza cultural y biológica de México*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1482.4080>.

Bezaury-Creel, J. E., et al. (2024). *Conectividad para la conservación de la biodiversidad en México: estado actual, retos y perspectivas* [Resumen]. Agencia Francesa de Desarrollo. México.

Bezaury-Creel, J., Graf-Montero, S., Barclay-Briseño, K., Maza-Hernández, R., Machado-Macías, S., Sobral, E., Castilla, S., & Ruíz-Barranco, H. (2015). *Los paisajes bioculturales: Un instrumento para el desarrollo rural y la conservación del patrimonio natural y cultural de México*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1420.9687>.

Bezaury-Creel, J., Montero, S., Barclay-Briseño, K., Maza-Hernández, R., Sobral, E., Castilla, S., Ruíz-Barranco, H., & Toledo, V. (2018). *Paisajes bioculturales: Un planteamiento mexicano. En Tópicos bioculturales: Reflexiones sobre el concepto de bioculturalidad y la defensa del patrimonio biocultural de México* (Cap. 4).

Congreso del Estado de Jalisco. (2021). *Ley Estatal de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente* (LEEEPA). Guadalajara, México.

FAO. (2023). *Desbloqueando financiamiento para agua y agricultura: Volumen 1*. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc3917en>.

Graf-Montero, S., Anta, S., Bezaury-Creel, J., & Arellano-Guillermo, A. (2015). *Protocolo para la implementación de los paisajes bioculturales en México*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2042.2007>.

Hannant, A., Burkett, I., Fowler, E., O'Brien, T., McNeill, J., & Price, A. (2022). *Fundamentos de diseño para el capital sistémico*.

Hofstetter, D. (2020). *Capital de transformación – Inversión sistémica para la sostenibilidad* (Versión 1.0). Climate-KIC. <https://www.climate-kic.org/wp-content/uploads/2020/08/Transformation-Capital-Systemic-Investing-for-Sustainability.pdf>.

LandScale. (s.f.). *Marco de evaluación y directrices* (LAFG). <https://www.landscape.org>.

Kit de herramientas de inversión y financiamiento de paisajes (LIFT). (s.f.). *LIFT: La herramienta de inversión y financiamiento de paisajes* [Sitio web]. <https://liftkit.info/>.

Louman, B., Girolami, E. D., Shames, S., Primo, L. G., Gitz, V., Scherr, S. J., Meybeck, A., & Brady, M. (2022). *Acceso a financiamiento de paisajes para productores de pequeña escala y comunidades locales: Una revisión de la literatura*. Land, 11(9), 1444. <https://doi.org/10.3390/land11091444>.

Pact World. (s.f.). *Índice de Desempeño Organizacional*. <https://www.pactworld.org/blog/welcome-world-government-performance-index>.

Rainforest Alliance (2022). *Informe de línea base de LandScale – Sierra de Tapalpa*. Guadalajara, México.

Rainforest Alliance. (s.f.). *Guías de buenas prácticas agroecológicas y conservación de polinizadores para productores del PBSV*. Guadalajara, México.

Reed, J., Ickowitz, A., Chervier, C., Djoudi, H., Moombe, K., Ros-Tonen, M., & Sunderland, T. (2020). *Enfoques de paisaje integrado en los trópicos: Un breve inventario*. Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR). https://www.cifor.org/publications/pdf_files/articles/AReed2001.pdf.

Sayer, J., Sunderland, T., Ghazoul, J., Pfund, J.-L., Sheil, D., Meijaard, E., ... & Buck, L. E. (2013). *Diez principios para un enfoque de paisaje que reconcilie la agricultura, la conservación y otros usos de la tierra en competencia*. Actas de la Academia Nacional de Ciencias, 110(21), 8349–8356. <https://doi.org/10.1073/pnas.1210595110>.

Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial de Jalisco (SEMADET). (2020). *Programa de Ordenamiento Ecológico Regional (POER) de la Sierra de Tapalpa*. Guadalajara, México.

Shames, S., B. Louman y S. Scherr. 2017. *La Evaluación del Paisaje de Flujos Financieros: Una Metodología*. Tropenbos International y EcoAgriculture Partners: Wageningen, los Países Bajos. iv + 36 pp.

