



Caribbean Natural  
Resources Institute

# Facilitando la gestión participativa de los recursos naturales

Una guía para los gestores del Caribe



MACARTHUR  
The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation



## Agradecimientos

**Colaboradores:** este manual fue elaborado por Neila Bobb-Prescott, Nicole Leotaud, Sarah McIntosh y Hema Seeramsingh. El material se basa en las contribuciones de Neila Bobb-Prescott, Nicole Leotaud, Melanie McDermott, Sarah McIntosh y Keisha Sandy y refleja las discusiones y contribuciones de los miembros de los Grupos de Aprendizaje Activo y otros actores involucrados en varios proyectos de CANARI.

Esta guía ha sido elaborada con el apoyo de:

- el Programa de la Comisión Europea sobre Bosques Tropicales y otros Bosques en los Países en Desarrollo en virtud del proyecto "Prácticas y políticas que mejoran la gestión de los bosques y los medios de subsistencia de la población rural pobre en el Caribe insular",
- el Programa de Bosques Nacionales (NFPF, por sus siglas en inglés) de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura bajo el proyecto "Gestión Forestal Participativa: Mejorando las políticas y la capacidad institucional para el desarrollo",
- la Iniciativa Darwin del Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales del Reino Unido en virtud del proyecto "Desarrollando las capacidades de la sociedad civil, para la conservación en los Territorios de Ultramar del Reino Unido en el Caribe",
- la Fundación John D. y Catherine T. MacArthur bajo el proyecto "De fortaleza a fortaleza: Desarrollando la capacidad para la participación equitativa, eficaz y sostenida en la conservación de la biodiversidad en las islas del Caribe", y
- el programa de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), sobre la Ley Forestal, la Ejecución, la Gobernanza y el Apoyo al Comercio de África, el Caribe y el Pacífico (Programa de Apoyo ACP-FLEGT) bajo el proyecto "Desarrollando la capacidad para la gestión forestal participativa para la buena gobernanza en la región del Caribe".

**©CANARI. Todos los derechos reservados, el contenido de este manual puede duplicarse en su totalidad o en parte, sin el permiso del editor, siempre y cuando se cite la fuente claramente.**

Citación: CANARI 2011. Facilitando la gestión participativa de los recursos naturales: Una guía para los gestores del Caribe. Laventille: CANARI.

La versión en PDF de este documento está disponible para su descarga desde el sitio web de CANARI:  
<http://www.canari.org/publications.asp>

ISBN 1-890792-22-5

# Tabla de contenidos

<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Sección 1: Hojas de concepto</b>	
Hoja de concepto 1: ¿Qué es la facilitación?	S1: 1
Hoja de concepto 2: ¿Qué son los medios de vida, los medios de vida sostenibles, y los bienes de los medios de vida?	S1: 5
Hoja de concepto 3: ¿Qué es la participación?	S1: 7
Hoja de concepto 4: Identificando quién es un actor interesado	S1: 11
Hoja de concepto 5: ¿Qué es una institución?	S1: 14
Hoja de concepto 6: ¿Qué es la planificación participativa?	S1: 16
Hoja de concepto 7: Capacidades necesarias para la participación	S1: 18
Hoja de concepto 8: ¿Qué es el video participativo?	S1: 21
<b>Sección 2: Hojas de actividades</b>	
Hoja de actividad 1: Identificación de los actores interesados	S2: 1
Hoja de actividad 2: Análisis de los actores interesados	S2: 7
Hoja de actividad 3: Mapeo institucional	S2: 13
Hoja de actividad 4: Planificación participativa	S2: 19
Hoja de actividad 5: Mobilización de los actores interesados	S2: 27
Hoja de actividad 6: Facilitación efectiva	S2: 33
<b>Sección 3: Probando las herramientas</b>	
Probando las herramientas 1: Desarrollando la capacidad de los apicultores para los enfoques de gestión participativa en Dominica	S3: 1
Probando las herramientas 2: Aplicación de los principios de gestión forestal participativa en un comité local de gestión forestal prospectivo en la Cuenca del Río Morant, Santo Tomás, Jamaica	S3: 4
Probando las herramientas 3: Facilitación del establecimiento de un comité de gestión para el Santuario de Pajaros Mijo y el Sendero Natural de Santa Lucia	S3: 7
Probando las herramientas 4: Identificación de las oportunidades para el mejoramiento de los medios de subsistencia en la comunidad de Orange Hill, San Vicente y las Granadinas	S3: 10
Probando las herramientas 5: Desarrollando las capacidades en la gestión forestal participativa del personal técnico de la División de Silvicultura de Trinidad y el Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente de Tobago	S3: 13
<b>Sección 4: Estudios de caso</b>	
Estudio de caso 1: Video participativo: Una herramienta de cabildeo para ayudar a la comunidad pesquera de Blanchisseuse a comunicar sus retos y desarrollar asociaciones para resolverlos	S4: 1

Estudio de caso 2: Facilitación de la planificación participativa del área protegida para las Sabanas de Aripo en Trinidad y Tobago	S4: 7
Estudio de caso 3: Desarrollo participativo de las políticas para los bosques y las áreas protegidas de Trinidad y Tobago	S4: 15
Estudio de caso 4: Un enfoque participativo para la conservación de la biodiversidad y la gestión de las áreas protegidas en el Montserrat Centre Hills	S4: 22

## Referencias

### Lista de Cuadros, Figuras y Tablas

#### Cuadros

Cuadro 1: Recursos necesarios para la facilitación de la identificación de actores interesados	S2: 2
Cuadro 2: Recursos necesarios para la facilitación del análisis de los actores interesados	S2: 8
Cuadro 3: Recursos necesarios para la facilitación del mapeo institucional	S2: 14
Cuadro 4: Recursos necesarios para la planificación participativa	S2: 20
Cuadro 5: Materiales y requisitos necesarios para la movilización de los actores interesados	S2: 28
Cuadro 6: Lista del equipo y materiales generales	S2: 39
Cuadro 7: Principios de la Estrategia de Participación de L. Centre Hills	S4: 25

#### Figuras

Figura 1: Marco de los medios de vida en el Caribe (adaptado del marco de DFID)	S1: 5
Figura 2: Una participación continua en la gestión de los recursos naturales	S1: 8
Figura 3: Una pirámide del poder de la toma de decisiones	S2: 15
Figura 4: Ejemplo de un mapeo institucional hecho para el parque nacional Blue and John Crow Mountains, Jamaica en el 2009 donde los dos colores representan los diversos flujos	S2: 17
Figura 5: Ejemplo de un árbol de problema dibujado en una hoja de papel, mostrando los problemas de raíces, el problema central, y los problemas efectos	S2: 23
Figura 6: Un grupo de participantes dibujando los retos de la industria pesquera en Blanchisseuse	S4: 2
Figura 7: Los participantes votando sobre los retos que quieren mostrar y dibujando las escenas para la historia	S4: 3
Figura 8: Un participante capturando el video en el campo	S4: 3

#### Tablas

Tabla 1: Una clasificación de los tipos de participación y sus características correspondientes	S1: 9
Tabla 2: Análisis de los derechos, responsabilidades e intereses de los actores interesados en un recurso	S1: 12
Tabla 3: Elementos de la capacidad para abordar los procesos participativos	S1: 19
Tabla 4: Ejemplo de un recurso natural y los bienes y servicios que provee	S2: 4
Tabla 5: Subdivisión de los actores interesados por sector y tipo	S2: 9
Tabla 6: Compilación de los resultados del análisis de los actores interesados	S2: 11

# Lista de Acrónimos

AWNC	Centro Natural <i>Asa Wright</i> (por sus siglas en inglés)
BGTT	<i>British Gas</i> Trinidad y Tobago
CANARI	Instituto de Recursos Naturales del Caribe
OBC	Organización de base comunitaria
CGCH	Comité de Gestión <i>Centre Hills</i>
PCH	Proyecto <i>Centre Hills</i>
ROPC	Red de Organizaciones de Pescadores del Caribe
RDRIC	Red de Desarrollo Rural Integrado del Caribe
SCAD	Sociedad Cooperativa de Apicultores de Dominica
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional (por sus siglas en inglés)
DMA	Departamento del Medio Ambiente
AGMA	Autoridad de Gestión del Medio Ambiente
AAS	Área Ambientalmente Sensible
FCB	Fondo de Conservación de Bosques
DS	Departamento de Silvicultura (Jamaica)
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (por sus siglas en inglés)
SIG	Sistema de Información Geográfica
GBP	Libras Esterlinas (por sus siglas en inglés)
IDRC	Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional (por sus siglas en inglés)
CLGF	Comité Local de Gestión Forestal
MSPMA	Ministerio de Servicios Públicos y el Medio Ambiente
ONG	Organización No Gubernamental
NP	Compañía Nacional de Mercadotecnia de Petróleo
OECO	Organización de los Estados del Caribe Oriental
SCPB	Sociedad Cooperativa <i>Pure Blossom</i>
GFP	Gestión forestal participativa
VP	Video participativo
RSPB	Sociedad Real para la Protección de Aves (por sus siglas en inglés)
CIM	Compañía de la Industria de Mariscos
SOUL	<i>Signs of Unlimited Love</i>
AAST	Asociación de Apicultores de Santo Tomás
APAST	Agencia de Protección Ambiental de Santo Tomás
CAT	Comité de Asesoría Técnica
RU	Reino Unido
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (por sus siglas en inglés)
USD	Dólares de los Estados Unidos (por sus siglas en inglés)
UIO	Universidad de las Indias Occidentales
AAD	Autoridad del Agua y Drenaje de Trinidad y Tobago

# Introducción

En las islas del Caribe, las agencias gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales (ONG) que participan en la gestión de recursos naturales, la conservación de la biodiversidad y el desarrollo rural enfrentan actualmente muchos desafíos. Las economías de los países del Caribe y los medios de vida de sus pueblos, especialmente de los pobres que viven en zonas rurales, son altamente dependientes de los recursos naturales, en particular en los sectores del turismo, la agricultura y la pesca. Sin embargo, los bienes y servicios de los ecosistemas de los que estos sectores dependen han sido erosionados como consecuencia del desarrollo físico incontrolado, la contaminación y las prácticas agrícolas extractivas no sostenibles. La situación se ha visto agravada por los impactos de las especies invasoras y, más recientemente, el cambio climático.

Si no se hace nada, la gente del Caribe pronto ya no podrá depender de bienes y servicios esenciales, como son la producción de agua, la producción de alimentos, la estabilización del suelo y la belleza del paisaje. La situación es urgente y compleja y por lo tanto requiere un enfoque integral y multisectorial para desarrollar respuestas apropiadas. Ningún organismo u organización puede hacer frente a los retos por sí mismo, sino poniendo en común los recursos y capacidades de todos los actores interesados, a nivel local, nacional y regional, para identificar soluciones innovadoras que optimicen el equilibrio entre la conservación y el bienestar humano. Estos enfoques suelen identificar los cambios que se necesitan en el marco institucional (incluidas las estructuras, la legislación y la política). Pero lo más importante, es que requieren un uso de procesos participativos eficaces y equitativos para la formulación de políticas y la toma de decisiones sobre la gestión de los recursos naturales que mantenga el equilibrio entre la conservación y los medios de vida.

Si bien el concepto de la participación está cada vez más consagrado a la política y la legislación en el Caribe, la práctica de la aplicación sistemática de las herramientas y métodos participativos está aún muy por detrás. Un desafío importante es que la mayoría de los administradores de los recursos naturales no tienen la capacidad necesaria para facilitar eficazmente los procesos participativos que involucren a los actores interesados.

Esta guía está diseñada para cerrar esta brecha y ayudar a los administradores de recursos naturales, formales e informales, a desarrollar sus habilidades, conocimientos y experiencias para facilitar procesos participativos que puedan involucrar eficaz y equitativamente a los interesados en la toma de decisiones sobre la forma de gestionar los recursos.

Los facilitadores de los procesos participativos pueden ser de agencias gubernamentales con la responsabilidad legal y formal para la gestión de los recursos, también pueden ser de organizaciones (gubernamentales o no gubernamentales) que estén coordinando un programa o proyecto que aborde la gestión de los recursos naturales, o de una comunidad o grupo que utiliza los recursos. O pueden ser facilitadores independientes externos aportados por los actores interesados para proporcionar una facilitación neutral.

Muchas de las herramientas de este documento también serán útiles para aquellos que participan en la defensa del medio ambiente, en la adaptación comunitaria al cambio climático, y en otras iniciativas de desarrollo comunitario. Esta guía está diseñada principalmente para aquellos que trabajan en los estados de las pequeñas islas en desarrollo del Caribe, pero muchos de los enfoques son aplicables a la gestión de los recursos naturales en otros países y en particular de otros pequeños estados insulares.

CANARI utiliza esta guía como recurso en la formación de los facilitadores de la gestión participativa de los recursos naturales y, como recurso en el diseño e implementación de los procesos de participación que facilita.