Shames, Seth y Sara J. Scherr. 2020. *Movilizando Financiamiento a través de Sectores y Proyectos para Lograr Paisajes Sostenibles: Modelos Emergentes*. Washington, DC: EcoAgriculture Partners.

Scherr, S.J., J. Ramos, S. Shames, L. Buck, B.H. Sethi, R. DeFries. 2022. *Política Pública para Apoyar Alianzas de Paisajes y Paisajes Marítimos: Cumpliendo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de la Acción Territorial Colaborativa* (Documento Blanco). Washington, D.C., EE. UU.: EcoAgriculture Partners, iniciativa GALLOP, Universidad de Cornell y Universidad de Columbia.

Alianza del Paisaje de la Sierra de Tapalpa. (Marzo 2022). *Composición, dinámicas y flujos financieros en sectores estratégicos en el paisaje*. Guadalajara, México.

Alianza del Paisaje de la Sierra de Tapalpa. (Mayo 2023). *Herramienta de Evaluación de Financiamiento del Paisaje 1.1: Iteración final*.

Valencia C., Leal R., Martínez L., Bascich N., (Marzo 2021). *Análisis de Situación de la Sierra de Tapalpa*. Guadalajara, México.

CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

Todas las fotografías utilizadas en este caso de estudio fueron tomadas por Rainforest Alliance, Sarape Social y Octavio Padilla. Todas las imágenes son propiedad intelectual de Rainforest Alliance y de la iniciativa Paisaje Biocultural Sierra Volcánica.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cinco elementos fundamentales de la GIP p. 9

Figura 2: Ubicación del Paisaje Biocultural Sierra Volcánica p. 10

Figura 3: Diversidad de ecosistemas en el PBSV y su función como corredor ecológico p. 11

Figura 4: Análisis situacional 2021 p. 19

Figura 5: Estructura de la Alianza del Paisaje p. 26

Figura 6: Alineación de la iniciativa GIP con la política pública p. 29

Figura 7: Cronograma de evaluación de LandScale p. 36

Figura 8: Sesiones realizadas por la Alianza del Paisaje p. 42

Figura 9: Árbol de problemas. Desafíos clave y sus causas p. 43

Figura 10: Resumen del portafolio. Tipología de proyectos y alineación con los objetivos del plan de acción p. 51

Figura 11: Ejemplo de "perfil de proyecto" presentado a la Alianza del Paisaje p. 52

Figura 12: Proceso de identificación y priorización de proyectos p. 54

Figura 13: Marco de evaluación de cuatro pilares de LandScale p. 69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Hitos alcanzados en los 5 elementos de la GIP desde 2019 hasta 2025 p. 15

Tabla 2: Fases previas a la creación de la Alianza del Paisaje p. 21

Tabla 3: Extracto de la matriz de actores y plataformas de gobernanza p. 34

Tabla 4: Extracto del plan de acción del PBSV (2024-2039) p. 48

Tabla 5: Extracto de la matriz de priorización del proyecto PBSV p. 55

Tabla 6: Extracto de la tipología de fuentes de financiamiento p. 57

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1: Sesión de establecimiento de la Alianza del Paisaje p. 22

Imagen 2: Ejemplo de materiales de comunicación p. 38

Imagen 3: Reuniones iniciales con los principales actores p. 39

Imagen 4: Foto del taller 3, “¿Qué acciones estamos realizando? ¿Qué queda por hacer?” p. 44

Imagen 5: Cuarta reunión de la Alianza del Paisaje p. 45

Imagen 6: Reunión de la Alianza del Paisaje p. 58

Imagen 7: Cubiertas de directrices para prácticas de protección de polinizadores en sistemas de producción de aguacate y frutos rojos p. 62



**AUTORES:**

Gustavo Rojas, Rainforest Alliance
Juan Ramos, anteriormente en EcoAgriculture Partners
Max Levy, EcoAgriculture Partners
Santiago Machado, Rainforest Alliance

FINANCIADO POR

Common Ground