## **Cómo utilizar esta guía**

Esta guía está dividida en cuatro secciones:

**Sección 1** proporciona definiciones de los conceptos y términos que se utilizan comúnmente en la gestión participativa de los recursos naturales y que se encuentran a lo largo de la guía.

**Sección 2** proporciona guías de las actividades para las herramientas y métodos más importantes de la gestión participativa de los recursos naturales.

Estos incluyen los pasos clave para el facilitador de estos procesos y una guía sobre el tiempo necesario, aunque esto puede variar en función del número de participantes y de sus capacidades e intereses.

En su caso, las hojas de actividades también proporcionan consejos prácticos para los facilitadores y orientación sobre las trampas a evitar.

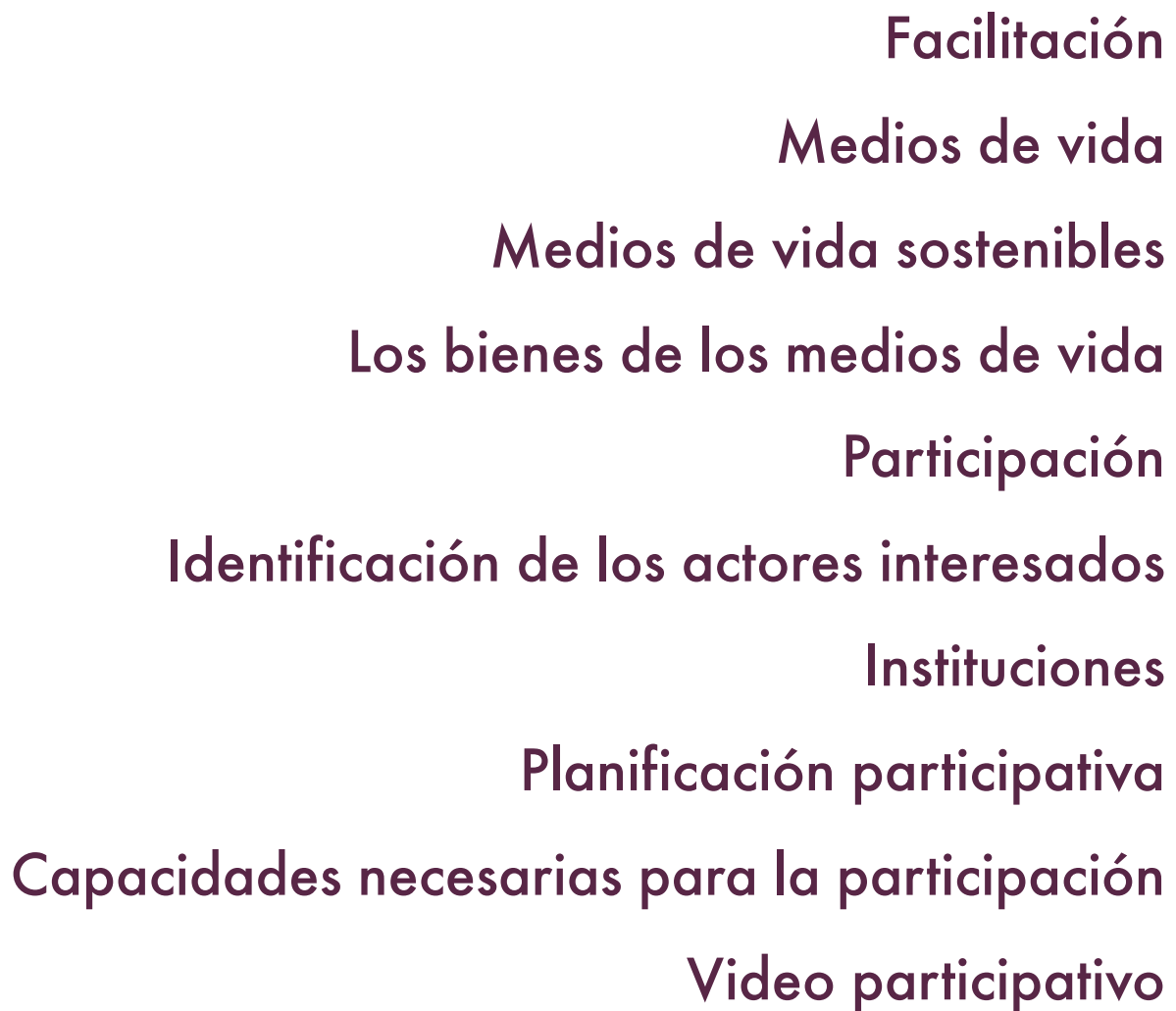
**Sección 3** proporciona estudios de casos basados en la retroalimentación de los administradores forestales que probaron la versión anterior de esta guía.

**Sección 4** proporciona breves estudios de caso de los procesos participativos dirigidos por CANARI y otras organizaciones en varias islas del Caribe, incluyendo las lecciones aprendidas que pueden ser de valor para otros facilitadores.

**CANARI considera que esta guía es un documento vivo que será refinado, adaptado y ampliado en función de las experiencias propias y ajenas. Damos la bienvenida a comentarios, sugerencias y retroalimentación para asegurar que la guía responde a las necesidades de los administradores de recursos naturales en el Caribe. Por favor enviarlas a [info@canari.org](mailto:info@canari.org).**



# Sección 1: Hojas conceptuales





# Hoja conceptual 1

## ¿Qué es la facilitación?

Esta hoja conceptual, define la facilitación, identifica algunas de las herramientas y los métodos comunes usados en la facilitación, describe la capacidad de un facilitador eficaz y proporciona elementos a considerar en la planificación de la facilitación.

### Definición

La **facilitación** se puede definir como el proceso de ayudar a grupos o individuos a que lleguen a un objetivo común sin imponer, dictar o manipular un resultado. La facilitación empodera a individuos o grupos para que encuentren sus propias respuestas a los problemas o planifiquen cómo enfocar las cuestiones identificadas.

La facilitación implica el uso de una gama de herramientas y métodos para extraer información o ideas de los participantes en el proceso. El facilitador guía la discusión hacia un objetivo predeterminado, por ejemplo, una manera de proceder hacia adelante para resolver un problema de gestión.

La facilitación es muy diferente de la enseñanza y la formación, donde hay un flujo de información mucho mayor por parte del profesor o entrenador hacia los participantes. En un proceso facilitado la información fluye de los participantes. Hay un alto nivel de participación y de interacción entre los participantes. El facilitador hace preguntas y ayuda a aclarar puntos. El facilitador no tiene control sobre las decisiones tomadas por los participantes o de los resultados del proceso.

### Herramientas y métodos para la facilitación

Hay una amplia gama de herramientas y métodos que se pueden utilizar en la facilitación, por ejemplo:

- lluvia de ideas,
- trabajo en parejas o en grupos pequeños,
- sesiones plenarias,
- reflexión individual,
- juegos,

- modelos,
- demostraciones,
- sociodrama y teatro,
- debate,
- interpretación musical,
- movimiento y danza,
- interpretación visual (arte, artesanía, mapeo, diagramas),
- round robin (anglicismo),
- técnica de grupo nominal,
- estudios de caso,
- visitas de campo,
- grupos de enfoque, y
- visitas de intercambio.

Un facilitador utiliza una combinación de diferentes herramientas y métodos para hacer frente a la variedad de estilos de aprendizaje, necesidades, contextos y objetivos que se quieren obtener.

## Capacidades de un buen facilitador

La facilitación efectiva requiere un facilitador con una serie de cualidades que guíen el proceso para alcanzar el objetivo predeterminado. Las capacidades necesarias incluyen: habilidades, conocimientos, valores/ sentimientos/ actitudes, relaciones y recursos.

**Habilidades:** un facilitador necesita tener las habilidades de:

- **escuchar** para identificar los puntos clave,
- **preguntar** para sondear, redirigir y resumir,
- **gestión de conflictos** para identificar puntos de acuerdo, para reformular las contribuciones y destacar las ideas comunes, para animar a la gente a construir sobre ideas ajenas, para probar el falso consenso, y para poner a prueba la motivación o la relevancia del consenso,
- **lenguaje y comunicación** para facilitar la comprensión e interpretación de la retroalimentación inclusiva de la comunicación verbal y no verbal, y
- **utilizar la retroalimentación** para guiar a los participantes a evaluar las actividades o respuestas anteriores y formular mejores enfoques.

**Conocimiento:** el facilitador debe tener un conocimiento básico de la cuestión que se discute, suficiente para guiar la discusión pero no necesita ser un experto en el tema.

**Valores/ sentimientos/ actitudes:** el facilitador debe tener y mostrar respeto y demostrar que él/ ella valora la aportación de cada actor interesado permitiendo que cada actor interesado participe en el proceso y garantizando que se ponga atención a cada respuesta.

**Relaciones:** un facilitador crea y mantiene relaciones con cada grupo de interés para fomentar el intercambio de experiencias, opiniones e ideas que pueden derivar en el objetivo predeterminado.

**Recursos:** un facilitador necesita tener acceso a recursos suficientes y adecuados para ayudar a conseguir el objetivo predeterminado. Estos incluyen un espacio adecuado para la sesión, materiales, equipo, suficientes asientos, iluminación y espacio en la pared (para la proyección de presentaciones y la colocación de gráficos y otros materiales). También incluye el acceso al personal de recursos que proporciona información especializada sobre los temas a discutir y que se pueden utilizar en la preparación de folletos.

## Planificar la facilitación

La facilitación efectiva también incluye la planificación y el diseño de la sesión con los actores interesados. Los elementos a considerar en el diseño o la planificación de una sesión facilitada incluyen:

- **Meta / objetivo** de la actividad: ¿qué quiere lograr?
- **Dirigido a:** ¿quiénes participarán?
- **Agenda:** ¿qué va a hacer? ¿Qué métodos se utilizarán?
- **Recursos:** ¿qué materiales o información necesitará? ¿Cuánto dinero se necesita para la reunión para proveer los materiales, alimentos, etc.?
- **Ambiente:** ¿cuál es el espacio que tiene para la sesión? ¿Tiene suficiente espacio, asientos, iluminación, espacio de la pared, etc.? ¿Cuáles son las posibles distracciones y cómo pueden ser manejadas? ¿Es cómodo para los participantes?
- **Movilización:** ¿cómo va a conseguir que la gente vaya?

### Enlaces de la guía:

1. **Hoja de actividades 6: la facilitación efectiva** describe cómo diseñar la facilitación de un proceso participativo para asegurar que la participación de los interesados sea equitativa y eficaz. También ofrece consejos útiles para los facilitadores y una lista de materiales.
2. Los **resúmenes de estudios de caso en los apartados 3 y 4** proporcionan experiencias caribeñas de facilitación con enfoque participativo en la gestión de los recursos naturales.
3. Ver la **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado** para la definición de qué es un actor interesado, un concepto introducido anteriormente.

## Hoja conceptual 2

# ¿Qué son los medios de vida, medios de vida sostenibles y los bienes de los medios de vida?<sup>1</sup>

Esta hoja conceptual ofrece definiciones de los medios de vida, medios de vida sostenibles y los bienes de los medios de vida. También amplía el concepto y los diferentes tipos de bienes de los medios de vida.

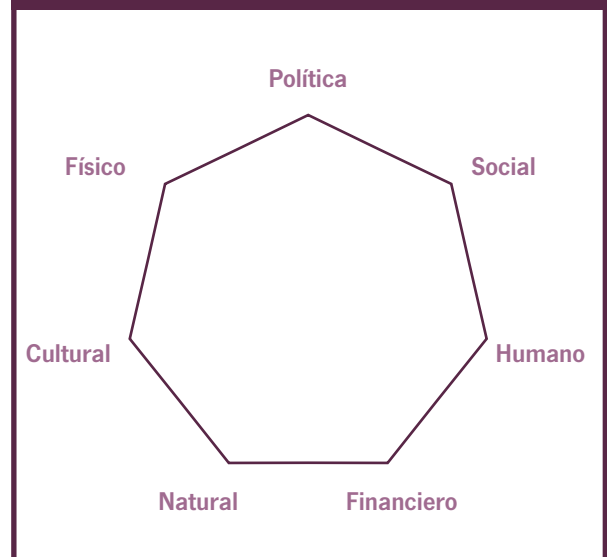
### Definición

**Medios de vida:** el término "medios de vida" abarca las capacidades, los bienes y las actividades necesarias para vivir. Esto incluye el concepto de bienestar y calidad de vida humana, incluyendo, pero sin limitarse a, la capacidad de ganarse la vida en términos de tener un salario adecuado o generar el dinero suficiente para cubrir al menos las necesidades básicas.

**Medios de vida sostenibles:** los medios de vida son sostenibles cuando:

- pueden afrontar y recuperarse de las tensiones y los golpes,
- no dependen de la ayuda externa,
- mantienen o mejoran las capacidades y los bienes tanto ahora como en el futuro,
- no ponen en peligro la productividad de los recursos naturales, y
- no socavan los medios de vida de los demás.

**Figura 1: Marco de medios de vida caribeños** (adaptado del marco de DFID)



<sup>1</sup> La información de esta hoja conceptual fue elaborada en el Departamento para el Desarrollo Internacional. 1999. Fichas orientativas de modos de vida sostenibles <http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0901/section2.pdf> así como de la investigación de CANARI.

**Bienes de los medios de vida:** el marco de los medios de vida desarrollado por el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DFID) en 1999, se basa en la idea de que el bienestar humano está determinado por el grado en que los individuos y las familias tienen acceso a una amplia gama de tipos de "activos". Se necesita una cartera equilibrada de los activos para el bienestar humano y la calidad de vida. El marco de DFID identifica cinco categorías de bienes de vida: humano, natural, social, físico y financiero. La investigación llevada a cabo por CANARI sugiere que, en el contexto del Caribe, también es importante incluir los activos políticos y culturales.

## Tipos de bienes

- **Bienes humanos:** educación o conocimiento, herramientas técnicas, administrativas y de otros tipos, talentos y salud.
- **Bienes naturales:** propiedad o acceso a los recursos naturales, incluidos la tierra, el agua y los servicios ecosistémicos.
- **Bienes sociales:** familia, comunidad y las relaciones construidas a través de redes sociales y medios de comunicación como sitios web y listas de correo electrónico.
- **Bienes físicos:** infraestructura como viviendas, escuelas, hospitales, refugios de emergencia y otros edificios comunitarios, vehículos y el acceso al transporte, y equipo.
- **Bienes financieros:** ingresos, ahorros, acceso al crédito, inversión y la herencia.
- **Bienes políticos:** poder, acceso e influencia en los procesos de toma de decisiones políticas y conexiones políticas.
- **Bienes culturales:** activos como los recursos naturales y físicos de importancia religiosa y cultural de las comunidades (incluidas las comunidades de interés, país, región y del mundo).

## Enlaces de la guía:

1. Los **resúmenes de los estudios de caso en las Secciones 3 y 4** son ejemplos de los enfoques participativos para la gestión de los recursos naturales que han tratado de hacer frente tanto a los problemas de conservación como a los medios de vida del Caribe.



# Hoja conceptual 3

## ¿Qué es la participación?

Esta hoja conceptual ofrece una definición de la participación y algunos principios rectores para la realización de los procesos eficaces de participación. También examina los diferentes tipos de participación.

### Definición

La **participación** en el contexto de la gestión de los recursos naturales se puede describir como un proceso que:

- facilita el diálogo entre todos los actores,
- moviliza y valida el conocimiento y las habilidades populares,
- alienta a las comunidades y sus instituciones para gestionar y controlar los recursos,
- trata de lograr la sostenibilidad, la equidad económica y la justicia social, y
- mantiene la integridad cultural (Renard y Valdés Pizzini, 1994).

### Características de la participación

Las características de los procesos eficaces de planificación participativa:

- tienen una participación activa, informada y equitativa de todos los actores interesados en todo el proceso,
- proporcionan oportunidades para que los diversos puntos de vista y las opiniones de los actores interesados sean presentados y escuchados,
- tratan de negociar entre los actores interesados para la resolución de conflictos y construir consensos,
- comunican eficazmente la información a los interesados para que puedan entender los problemas, formar opiniones y tomar decisiones,
- reconocen las desigualdades entre los actores interesados y tratan de encontrar enfoques que faciliten la participación equitativa de los que tienen menos poder

y voz y garantizan que los grupos de interés más poderosos no dominen o manipulen el proceso,

- adaptan el proceso para responder a las necesidades emergentes, y
- respetan el proceso y las decisiones tomadas.

Un aspecto importante en la facilitación de procesos participativos es dar voz a los actores menos fuertes para que no sean marginados del proceso.

## Tipos de participación


La percepción de lo que implica la participación varía ampliamente. Una forma de pensar acerca de la efectividad de la participación es considerar el nivel de participación de los interesados en la toma de decisiones como una medida de la profundidad del proceso participativo. La figura 2 (de Borrini-Feyerabend 1996) muestra una línea continua de la participación alta a la baja en la gestión de los recursos naturales. En este proceso continuo, el extremo izquierdo representa el modelo de toma de decisiones de arriba hacia abajo, lo que ha sido la norma en las islas del Caribe. El extremo derecho representa la transferencia completa de la delegación de la gestión de la agencia gubernamental con la autoridad formal de los recursos naturales a otra entidad, como una ONG u organización de base comunitaria (OBC). Entre estos dos extremos hay situaciones en las que los roles y las responsabilidades son compartidos entre los diferentes actores en diferentes grados.



**Figura 2: Un proceso continuo de participación en la gestión de los recursos naturales**

Otros han tratado de clasificar los diferentes tipos de participación. La tabla 1 (Bass et al 1995) describe una tipología. Esto pone de relieve los problemas de poder en los procesos de participación, con la participación manipulada se tiene el nivel de poder más bajo en los actores interesados en el proceso de toma de decisiones y con la auto-movilización la mayor.

**Tabla 1: Una clasificación de los tipos de participación y sus características correspondientes**

	Tipos de participación	Características
<b>Poder de decision más bajo</b> 	<b>Participación manipulativa</b>	<p>La participación no es más que un pretexto, con representantes de las personas en las juntas oficiales, pero que no son elegidos y no tienen poder.</p> <p>Las personas participan estando informadas de lo que se ha decidido o de lo que ya ha sucedido.</p>
	<b>Participación pasiva</b>	Se trata de anuncios unilaterales de una administración o de la gestión de proyectos sin escuchar las respuestas de la gente. La información que se comparte pertenece sólo a los profesionales externos.
	<b>Participación mediante la consulta</b>	Las personas participan siendo consultadas o respondiendo preguntas. Los agentes externos definen los problemas y los procesos de recopilación de información, y por lo tanto controlan el análisis. Tal proceso consultivo no concede ninguna participación en la toma de decisiones, y los profesionales no están obligados a tomar en cuenta a los puntos de vista de la gente.
	<b>Participación por incentivos materiales</b>	Las personas participan aportando recursos, por ejemplo, mano de obra, a cambio de alimentos, dinero en efectivo u otros incentivos materiales. [La gente] ... no está involucrada en la experimentación, ni tampoco en el proceso de aprendizaje. Es muy común llamar a esto participación, sin embargo, la gente no tiene interés en continuar con las tecnologías o prácticas cuando se terminan los incentivos.
	<b>Participación funcional</b>	La participación es vista por las agencias externas como un medio para lograr los objetivos del proyecto, en especial la reducción de costos. Las personas pueden participar formando grupos para alcanzar objetivos predeterminados relacionados con el proyecto. Esta participación puede ser interactiva e implica compartir la toma de decisiones, pero tiende a surgir sólo después de que las decisiones más importantes ya han sido tomadas por agentes externos. En el peor de los casos, la gente local puede sólo ser cooptada para servir a objetivos externos.
	<b>Participación interactiva</b>	Las personas participan en el análisis conjunto, el desarrollo de planes de acción y la formación o fortalecimiento de las instituciones locales. La participación es vista como un derecho, no sólo el medio para alcanzar los objetivos del proyecto.

**Tabla 1: Una clasificación de los tipos de participación y sus características correspondientes** (continuo)

Tipos de participación	Características
<b>Participación interactiva</b> <i>(continuo)</i>	El proceso implica metodologías interdisciplinarias que buscan múltiples perspectivas y hacen uso de procesos de aprendizaje sistemáticos y estructurados. Como los grupos toman el control sobre las decisiones locales y determinan cómo se utilizan los recursos, suelen tener interés en mantener las estructuras y las prácticas.
<b>Auto-movilización</b>	<p>Las personas participan tomando iniciativas para cambiar los sistemas independientemente de las instituciones externas. Desarrollan contactos con instituciones externas para los recursos y el asesoramiento técnico que necesitan, pero mantienen el control sobre cómo se utilizan los recursos.</p> <p>La auto-movilización puede propagarse si los gobiernos y las ONG proporcionan un marco propicio de apoyo. Esta auto-movilización iniciada puede o no desafiar las distribuciones existentes de riqueza y poder.</p>

Poder de decisión más alto

## Enlaces de la guía:

1. El concepto de actores interesados es explorado en la **hoja conceptual 4: Identificando quién es un actor interesado**.
2. **La hoja de actividad 3: planificación participativa proporciona** una visión de conjunto de las características de la planificación efectiva participativa.
3. El **resumen de los estudios de caso en la sección 3 y 4** proporcionan ejemplos de enfoques participativos para la gestión de los recursos naturales en el Caribe.

## Hoja conceptual 4

# Identificando quién es un actor interesado

Esta hoja conceptual ofrece una definición de qué es un actor interesado; se extiende examinando quién podría considerarse un actor interesado en la gestión de los recursos naturales basado en la determinación de sus derechos, responsabilidades e intereses en un recurso y define quién es un actor interesado clave.

### Definición

Los actores interesados en la gestión de los recursos naturales son "los individuos, grupos y organizaciones que participan o pueden ser afectados por un cambio en las condiciones de la gestión y el uso de un recurso, el espacio o sector" (Geoghegan et al. 2004, p.3).

### ¿Quién tiene derechos, responsabilidades e intereses?

Los actores interesados también pueden definirse como las personas que tienen derechos, responsabilidades, e intereses en un recurso, como se ilustra en el análisis en la tabla 2.

Los actores interesados típicos en la gestión de los recursos naturales, por lo tanto, incluyen:

- organismos gubernamentales, el sector privado, organizaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas, medios de comunicación, organismos intergubernamentales, organismos de asistencia técnica y donantes,
- los actores interesados se encuentran a muchos niveles:
  - local (ej. comunidades que viven cerca del bosque, usuarios del bosque),
  - nacional (ej. agencias gubernamentales responsables de la gestión forestal, las empresas del sector privado),
  - regional (ej. ONG regionales, organismos intergubernamentales regionales),
  - internacional (ej. los turistas, las empresas establecidas en el extranjero, las

ONG internacionales, donantes regionales e internacionales y los organismos de asistencia técnica),

- organizaciones o grupos formales, así como las personas, las comunidades y las redes informales,
- personas con derechos legales, responsabilidades e intereses, así como las personas que realizan actividades ilegales (por ejemplo, la caza ilegal, la ocupación ilegal de la tierra), y
- personas que utilizan o gestionan un recurso directamente, así como las personas que tienen un impacto indirecto sobre un recurso, por ejemplo, las personas que se benefician de los servicios ecológicos (ej. funciones de las cuencas) o personas cuyas actividades tengan un impacto en el ecosistema (ej. los residentes de una cuenca alta impactan en los ecosistemas costeros y marinos aguas abajo).

**Tabla 2: análisis de los derechos, responsabilidades e intereses de los actores interesados en un recurso**

<p><b>Los actores interesados tienen <u>derechos</u> sobre un recurso si:</b></p>	<p><b>Los actores interesados tienen <u>responsabilidades</u> sobre un recurso si:</b></p>	<p><b>Los actores interesados tienen <u>intereses</u> sobre un recurso si:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tienen un vínculo tradicional con el recurso (por ejemplo, personas que tradicionalmente cosechan plantas medicinales en el bosque)</li> <li>• dependen de él para su subsistencia (por ejemplo, los madereros)</li> <li>• son propietarios de la tierra o el acceso a la misma (por ejemplo, un grupo de fabricantes de artesanías que se les permite ir a recoger materiales del bosque)</li> <li>• se les han conferido los derechos a través de algún mandato legal (por ejemplo, los departamentos forestales, propietarios privados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• llevan a cabo acciones que cambian la naturaleza del recurso (por ejemplo, los agricultores de marihuana, las personas que provocan incendios en los bosques o cerca de ellos, la gente que ayuda con la reforestación)</li> <li>• obtienen beneficios económicos o bienestar del recurso (por ejemplo, guías turísticos que viven de senderos ecoturísticos en áreas naturales escénicas)</li> <li>• están formal o informalmente gestionándolo (por ejemplo, los departamentos forestales son administradores formales, pero los madereros también manejan informalmente su extracción)</li> <li>• tiene una responsabilidad legal (por ejemplo, las tierras del Estado y las agencias de planificación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tienen un apego cultural al recurso (por ejemplo, los rastafaris)</li> <li>• obtienen algún disfrute del recurso (por ejemplo, los excursionistas y observadores de aves locales y extranjeros)</li> <li>• participan activamente en su conservación (por ejemplo, ONG ambientales)</li> <li>• tienen una asociación intelectual con él (por ejemplo, investigadores)</li> </ul>

## Actores interesados clave

No siempre es posible (dadas las limitaciones de tiempo, dinero, etc.) involucrar totalmente a todos los actores interesados en un proceso participativo. Por tanto, es importante identificar a los principales actores interesados, es decir, los que tienen más probabilidades de afectar y ser afectados (positiva o negativamente) por los resultados.

Para determinar quién es un actor interesado clave, es útil hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Son de especial relevancia sus propósitos, enfoques, intereses y misión para la gestión de los recursos?
- ¿Tienen un alto nivel de poder, autoridad e influencia?
- ¿Tienen un bajo nivel de poder, autoridad e influencia, y por lo tanto el riesgo de ser marginados?
- ¿Tienen un gran interés en los resultados (por ejemplo, ¿son la agencia de gestión o sus medios de vida dependen de los recursos)?
- ¿El alcance de su participación es alto (por ejemplo, es o debería ser un área clave de trabajo para ellos)?
- ¿Tienen la capacidad de contribuir (por ejemplo, pueden participar en las reuniones con otros grupos de interés y expresar efectivamente sus ideas)?, ¿Pueden proporcionar habilidades o conocimientos especiales o únicos (por ejemplo, una universidad tiene una elevada capacidad técnica para contribuir a la gestión)?

## Enlaces de la guía:

1. Los actores interesados son parte de las instituciones y se discuten con más detalle en la **Hoja conceptual 5: ¿qué es una institución?**
2. La **Hoja de actividades 1: identificación de los actores interesados** explica cómo identificar a los actores interesados.
3. Los **resúmenes de estudios de caso en las secciones 3 y 4** hablan de la importancia de este concepto, la importancia de la comprensión de los derechos de los actores interesados, las responsabilidades y los intereses y los beneficios de la identificación de los actores clave.

## Hoja conceptual 5

### ¿Qué es una institución?

Esta hoja conceptual ofrece una definición de institución, revisa el papel que juegan las instituciones en la gestión de los recursos naturales y, en general, analiza los convenios institucionales.

#### Definición

Una **institución** es un conjunto de mecanismos para la toma de decisiones sobre el desarrollo, la gestión y el uso de un recurso natural, que incluye los actores interesados, las leyes, las políticas formales e informales, los planes y estructuras que guían cómo estos actores interactúan entre sí y con los recursos.

#### Comprender las instituciones en la gestión de los recursos naturales

En el contexto de la gestión de los recursos naturales, una institución puede definirse como la manera en que se distribuyen, regulan y aplican los derechos y responsabilidades sobre el uso y manejo de un recurso. Estos derechos y responsabilidades se pueden agrupar en cuatro grandes categorías:

- el derecho de vender el recurso (derecho de propiedad convencional),
- el derecho de utilizar los recursos y consumir o vender los productos derivados de ese uso;
- el derecho y la responsabilidad de excluir a otros usuarios, y
- el derecho y la responsabilidad de definir y modificar las condiciones del uso.

Una analogía útil es pensar en una institución como un partido de fútbol. El equipo de los jugadores, el árbitro y los espectadores son los actores interesados. Hay reglas formales que rigen cómo se juega el juego, y también normas informales sobre cómo comportarse en un partido de fútbol, por ejemplo, animando cuando se marca un gol.

En el caso de la gestión de los recursos naturales de un área protegida, la institución de la gestión implica muchos actores interesados que pueden estar involucrados en la gestión formal o informalmente. Existen leyes y políticas formales guiando cómo el área se va a



gestionar y quién tiene la responsabilidad formal de la gestión. También hay políticas informales que influyen en las decisiones de la gestión. Por ejemplo, puede haber una política informal que apoya la participación de las comunidades aledañas que no está escrita en un documento formal, pero se ha convertido en una práctica aceptada.

Es importante entender y ser capaz de explicar a los demás la diferencia entre una institución y una organización. Las organizaciones son un tipo de actor interesado dentro de una institución y que puede adoptar muchas formas diferentes. Por ejemplo, en una institución de gestión de las áreas marinas protegidas, las organizaciones pueden incluir: el departamento de pesca, una o varias ONGs, la asociación de turismo y una empresa de buceo.

## Enlaces de la guía:

1. Para más conocimientos básicos ver la **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**.
2. La **Hoja de actividades 3: mapeo institucional** detallará cómo se puede llevar a cabo el mapeo institucional, como un tipo de análisis de los interesados, durante el proceso de planificación participativa.
3. Los problemas identificados en los **resúmenes de los estudios de caso en la sección 3 y 4** se pueden ver a través del lente de las instituciones en cuanto a los derechos de vender y utilizar los recursos, así como los derechos y responsabilidades de excluir a otros o para definir y modificar las condiciones de uso.

## Hoja conceptual 6

### ¿Qué es la planificación participativa?

Esta hoja conceptual ofrece una definición de planificación participativa y explica en qué se diferencia de la planificación tradicional.

#### Definición

La **planificación participativa** es la planificación con la participación activa, informada y equitativa de todos los actores interesados (clave).

#### ¿Qué se considera en la planificación participativa?

Los procesos de planificación participativa comparten los siguientes pasos con los enfoques convencionales:

- problema o necesidad de identificación y análisis,
- definición de metas y objetivos,
- recolección y análisis de información,
- identificación de las opciones,
- formulación de planes y decisiones,
- implementación, y
- monitoreo y evaluación.

Sin embargo, los procesos de planificación participativa difieren de los procesos convencionales en varios aspectos ya que:

- involucran a los actores interesados en la mayoría, si no en todos, los pasos,
- comienzan con la identificación y análisis de los actores interesados,
- solicitan aportaciones de los actores interesados y negocian entre los diferentes puntos de vista,
- no es lineal y repetitivo ya que el proceso en sí mismo genera cambios en las percepciones, las relaciones, las prácticas y los resultados,

- promueve el aprendizaje activo, y
- promueve la acción en cualquier etapa del proceso de planificación no sólo al final, ya que uno de los objetivos es lograr un cambio en el estado del recurso y/o en los acuerdos de la gestión.

Cada situación es única y no hay un solo modelo o ideal de un proceso participativo. Sin embargo, las características de los procesos eficaces de planificación participativa:

- tienen una participación activa, informada y equitativa de todos los actores interesados (clave) en todo el proceso,
- aceptan e incorporan los diversos puntos de vista y las opiniones de los actores interesados y negocian para llegar a un consenso,
- comunican eficazmente la información hacia y entre los actores interesados para que todos puedan entender los problemas, formar opiniones y tomar decisiones, y
- reconocen las desigualdades entre los actores interesados y tratan de encontrar enfoques que faciliten la participación equitativa de los que tienen menos poder y voz y garantizan que los actores interesados más poderosos no dominen o manipulen el proceso,
  - adaptan el proceso para responder a las necesidades emergentes, y
  - respetan los procesos y las decisiones tomadas.

## Enlaces de la guía:

1. Ver la **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?** y la **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado.**
2. La **Hoja de actividad 4: planificación participativa** detalla los pasos para el proceso de la planificación participativa.
3. Los **resúmenes de los estudios de caso 3 y 4** involucran la aplicación de procesos de planificación participativa a situaciones únicas en todo el Caribe, y también ilustran las características de la planificación participativa efectiva.

## Hoja conceptual 7

# Capacidades necesarias para la participación

Esta hoja conceptual ofrece una definición de capacidad y examina la gama de capacidades necesarias para que los actores interesados puedan participar de manera efectiva en un proceso participativo.

### Definición

La **capacidad** es un término que se usa mucho pero rara vez se define, por lo que puede significar cosas diferentes para personas diferentes. En este contexto, se utiliza como un término general para referirse a la capacidad de una persona u organización para participar efectivamente en los procesos en los que está involucrada. En la práctica, como se señala más adelante, se necesitan varios elementos diferentes de la capacidad (o capacidades) para participar de manera efectiva.

### ¿Cuáles son las capacidades necesarias para los procesos participativos efectivos?

Los actores interesados necesitan una amplia gama de capacidades con el fin de participar de manera efectiva, como se indica a continuación en la Tabla 3, que fue adaptada de Krishnarayan et al. 2002. Si una o varias capacidades son limitadas o inexistentes, entonces se verá comprometida la capacidad de facilitar o participar eficazmente en los procesos participativos. Por ejemplo, si hay un apoyo financiero inadecuado para el proceso, es probable que la participación efectiva de los interesados se limite. Sin embargo, el aspecto más importante de la capacidad es tener una visión del mundo o una filosofía que de un gran valor a los enfoques participativos, en particular a los que dirigen el proceso. La eficacia de cualquier proceso participativo es probable que se vea comprometida si no hay un compromiso sincero con la participación de los actores interesados en la toma de decisiones.

La evaluación de la capacidad y la capacitación deben ser parte integrante de un proceso de planificación y gestión participativa e involucrar:

- una evaluación de la capacidad actual de cada actor interesado,

- identificación de las capacidades necesarias (para la participación en la planificación y / o gestión),
- desarrollo de una estrategia de fortalecimiento de la capacidad que se base en las capacidades existentes y utilice los métodos apropiados para cada actor interesado,
- evaluación del desarrollo de capacidad, e
- identificación de nuevas necesidades de capacitación.

**Tabla 3: Elementos de la capacidad para abordar los procesos participativos**

Capacidad	Requerimientos
<p><b>Visión del mundo/ filosofía</b></p>	<p>Debe existir una filosofía coherente con los valores, las actitudes, principios y creencias de respeto y valor para todas las personas y para la contribución que pueden hacer. Debe haber confianza y apertura para permitir que otras personas jueguen un rol equitativo en la toma de decisiones.</p> <p>Esta visión debe colocar a las personas en el centro de las cuestiones de desarrollo y abordar cuestiones de equidad y sustentabilidad.</p> <p>Se necesita un compromiso con los procesos participativos que involucren eficaz y equitativamente a los actores interesados en la toma de decisiones para los beneficios de los medios de vida y de la conservación.</p>
<p><b>Cultura</b></p>	<p>Tiene que haber una voluntad de trabajar con otros actores interesados en los objetivos compartidos y la creencia de que esto puede ser eficaz. Dentro de una organización, esto se expresa a través de los procedimientos y procesos que guían la forma en que la organización hace las cosas.</p>
<p><b>Estructura</b></p>	<p>Las estructuras tienen que estar establecidas para facilitar la comunicación abierta y clara internamente dentro de la organización y con los socios. Los canales de comunicación deben existir para recibir, compartir información y facilitar la discusión, el debate y la negociación.</p> <p>Las estructuras deben tener una definición clara de los roles, funciones, líneas de comunicación y mecanismos de rendición de cuentas.</p>
<p><b>Cultura adaptativa y estrategia</b></p>	<p>Se debe reconocer la importancia de la gestión adaptativa continua como resultado del aprendizaje activo.</p> <p>Las estructuras internas y los mecanismos deben ser flexibles para adaptarse a los cambios en los patrones de uso de los recursos y en las necesidades, los intereses, las funciones y responsabilidades de todos los actores involucrados en la gestión de los recursos naturales.</p> <p>Una organización que está aprendiendo tendrá políticas y prácticas que apoyan el seguimiento y la evaluación sistemática y que garantiza que las lecciones aprendidas se ponen en práctica para la mejora continua.</p>

**Tabla 3: Elementos de la capacidad para abordar los procesos participativos (continuo)**

Capacidad	Requerimientos
<b>Vínculos</b>	<p>Se necesita una capacidad de desarrollar y gestionar las relaciones entre individuos, grupos y organizaciones.</p> <p>Se necesitan enfoques multidisciplinares e intersectoriales que reúnan a diferentes agencias gubernamentales y a toda la gama de actores interesados, por ejemplo, instituciones académicas, sector privado, organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunitarias, comunidades e individuos.</p>
<b>Herramientas, conocimiento, habilidades (competencias)</b>	<p>Se requieren habilidades técnicas y conocimientos relevantes para el área de gestión específica.</p> <p>Estos pueden incluir, por ejemplo, el conocimiento sobre el ecosistema, las cuestiones de gestión, enfoques de gestión (por ejemplo, áreas protegidas, la extracción sostenible) y los aspectos de los medios de vida.</p> <p>Las habilidades podrían incluir, por ejemplo, la investigación, la lectura de mapas, la interpretación de datos y el análisis, el uso de tecnología, etc. También son necesarias las habilidades y conocimientos en la forma de facilitar o participar en los procesos de participación efectiva. Los ejemplos incluyen, la comunicación y las habilidades interpersonales, la capacidad de negociación, la capacidad de hablar con claridad y comunicarse de manera efectiva frente a un grupo grande.</p>
<b>Recursos materiales</b>	<p>La tecnología, los equipos, los materiales y las finanzas deben estar en su lugar para apoyar la aplicación efectiva del proceso participativo. Debe haber flexibilidad en la asignación de estos recursos para responder a las necesidades cambiantes. La asignación equitativa a los actores interesados es también importante.</p>

## Enlaces de la guía:

1. Ver la **hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?** y la **hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**

# Hoja conceptual 8

## ¿Qué es el video participativo?

En esta hoja conceptual, se explica el uso del video participativo como instrumento de facilitación, el proceso, sus usos y ventajas.<sup>2</sup>

### Definición

El **video participativo (VP)** es una herramienta de facilitación que los actores interesados utilizan para contar su historia. No es cine documental tradicional ya que los actores interesados están plenamente involucrados desde la concepción hasta la producción del video. El VP da control a los que se ven afectados por los problemas específicos de decidir cuáles son las cuestiones y preguntas, quién debe ser parte del proceso, quién necesita escuchar los mensajes y cómo deben de ser elaborados los mensajes. El producto final puede ser un documental, una obra de teatro o un video musical.

### ¿Qué implica el uso de video participativo?

En el VP, el proceso es más importante que el producto. Los elementos clave del proceso son:

- facilitar una introducción en el grupo o la comunidad que explique el proceso y asegure su interés en participar,
- entrega inmediata de la cámara y desarrollo de la capacidad del grupo o de la comunidad para hacer el rodaje proporcionando un apoyo y una orientación técnica continua, mientras filman la película,
- facilitar el proceso de planificación de la historia que el grupo o comunidad quiere decir haciendo ilustraciones de la historia. Esto puede implicar el uso de otras herramientas de participación, por ejemplo identificación participativa de los problemas y análisis, la visión, el mapeo comunitario, clasificación, prioridad, etc.,
- guiar el proceso de identificación de las audiencias meta y el desarrollo de mensajes,

<sup>2</sup> Esta hoja conceptual se basa en Lurch, N. and C. Lurch. 2006. Ideas acerca de los Videos Participativos: un cuaderno para el campo. Insight, London.

- evaluación continua del material filmado con el grupo o la comunidad para facilitar la reflexión, el análisis y la creación de consenso por el grupo o la comunidad,
- asegurar la participación en la edición de la película de manera que refleje con precisión lo que el grupo o la comunidad quiere decir, y
- asegurar que los actores interesados tengan el uso y la propiedad del producto final.

## Usos del VP

El VP es una herramienta muy versátil y puede utilizarse para:

- **cabildeo:** es el uso más común del VP, donde los actores trabajan juntos para lograr el cambio (comunicación vertical para la toma de decisiones),
- **intercambio de ideas y experiencias:** entre grupos o comunidades (comunicación horizontal) para compartir ideas y experiencias, lo que puede:
  - establecer relaciones y fomentar la solidaridad y la colaboración entre los grupos o comunidades,
  - promover la innovación y el desarrollo endógeno, y
  - alentar e inspirar,
- **investigación participativa y aprendizaje activo:** permite a los interesados desarrollar habilidades de investigación y ser parte de la generación de conocimientos y el intercambio de los resultados,
- **monitoreo y evaluación participativa:** una forma divertida de hacer participar a los interesados en la evaluación del impacto de los proyectos,
- **facilitar el diálogo:** entre un grupo o comunidad y los actores interesados de fuera de la comunidad (por ejemplo, investigadores, diseñadores de políticas, donantes), y,
- **creación de consenso:** a través del intercambio entre un grupo o comunidad.

## Ventajas del VP

Las ventajas del VP incluyen:

- el VP es un medio **fácil y accesible** para las personas de todos los niveles de alfabetización,



- el VP es **inmediato y poderoso** y la gente se siente emocionada de verse a sí misma en la película y compartir su historia o idea,
- el VP **involucra** a la gente a contar sus historias en sus propias voces, en su propio entorno. Se sienten cómodos para expresar sus inquietudes, explorar temas o contar historias a sus compañeros que los están entrevistando,
- el VP **construye** comunidad a través de la proyección de imágenes que muestran todos los puntos de vista dentro de un grupo o comunidad. Esto ayuda a crear conciencia y estimular un amplio debate y a crear consenso entre un grupo o comunidad,
- el VP **cataliza** a la gente a reunirse e identificar y analizar los problemas y soluciones,
- el VP **amplifica** las voces de las personas y las lleva a los demás en un medio visual de gran alcance, y
- el VP **empodera** a un grupo o comunidad y les permite comunicar sus ideas directamente a las personas que toman las decisiones y / o a otros grupos y comunidades. Esto les permite compartir una visión de desarrollo sostenible basada en sus propias necesidades.

## Enlaces de la guía:

1. Ver el **Estudio de caso 1: video participativo: una herramienta de cabildeo para ayudar a la comunidad pesquera de Blanchisseuse a comunicar sus retos y desarrollar asociaciones para resolverlos** para ver los pasos de implementación y para ver el link del video desarrollado.



# Sección 2: Hojas de Actividades

Identificación de actores interesados

Análisis de los actores interesados

Mapeo institucional

Planificación participativa

Movilización de los actores interesados

Facilitación efectiva



# Hoja de actividad 1

## Identificación de los actores interesados

La identificación de los actores interesados es un proceso continuo (paso a paso). Es mejor hacerlo como un ejercicio de grupo, y es el tema desarrollado en esta hoja de actividades, ya que todos los actores interesados tendrán una perspectiva diferente y estarán familiarizados con diferentes conjuntos de actores interesados. Pero, obviamente, es necesaria una identificación inicial de los actores interesados para determinar quién participa en el ejercicio de grupo. Esto lo realiza generalmente el equipo del proyecto o la organización que gestiona los recursos.

Esta hoja de actividades puede ser utilizada por el facilitador para guiar a un grupo a través del proceso de identificación de los actores interesados sobre la base de pensar acerca de los diferentes tipos de recursos naturales en el lugar o en el lugar que debe gestionarse.

Existen otros métodos para la identificación de los actores interesados, pero este es uno de los más eficaces para garantizar que nadie se pase por alto.

También es importante reconocer que la identificación de los actores interesados no es un proceso de una sola vez. Es necesario hacerlo de forma continua ya que los cambios en el ambiente externo o el régimen de gestión puede alterar a quién afecta y, por lo tanto, pueden surgir nuevos usuarios de los recursos.

### Objetivo

El objetivo de esta actividad de identificación de los actores interesados es nombrar a todas las personas, grupos y organizaciones que tienen un interés en la gestión de los recursos naturales considerados.

### Antecedentes y justificación

La identificación de los interesados es un requisito previo, y debe ser el primer paso en cualquier proceso de planificación o de gestión participativa, ya que es esencial para identificar quién debe participar. Después, el proceso continúa ya que se identifica nueva información o intereses.

Es importante centrarse en la identificación tanto de los actores menos poderosos, que de otro modo podrían ser marginados en el proceso, como de los actores más poderosos, quiénes pueden no sentir la necesidad de involucrarse en el proceso de participación, si sienten que pueden influir directamente a alto nivel en la toma de decisiones. Un proceso efectivo de identificación de los actores interesados ayuda a los administradores de los recursos a:

- comprender las diferentes formas en que las personas interactúan con los recursos naturales y el régimen de gestión,
- identificar a los actores interesados que son clave para la implementación exitosa de estrategias de gestión, e
- identificar áreas de posible conflicto.

## Recursos

**Cuadro 1: Recursos necesarios para facilitar la identificación de los actores interesados**

Materiales	Requerimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hojas conceptuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado.</li> <li>• Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?</li> <li>• Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?</li> </ul> </li> <li>• <b>Folletos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabla 2 de la Hoja conceptual 4: identificando a los actores interesados (como folleto o como diapositiva de PowerPoint)</li> </ul> </li> <li>• <b>Preguntas de sondeo como las enumeradas abajo (opcional)</b></li> <li>• <b>Papel de rotafolio, marcadores</b></li> <li>• <b>Cinta adhesiva</b></li> <li>• <b>Presentación de PowerPoint</b> que resuma los puntos de las hojas conceptuales y con ejemplos de los bienes y servicios de los recursos naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Salón de juntas</b> suficientemente grande para el grupo entero y con suficientes paredes para colgar el trabajo de los ejercicios del grupo entero y de los grupos pequeños.</li> <li>• Espacio suficiente para el trabajo en grupos pequeños.</li> <li>• El <b>software de PowerPoint</b>, un <b>proyector</b> y una <b>pantalla</b> (o pared blanca) si se utiliza diapositivas.</li> </ul>

## Método

### **PASO 1: Recapitular o definir los conceptos clave:**

- Repasar la definición de qué es un actor interesado y el valor de identificarlos durante todo el proceso participativo utilizando la **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado** así como la **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?** y la **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?** para repasar el proceso participativo.

**PASO 2: Introducir la idea de quién es un actor interesado** utilizando la información presentada en la hoja conceptual 4 (ejercicio de todo el grupo):

- Hacer énfasis en que un actor interesado puede ser:
  - individuos, grupos informales u organizaciones formales,
  - usuarios legales o ilegales, y
  - gestores informales o formales.

**PASO 3: Identificar los recursos naturales dentro del lugar que será gestionado<sup>3</sup>** (ejercicio de todo el grupo).

- Pida a los participantes identificar qué tipos de recursos naturales existen en el sitio (por ejemplo, bosques, sabanas, manglares, arrecifes de coral) y enumere cada uno de ellos en el rotafolio.

**PASO 4: Identificar los bienes y servicios provenientes de los diferentes recursos naturales** (ejercicio en grupos pequeños).

- Explique que en este ejercicio trabajarán en pequeños grupos para identificar los productos y servicios proporcionados por cada uno de los recursos naturales identificados en el Paso 2.<sup>4</sup>
- Divida a los participantes en grupos pequeños. Los grupos normalmente deben estar formados entre cuatro y ocho personas para asegurar que todos participen.
- Asigne a cada grupo uno o más recursos naturales, dependiendo del número identificado y del número de grupos que haya. La asignación también debe tomar en cuenta quién está en el grupo, es decir, quién tiene un buen conocimiento de un recurso en particular.
- Anime a los grupos a seleccionar un coordinador y un presentador.
- Pida a los grupos que informen sobre a) los bienes y b) los servicios prestados por cada uno de los recursos naturales y asegúrese de que tengan papel rotafolio y marcadores.

<sup>3</sup> Este paso no es necesario si sólo hay un recurso natural, por ejemplo, es todo manglar.

<sup>4</sup> Si solamente hay un recurso natural, entonces haga esta actividad en forma de plenaria con todo el grupo.

- De suficiente tiempo a los grupos para identificar los bienes y servicios, esto dependerá de la cantidad de recursos asignados a cada grupo, por ejemplo 15 a 20 minutos. Traiga a los grupos de nuevo a la sesión plenaria y de a cada grupo 5 o 10 minutos para presentar los productos y servicios identificados por el resto del grupo.
- Pida comentarios, validación y adiciones de otros participantes, añadiendo sus propios comentarios si es necesario. Esto debe tomar por lo menos 5 o 10 minutos por grupo.

**Tabla 4: Ejemplo de un recurso natural y los bienes y servicios que proporciona**

Recurso natural presente en el sitio de gestión	Bienes y servicios proporcionados por cada recurso natural
Bosques	<b>Bienes</b>
	1. Madera
	2. Comida
	3. Materiales para artesanías
	<b>Servicios</b>
	1. Secuestro de carbono
	2. Protección de los recursos hídricos
	3. Paisajes bellos / estética

**PASO 5: Analizar derechos, responsabilidades e intereses<sup>5</sup>** (small group exercise).

- Tenga en cuenta que para el proceso de identificación de los actores interesados, es importante pensar en todos los diferentes tipos de actores interesados con diferentes derechos, responsabilidades e intereses.
- Presente la tabla 2 de la **Hoja conceptual 3: identificando quién es un actor interesado** (en forma de un folleto o una diapositiva de PowerPoint) y aclare qué se entiende por “derechos”, “responsabilidades” e “intereses” utilizando los ejemplos proporcionados.
- Haga hincapié en que no es necesario hacer una distinción entre estos para cualquier actor interesado, pero podría ayudar a estimular la reflexión sobre los diferentes tipos de actores interesados desde cada una de estas tres perspectivas. Por ejemplo, se puede pensar en todos los diferentes tipos de intereses (por ejemplo, económico,

<sup>5</sup> Este paso también puede ser considerado como un método de análisis de los actores interesados, pero es útil llevarlo a cabo en esta etapa para ayudar a identificar quiénes son los principales actores interesados..



de conservación, espiritual), o en las responsabilidades (por ejemplo, gestión legal formal, tener voz en la toma de decisiones), o de los derechos (por ejemplo, los derechos de uso tradicionales).

- Pida a los participantes que se junten en grupos pequeños.
- Usando la Tabla 2 para guiarlos, pida a cada grupo que identifique a los actores interesados con los derechos, responsabilidades e intereses en los recursos naturales que ya fueron identificados. Haga hincapié en que tienen que ser lo más específicos posible, por ejemplo, enumerar las comunidades locales o agencias del gobierno es demasiado vago, deben identificar los nombres de los pueblos y las agencias específicas.
- Para ayudar con su análisis, es posible que desee proporcionar una lista de preguntas de sondeo en un folleto o un rotafolio, por ejemplo:
  - ¿Quién tiene la responsabilidad de administrar los recursos?
  - ¿Quién utiliza el recurso?
  - ¿Quién se beneficia (o se beneficia potencialmente) del uso de los recursos?
  - ¿Quién quiere beneficiarse del recurso, pero no es capaz de hacerlo?
  - ¿Quién influye en el recurso de manera positiva o negativa?
  - ¿Quién se ve afectado por un cambio en el estado de la gestión?
  - ¿Quién toma las decisiones que afectan al uso y al estado de los recursos?
  - ¿Quién está interesado en cómo se maneja el recurso, incluso si no están utilizándolo o gestionándolo directamente?
- Recordarles que tienen que tener un coordinador y un presentador.
- De a los grupos tiempo suficiente para incluir a los actores interesados en las tres categorías, por ejemplo 15 a 20 minutos.
- Lleve a los grupos de nuevo a la sesión plenaria y de a cada grupo por lo menos 5 ó 10 minutos para hacer la presentación y siga con un debate. Asegúreles que no tiene que ser la lista completa de los actores interesados ya que el proceso de identificación de los actores interesados seguirá. Solicite validación y adiciones.

### **PASO 6: Siga preguntando – ¿quién más?**

- Tenga en cuenta que la lista puede estar todavía incompleta, pero que el proceso de obtención de los actores interesados para identificar a otros actores interesados se convierte en un mecanismo para la inclusión progresiva de los actores interesados y ampliar el círculo de participación para que sea realmente inclusivo.
- Concluya explicando que la identificación de los actores interesados es una actividad continua ya que los actores interesados adicionales pueden surgir cada vez que las condiciones, el uso de los recursos o los intereses cambien. En consecuencia, la lista debe actualizarse constantemente. Es útil seguir preguntando "¿a quién hemos olvidado?" y "¿quién más está allí?" Y encontrar mecanismos para la inclusión de nuevos actores en el proceso en cualquier momento.

### Consejos para el facilitador

- Esta actividad funciona mejor si se invita a un conjunto diverso de participantes que tienen diferentes conocimientos y experiencias para participar en la sesión. Si esto no es posible, entreviste a diferentes individuos o grupos bien informados antes o después de la sesión para ayudar a elaborar la lista de los actores interesados.
- Es posible que desee validar y agregar información a la labor llevada a cabo por el grupo a través de la revisión de bibliografía pertinente, a través de observaciones de campo, mediante la realización de entrevistas o grupos focales con preguntas de sondeo, o por medio de discusiones informales con informantes clave.
- Realizar la identificación completa y sistemática de los actores interesados es fundamental para cualquier proceso de participación. Vale la pena invertir el tiempo para hacerlo bien. El no poder identificar e involucrar a los actores interesados o a los grupos interesados puede comprometer los resultados de la gestión que desea y puede consumir mucho más tiempo a largo plazo.
- Involucrar a la gente que va a trabajar en el proceso de identificación de los actores interesados puede establecer una base importante para una mayor participación. Un proceso eficaz puede hacer que los participantes se sientan involucrados desde el principio y ayude a fomentar el compromiso.
- Además de los resultados formales de la actividad, preste atención y registre cualquier información adicional que proporcionen los participantes sobre los actores interesados, como por ejemplo lo que están haciendo, cómo se ve afectado el recurso, y cuáles son las zonas de conflicto. Usted puede obtener una gran cantidad de información que le ayudará más adelante en el proceso participativo.

### Enlaces de la guía:

1. La **hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado** proporciona información útil sobre los actores interesados y el proceso participativo.
2. La **hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados** se basa en la hoja de actividades, proporcionando los pasos para identificar los actores interesados clave y entender más sobre cada actor.
3. La **hoja de actividad 3: mapeo institucional** proporciona una herramienta para el análisis de las relaciones entre los actores interesados.
4. Los **resúmenes de los estudios de caso en las secciones 3 y 4** proporcionan ejemplos de los procesos participativos en el trabajo. El **estudio de caso 2: facilitando la planificación participativa en las áreas protegidas de las Sabanas de Aripo en Trinidad y Tobago** en particular, utilizó el análisis de los actores interesados como la base para el ejercicio de la planificación de la gestión.
5. La **hoja conceptual 1: ¿qué es la facilitación?** y la **hoja de actividad 6: facilitación efectiva** proporcionan orientación adicional y consejos para los facilitadores.

## Hoja de actividad 2

### Análisis de los actores interesados

Una vez identificados los principales actores interesados, el siguiente paso en el proceso de participación es analizar sus intereses. Mediante la comprensión de los derechos, responsabilidades, intereses, perspectivas y relaciones de poder de los actores interesados y, conociendo quiénes son los principales actores interesados, se puede facilitar mejor su participación en un proceso participativo

#### Objetivo

El objetivo de la actividad de análisis de los actores interesados es entender mejor las funciones, responsabilidades, intereses y perspectivas de los actores interesados, así como las relaciones de poder entre ellos. Esto le ayudará a identificar la forma en que deben participar en la gestión, cuáles son las posibles áreas de conflicto y las capacidades y deficiencias de capacidad que podrían apoyar o dificultar la gestión de recursos. También le permite identificar a los actores interesados clave.

#### Antecedentes y justificación

La realización de un análisis de los actores interesados involucra:

1. la identificación de las preguntas que se deben hacer sobre los actores interesados en relación con el contexto de la gestión, incluyendo:
  - ¿Cuáles son los intereses, roles, responsabilidades y relaciones de poder de los actores interesados?
  - ¿Cómo se utilizan los recursos?
  - ¿Cómo están involucrados en la gestión, ahora y en el pasado?
  - ¿Cuál será el impacto en ellos de un cambio en la gestión?
2. para determinar cómo se llevará a cabo el análisis de los actores interesados, las preguntas clave son:
  - ¿Quiénes participarán?
  - ¿Cuál es el nivel de participación?
  - ¿Cómo se recopilará la información?
  - ¿Cuáles son las posibles fuentes de información?

3. recolección y validación de la información de cada actor interesado,
4. organizar y compartir la información en un formato claro y comprensible para todos los actores interesados, y
5. revisar constantemente el análisis de los actores interesados cada vez que la situación cambie.

Un análisis de los actores interesados bien facilitado y participativo permite a cada actor expresar sus propias necesidades y expectativas, y escuchar y comprender las de los demás.

El análisis de los actores interesados también puede ayudar a identificar las necesidades subyacentes, así como agendas ocultas, proporcionando un marco para la investigación sobre las diferentes maneras en que las personas se relacionan con los recursos naturales y entre ellos.

El proceso también sirve como un foro para la negociación. Cuando un conflicto se ha intensificado, un análisis de los actores interesados puede utilizarse para identificar dónde construir alianzas y qué intereses pueden ser negociables.

## Recursos

**Cuadro 2: Recursos necesarios para facilitar el análisis de los actores interesados.**

Materiales	Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hojas conceptuales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?</li> <li>• Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado.</li> </ul> </li> <li>• <b>Rotafolio, plumas y marcadores</b></li> <li>• <b>Hojas de papel de colores</b></li> <li>• <b>Cinta adhesiva</b></li> <li>• Presentación de los resultados de la actividad de identificación de los actores interesados en PowerPoint, en volantes o en rotafolio como se detalla en la <b>Hoja de actividad 1: Identificación de los actores interesados</b></li> <li>• Hacer las preguntas de sondeo en volantes, en el rotafolio o en una diapositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sala de reuniones</b> lo suficientemente grande para todo el el grupo y con espacio en la pared para colgar el trabajo de todo el grupo y de los grupos pequeños.</li> <li>• <b>Espacio</b> suficiente para el trabajo en grupos pequeños</li> <li>• El <b>programa de PowerPoint</b>, un <b>proyector</b> y una <b>pantalla</b> (o pared blanca) si se utiliza diapositivas.</li> </ul>

## Método

### PASO 1: Repase o defina los conceptos clave.

- Revise quiénes son los actores interesados y la importancia de su identificación utilizando la **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado** y la **Hoja conceptual 5: ¿qué es una institución?**

### PASO 2: asigne a los actores interesados en las categorías más relevantes e importantes<sup>6</sup> (ejercicio de todo el grupo).

- Proporcione una lista de los actores interesados identificados en el proceso de identificación de los actores interesados en un rotafolio, diapositiva o volante. Puede ser útil organizar a los actores interesados en diferentes categorías en función de su principal área de interés. Discuta con los participantes en qué categoría o categorías debe asignarse cada actor. Ejemplos de categorías pueden incluir:
  - diversidad biológica y recursos culturales (para el turismo y la recreación)
  - recursos de la tierra
  - recursos del agua
  - recursos minerales
- Dentro de cada categoría haga subdivisiones por sectores y/o tipo de actores interesados (por ejemplo, gobierno (sector público), sociedad civil, sector privado, donantes y agencias de cooperación técnica, organismos inter-gubernamentales, comunidades, etc.)

**Tabla 5: Subdividiendo a los actores interesados por sector y tipo**

	<b>Gobierno</b>	<b>Sociedad civil</b>	<b>Sector privado</b>
<b>Biodiversidad</b>	Ministerio del Medio Ambiente Ministerio de Agricultura Ministerio de Turismo Agencia de Desarrollo Comunitario	CANARI Save Our Birds Hunters Together	<i>Tourguides Inc.</i>
<b>Tierra</b>	Ministerio de Transporte	<i>Against Development</i>	<i>Big Trucks</i>
<b>Mineral</b>	Ministerio de Energía y Minas	<i>Village of Beauty</i>	<i>Sand Limited</i>

### PASO 3: Determine quiénes son los actores interesados clave<sup>7</sup> (puede realizarse con todo el grupo o en trabajo de grupos pequeños).

- Explique que no siempre es posible (dadas las limitaciones de tiempo, dinero, etc.) la plena participación de todos los actores interesados en un proceso participativo

<sup>6</sup> Este paso sólo es relevante si está examinando diferentes categorías de los recursos.

<sup>7</sup> Esto puede ser realizado antes o después del Paso 3.

o en los mecanismos de gestión, por lo que es útil identificar a los que tienen más probabilidades de afectar positiva o negativamente a los resultados. Utilice los factores descritos en la **Hoja conceptual 4: identificando quiénes son los interesados** para que los participantes (en plenaria o en grupos pequeños) analicen cuál de los actores interesados identificados son clave a través de las siguientes preguntas:

- ¿Son sus objetivos, enfoque, intereses y misión de gran importancia para la gestión del recurso?
  - ¿Tienen un alto nivel de poder, autoridad e influencia?
  - ¿Tienen un bajo nivel de poder, autoridad e influencia, y por lo tanto el riesgo de ser marginados?
  - ¿Tienen un gran interés en los resultados (por ejemplo, es el organismo de gestión o sus medios de vida dependen de los recursos)?
  - ¿El alcance de su participación es alta (por ejemplo, es o debería ser un área clave de trabajo para ellos)?
  - ¿Tienen la capacidad de contribuir (por ejemplo, pueden participar en las reuniones con otros actores interesados y expresar efectivamente sus ideas)?  
¿Pueden proporcionar habilidades o conocimientos especiales o únicos (por ejemplo, una universidad tiene una elevada capacidad técnica para contribuir a la gestión)?
- Enumere qué actores interesados se identifican como clave.

#### **PASO 4: perfeccionando el análisis** (ejercicio con todo el grupo o pequeño).

Es posible que desee ampliar el análisis realizado de las funciones, responsabilidades e intereses de los actores interesados en los recursos naturales o en los bienes y servicios de los recursos naturales.

Lo que decida analizar dependerá de lo que necesita saber para implementar sus procesos eficaces de participación y de gestión de diseño.

Lo que sigue son ejemplos del tipo de preguntas que puede realizar sobre un actor o grupo de actores interesados:

- **Intereses:** ¿cuáles son los intereses actuales y futuros de los actores interesados en el uso y manejo de los recursos?, ¿qué es lo que necesitan y quieren?, ¿qué beneficios se derivan actualmente o potencialmente?
- **Poder:** ¿tiene derechos y responsabilidades formales?, ¿tiene poder legal?, ¿tiene influencia política?, ¿tiene poder económico?, ¿tiene alguna combinación de estos?
- **Relaciones:** ¿cuáles son las relaciones entre los actores?, ¿existen estructuras formales y / o redes y mecanismos informales?
- **Impactos en los recursos:** ¿qué impacto tienen en el recurso, tanto positivos o negativos?

- **Conflicto:** ¿cuáles son las zonas de conflictos existentes o potenciales?, ¿cuáles son las áreas de acuerdo y de interés común en los que el consenso y la colaboración pueden ser negociados?
- **Capacidad:** ¿Están, los actores interesados, dispuestos a participar en la planificación o gestión?, ¿qué capacidades tienen para aportar?, ¿qué capacidades necesitan para ser capaces de contribuir de manera efectiva (y hay recursos para construirlas)?

**PASO 5: Documentando el análisis** (puede realizarse durante o después del taller).

- Registre el análisis en un formato que le permita acceder fácilmente a la información que necesita, por ejemplo, en forma de cuadro, como se muestra en la Tabla 6, donde los actores clave están identificados en negrita.

<b>Tabla 6: Compilación de los resultados del análisis de los actores interesados</b>		
<b>Recursos de biodiversidad</b>		
<b>Actores interesados</b>	<b>Derechos, poder, responsabilidades, usos, intereses</b>	<b>¿Cómo van a ser afectados por un cambio en la gestión?, ¿cuáles son las causas de los conflictos actuales y potenciales?</b>
<b>Gobierno</b>		
<b>Ministerio de Medio Ambiente</b>	Responsabilidad legal para la gestión de recursos de la biodiversidad	Conflicto con otras agencias del gobierno donde hay conflicto en el uso de las tierras
<b>Desarrollo comunitario</b>	Interesado en la promoción de medios de vida rurales basadas en el uso sostenible de los recursos naturales	Conflicto con actores interesados que promueven la conservación, ya que hay una percepción de que están en contra de las personas y el uso de los recursos naturales
<b>Sociedad civil y Sector privado</b>		
<i>Save the Birds</i>	Interesados en la conservación de aves	Conflicto con los cazadores, ya que hay una percepción de que la caza no es sostenible actualmente
<i>Hunters together</i>	Interesados en la cacería recreativa	Conflicto con los actores interesados que promuevan la conservación, ya que hay una percepción de que están en contra de las personas y el uso de los recursos naturales

### Consejos para el facilitador

- El proceso de análisis de los actores interesados puede ayudar a desarrollar la confianza y el respeto entre los diferentes actores interesados.
- Es probable que el análisis participativo de los actores interesados funcione mejor con la facilitación independiente, sobre todo si hay un conflicto.
- Si usted es de la agencia responsable de la gestión formal, es probable que esté coordinando el proceso participativo. Pero también es importante participar activamente en el proceso de análisis y reconocer que usted es sólo un actor, aunque sea clave, y que sus intereses pueden ser diferentes de los demás.
- El análisis de los actores interesados es una valiosa herramienta de gestión para el cambio ya que se debe reexaminar periódicamente para identificar a los actores interesados y, posteriormente, volver a analizar a lo largo de la vida de la intervención de la gestión, los cambios en las relaciones de poder y las dinámicas sociales pueden ser re-evaluados e identificar nuevos participantes en el sistema de gestión de recursos naturales.

### Enlaces de la guía:

1. **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado** y **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?** proporcionan información útil sobre los actores interesados y el proceso participativo.
2. Esta actividad se puede ampliar para incluir **Hoja de Actividad 3: mapeo institucional**, que proporciona una guía para el análisis de las relaciones entre los actores interesados, así como las políticas y leyes dentro de la institución correspondiente.
3. Ver también la **Hoja conceptual 7: capacidades necesarias para la participación**.
4. Los **resúmenes de los estudios de caso en las Secciones 3 y 4** proporcionan ejemplos del proceso participativo en trabajo.
5. **Hoja conceptual 1: ¿qué es la facilitación?** y la **Hoja de actividad 6: facilitación efectiva** proporcionan orientación adicional y consejos para los facilitadores.



## Hoja de actividad 3

### Mapeo institucional

El mapeo institucional es otro tipo de análisis que incluye algunos aspectos del análisis de los actores interesados. En este caso, los 'mapas' se utilizan para analizar las relaciones entre los actores interesados, las políticas y leyes dentro de la institución.

#### Objetivo

El objetivo de esta actividad de mapeo institucional es analizar las relaciones entre los actores interesados, las políticas y leyes en una institución. También pueden examinarse la influencia del poder y de los flujos de información y de dinero.

#### Antecedentes y justificación

El mapeo de las relaciones entre los actores interesados, las políticas y leyes en una institución es gráficamente útil para comprender cómo se toman las decisiones en el manejo de los recursos naturales y por quién. También puede ayudar a identificar los vacíos, las maneras de participación de los actores interesados y las necesidades de capacidad (incluyendo áreas para desarrollar o mejorar las relaciones o vínculos)

## Recursos

**Cuadro 3: Recursos necesarios para la facilitación del mapeo institucional**

Materiales	Requerimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hojas de concepto</b> (opcional como folletos)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja conceptual 4: <b>identificando quiénes son los actores interesados.</b></li> <li>• Hoja conceptual 5: <b>¿qué es una institución?</b></li> </ul> </li> <li>• <b>Hoja de actividad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de actividad 2: <b>análisis de los actores interesados</b></li> </ul> </li> <li>• <b>Rotafolio, plumas y marcadores</b></li> <li>• <b>Hoja o cartón de color</b></li> <li>• <b>Cinta adhesiva, hilo o listón</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sala de reuniones</b> lo suficientemente grande para todo el el grupo y con espacio en la pared para colgar el trabajo de todo el grupo y de los grupos pequeños.</li> <li>• <b>Salas para receso</b> o espacio suficiente para el trabajo en grupos pequeños.</li> <li>• <b>Espacio en la pared</b> para los mapas.</li> </ul>

## Método

### PASO 1: repase o defina los conceptos clave.

- Revise quiénes son los actores interesados y qué son las instituciones utilizando la **Hoja de Concepto 4: Identificando quién es un actor interesado** y la **Hoja de Concepto 5: ¿Qué es una institución?**

### PASO 2<sup>8</sup>: analice las relaciones de poder.

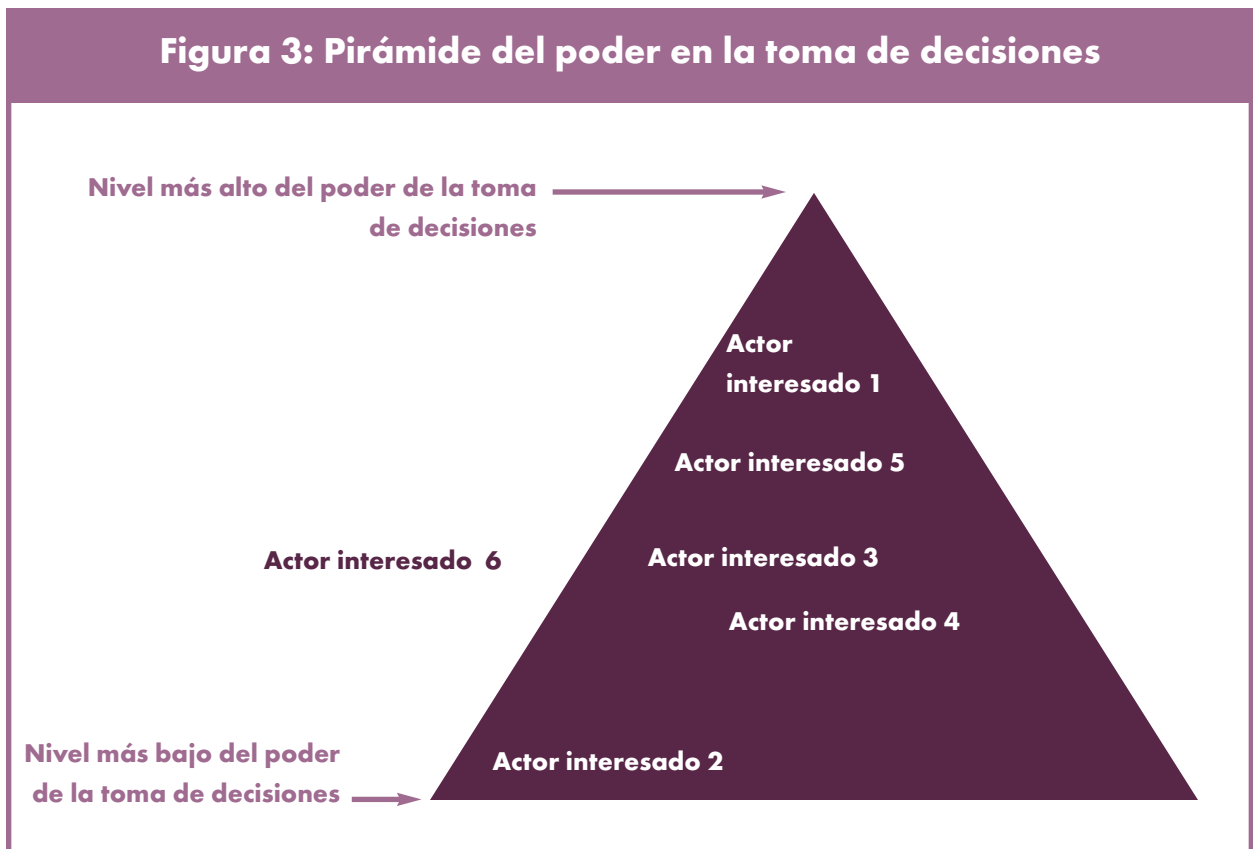
- Dibuje un triángulo grande en una hoja del rotafolio (o varias hojas de papel rotafolio pegadas) y explique que esto representa la pirámide de la toma de decisiones de la institución que regula los recursos naturales o del sitio en cuestión. La parte superior del triángulo es donde la mayoría del poder de decisión recae y la base representa el poder más bajo.
- Escriba cada actor clave identificado en la **Actividad 2: análisis de los actores interesados** en una hoja separada de papel de color (tarjeta o tamaño carta en

<sup>8</sup> Nota a los facilitadores: los pasos 2 y 3 se pueden hacer independientemente de cada uno o en secuencia (y en cualquier orden).

función del tamaño del triángulo, éstas se pueden preparar con anticipación o hacer durante el taller). También puede utilizar diferentes colores de papel para representar diferentes tipos de actores interesados por ejemplo, gobierno, sector privado, sociedad civil, etc.)

- Pida a los participantes colocar a los actores interesados dentro del triángulo en términos del nivel de poder (alto, mediano, bajo) que tienen en la toma de decisiones y en la gestión. Los actores interesados clave también se pueden colocar fuera del triángulo, si la percepción es que no están involucrados en absoluto).
- Discuta los resultados utilizando preguntas de sondeo, por ejemplo:
  - ¿Qué tipos de actores interesados (por ejemplo, el gobierno, el sector privado o la sociedad civil) tienen más poder y por qué?, ¿qué subsectores dominan (por ejemplo, el turismo o la energía)?
  - ¿Los actores interesados clave identificados tienen poder?, ¿por qué o por qué no?
  - ¿Qué determina la cantidad de poder que un actor interesado tiene (por ejemplo, el dinero, el mandato legal, conexiones, etc.)?
  - ¿Cómo pueden los actores interesados que están en la base del triángulo obtener más poder en el proceso de toma de decisiones?
  - ¿El proceso ha identificado nuevos actores?

**Figura 3: Pirámide del poder en la toma de decisiones**



**PASO 3: analice las relaciones.** Escriba cada actor clave identificado en la **Actividad 2: análisis de los actores interesados** en una hoja separada de papel de color (tarjeta o tamaño carta en función del tamaño del triángulo, estas se pueden preparar con anticipación o hacer durante el taller).

- También puede utilizar diferentes colores de papel para representar diferentes tipos de actores interesados por ejemplo, gobierno, sector privado, sociedad civil, etc.)
- Coloque los trozos de papel con los nombres de los actores interesados sobre el piso en un círculo (o en la pared). Comience con uno de los actores interesados y pida a los participantes identificar las relaciones que este actor tiene con otros actores interesados. Pida a los participantes colocar la cinta, hilo o listón del primer actor interesado hacia los otros actores con los que tiene relación. Esta conexión entre los actores interesados demuestra la relación entre ellos.
- Repita el análisis de las relaciones hasta que haya agotado todos los actores interesados clave identificados. Ahora debería tener una "red" de relaciones entre los actores de la institución.
- Opcional: utilice las líneas más gruesas para indicar relaciones más fuertes.
- Opcional: describa el tipo de relación que existe entre dos actores interesados (por ejemplo, se trata de una o dos vías de circulación de información/ ideas, dinero / asistencia técnica, etc.) mediante el uso de flechas y diferentes hilos o listones de color para indicar los diferentes tipos de relaciones.
- Opcional: agregue a la red en diferentes hojas de papel las principales leyes, políticas, programas, etc. Utilice cinta, hilo o listón para determinar cómo estos influyen y si son influidos por los diversos actores interesados en la institución (por ejemplo, una ley puede guiar las acciones de una agencia de gestión de los bosques y la agencia también puede dar lugar a la redacción de la ley y decidir cómo se aplica).
- Discuta los resultados utilizando preguntas de sondeo, por ejemplo:
  - ¿Qué actores tienen la mayoría de las relaciones? Hacer hincapié en que estos actores son los puntos clave de influencia y de poder y pueden ser los centros de la red.
  - ¿Qué actores interesados no tienen muchas relaciones con otros actores y por qué?, ¿deberían desarrollar más las relaciones?, y si es así, ¿cómo y con quién?
  - ¿Quién está proporcionando dinero y asistencia técnica y para quién?, ¿se están excluyendo a beneficiarios potenciales?, ¿existen otras fuentes potenciales de apoyo?
  - ¿Está fluyendo la información y las ideas entre las personas adecuadas en ambos sentidos? Si no, ¿por qué no?, ¿cómo se puede lograr esto?
  - ¿Cuáles podrían ser los puntos más estratégicos de intervención para mejorar el papel de un actor en la gestión de los recursos naturales?

**Figura 4: Ejemplo del mapeo institucional hecho por el Parque Nacional Blue and John Crow Mountains, Jamaica en el 2009 donde los dos colores representan las diferentes relaciones**



## Consejos para el facilitador

- La creación de un mapa de las relaciones entre los actores interesados, las políticas y las leyes puede ayudar a identificar rápidamente las relaciones y las brechas clave y proporcionar una imagen clara de la situación actual.
- Si la institución tiene muchos actores interesados, leyes y políticas, el mapa final puede parecer muy complicado y casi incomprensible para los que no participaron en su creación. Sin embargo, el proceso de creación del mapa es igual, si no más valioso ya que el producto de la discusión y análisis ayudan a poner de manifiesto los diferentes puntos de vista, desarrollar consenso, cuestionar los supuestos y revelar problemas que pueden no ser evidentes.
- Al igual que con la identificación de los actores interesados y otro tipo de análisis, el mapeo institucional debe ser actualizado continuamente para reflejar los cambios.
- El seguimiento de cambios en el mapa institucional puede ser una manera interesante de llevar a cabo una evaluación participativa de las contribuciones realizadas por la planificación participativa y el proceso de gestión.
- A veces también es útil crear un mapa de cómo se vería la institución si se lograría la visión colectiva de la gestión del sitio o del recurso. Esto ayuda a centrar la atención en lo que hay que cambiar.

## Enlaces de la guía:

1. Esta Hoja de Actividades complementa la **Hoja de Actividad 2: análisis de los actores interesados** que proporciona otro enfoque para el análisis de los actores interesados.
2. Véase también la **Hoja conceptual 4: identificando quiénes son los actores interesados** y la **Hoja conceptual 5: ¿qué es una institución?** proporcionan información básica.
3. Los **resúmenes de estudios de caso en las secciones 3 y 4** describen las aplicaciones de mapeo institucional o se refieren a la importancia de los arreglos institucionales, particularmente:

**Probando las herramientas 2: aplicación de los principios de facilitación de la gestión forestal participativa en un Comité Local de Manejo Forestal prospectivo en la cuenca del río Morant en Santo Tomás, Jamaica**

**Prueba de las herramientas 5: aumento de la capacidad del personal técnico en el manejo forestal participativo de la Dirección de Silvicultura de Trinidad y el Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente de Tobago.**

**Estudio de caso 3: desarrollo participativo de las políticas del bosque y de áreas protegidas de Trinidad y Tobago.**

**Estudio de caso 4: enfoque participativo para la conservación de la biodiversidad y la gestión de áreas protegidas en el Montserrat Centre Hills**

4. La **Hoja conceptual 1: ¿qué es la facilitación?** y la **Hoja de actividad 6: facilitación efectiva** proporcionan orientación adicional y consejos para los facilitadores.

# Hoja de actividad 4

## Planificación participativa

Esta hoja de actividades ofrece una visión general de los pasos a seguir en un proceso de planificación participativa y orientación sobre la manera de ponerlos en práctica.

### Objetivo

El objetivo de esta actividad es describir los pasos de un proceso de planificación participativo, que utiliza varias herramientas participativas para facilitar la participación de los actores interesados en todas las etapas del proceso de planificación.

### Antecedentes y justificación

Los pasos de un proceso de participación son similares a los enfoques convencionales de planificación, e incluyen la identificación del problema, la definición de metas y objetivos, la recolección y análisis de información, la identificación de opciones, la formulación de planes y decisiones, implementación, monitoreo y evaluación. La principal diferencia es que los actores interesados participan en la mayoría de los pasos, utilizando métodos participativos.

La planificación participativa sienta las bases para la participación de los actores interesados en la gestión. Ayuda a establecer arreglos institucionales donde los derechos y las responsabilidades se distribuyen de la manera más eficaz y equitativa e identifica formas de manejar los conflictos.

Antes de que comience el proceso, es importante discutir con los actores interesados clave del proceso (por ejemplo, la agencia del gobierno que coordina las actividades) los objetivos del proceso y sobre todo qué tipo de participación les gustaría lograr en el proceso y más allá (véase la sección sobre tipos de participación en la **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**). Esto es importante para saber hasta qué punto deben participar los actores interesados, qué recursos y tiempo se necesita para el proceso, y para ser capaz de manejar las expectativas de los actores interesados que pueden plantearse en el marco del proceso.

## Recursos

**Cuadro 4: Recursos necesarios para la planificación participativa**

Materiales	Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hojas conceptuales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja conceptual 2: ¿qué son los medios de vida, medios de vida sostenibles y los bienes de los medios de vida?</li> <li>• Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?</li> <li>• Hoja conceptual 4: identificando quiénes son los actores interesados (opcional como folleto)</li> <li>• Hoja conceptual 5: ¿qué es una institución?</li> <li>• Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?</li> </ul> </li> <li>• <b>Hojas de actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de actividad 1 : identificación de los actores interesados</li> <li>• Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados</li> <li>• Hoja de actividad 3: mapeo institucional</li> <li>• Hoja de actividad 5: movilización de los actores interesados</li> </ul> </li> <li>• <b>Rotafolio</b></li> <li>• <b>Papel tamaño carta, blanco o de color</b></li> <li>• <b>Cinta adhesiva</b></li> <li>• <b>Calcamonías</b></li> <li>• <b>Plumas y marcadores</b></li> <li>• <b>Hilo o listón</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Salón de juntas</b> suficientemente grande para el grupo entero y con suficientes paredes para colgar el trabajo de los ejercicios del grupo entero y de los grupos pequeños.</li> <li>• Espacio suficiente para el trabajo en grupos pequeños.</li> <li>• El <b>software de PowerPoint</b>, un <b>proyector</b> y una <b>pantalla</b> (o pared blanca) si se utiliza diapositivas.</li> <li>• <b>Espacio en la pared</b> para pegar los mapas.</li> </ul>



## Método

Un proceso de planificación participativo incluirá algunos o todos de los siguientes pasos. No tienen por qué llevarse a cabo precisamente en este orden y en algunos casos será iterativo.

### **PASO 1: repase o defina los conceptos clave.**

- Revise qué son los medios de vida, cuáles son los actores interesados, lo qué es la participación, lo qué es la planificación participativa y lo qué están utilizando las instituciones:
  - **Hoja conceptual 2: ¿qué son los medios de vida, medios de vida sostenibles y los bienes de los medios de vida?**
  - **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**
  - **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**
  - **Hoja conceptual 5: ¿qué es una institución?**
  - **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**

### **PASO 2: lleve a cabo una identificación preliminar de los actores interesados y evalúe quiénes son los actores interesados clave.**

- Utilice la **Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados** para identificar a los actores interesados.
- Utilice la **Hoja de actividad 2: análisis de los actores identificados** para identificar quiénes son los actores interesados clave.

**PASO 3: establezca un Comité de Dirección de los actores interesados clave** (suponiendo que se desee un nivel profundo de los principales actores interesados)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> También puede ser establecido después de la etapa de análisis de los actores interesados.

### **Pasos en el proceso de planificación participativo (Geoghegan *et. al.* 2004):**

Un proceso de planificación participativo típico implicará los siguientes pasos principales:

- Determinar la necesidad del proceso de planificación
- Identificación de los actores interesados
- Movilización de los actores interesados
- Análisis de los actores interesados
- Definición del mecanismo de participación de los actores interesados y el proceso que se utilizará para llegar a decisiones y soluciones
- Identificación de los problemas y las necesidades
- Definición de metas y objetivos
- Recopilación de información para basar las decisiones
- Análisis y puesta en común de los resultados con los actores interesados
- Identificación y evaluación de las opciones
- Negociación

- Identifique un grupo de actores clave que representen los intereses clave (y diversos) y con la capacidad de guiar el proceso.
- Establezca a este grupo como un Comité Directivo (formal o informal) para validar el enfoque y las aportaciones a las actividades del proceso de planificación participativa.

### **PASO 4: Lleve a cabo un análisis exhaustivo y sistemático de los actores interesados, con la participación de los actores interesados.**

- Utilice la **Hoja de actividad 2: análisis de los actores involucrados** para llevar a cabo un análisis de los intereses, derechos y responsabilidades

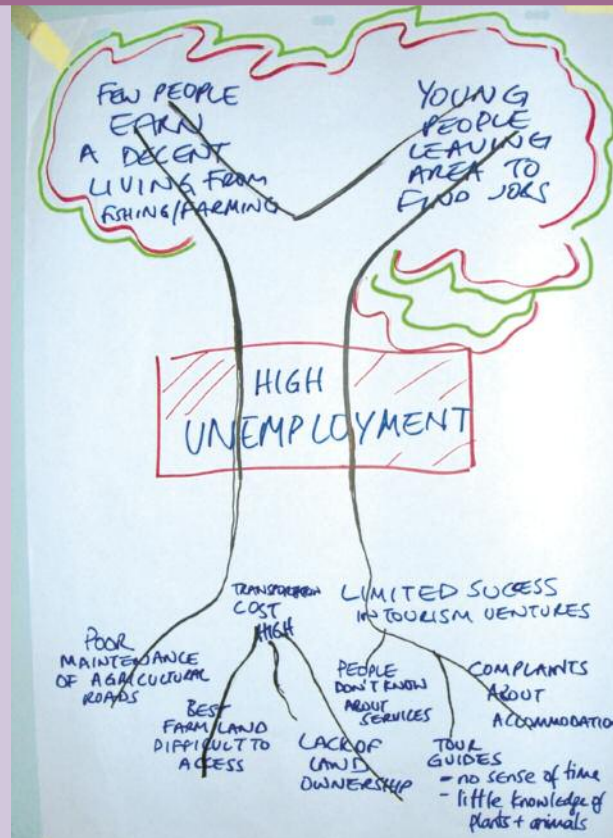
### **PASO 5: movilizar a los actores interesados y crear mecanismos para la participación efectiva y equitativa, en particular de los grupos marginados.**

- Utilice la **Hoja de actividad 5: movilización y compromiso de los actores interesados.**

### **PASO 6: facilite el análisis participativo de los problemas.**

- Recoja las ideas de todos los actores interesados, que tendrán diferentes puntos de vista, sobre cuáles son los problemas. Esto se puede hacer a través del intercambio de ideas, o que cada participante dibuje lo que piensa que son los problemas y luego compártalos y discútalos en la sesión plenaria.
- Explique que los problemas no son la ausencia de algo, sino un estado negativo existente. Por ejemplo, la ausencia de un plan de gestión no es un problema, el problema es que la gestión se lleva a cabo de una manera casual y sin prioridades y sin dirección clara.
- Facilite la discusión sobre estos entre los actores interesados, para buscar un acuerdo de lo que ellos identifican como problemas reales (y no la ausencia de soluciones).
- Facilite el análisis en grupo para identificar los problemas de causalidad, los fundamentales y los de efecto para crear un "árbol de problemas" o red de relaciones entre los problemas:
  - Escriba cada problema en una hoja de papel.
  - Considere un problema a la vez. Comience con un problema y pregunte '¿qué problema o problemas causan esto?' y '¿qué problema o problemas son resultado de este?' Para ver cómo cada problema se relaciona con los demás.
  - Coloque los problemas para mostrar las relaciones, poniendo los problemas que están causando un problema seleccionado por debajo de ellos y los problemas que son el resultado por encima. Muestre las conexiones con cuerdas, cintas o listones.
  - Repita esto haciendo preguntas para cada problema, obteniendo finalmente una

**Figura 5: Ejemplo de un árbol de problema simple en una hoja de rotafolio, enseñando los problemas raíces, el problema central, y los efectos.**



- red o un árbol de problemas que estén interconectados por cuerdas, cintas o listones.
- Los problemas que causan otros problemas estarán en la parte inferior de su árbol (es decir, son las raíces del árbol, que son los problemas de causalidad). Los problemas en el centro del árbol (es decir, el tronco del árbol, o el problema principal / central o centrales son los problemas en los que tendrá que centrarse. Los problemas en la parte superior de su árbol son los síntomas causados por el problema o problemas centrales (es decir, las hojas del árbol, o problemas efecto). El resultado puede ser una red bastante compleja de problemas interrelacionados.
  - Explique que, a fin de abordar los problemas efecto, se deben abordar los problemas fundamentales a través de una iniciativa. Esto se puede hacer mirando cuáles de los problemas de raíz que pueden abordarse en base a la capacidad de los actores interesados, y en qué problemas se tiene que involucrar a otros actores interesados. En el siguiente ejemplo, el alto desempleo es el principal problema que se aborda. Los actores interesados pueden hacerlo a través de hacer frente a los problemas en el sector de la agricultura o el turismo, basado en los dos conjuntos de problemas raíz.
  - Opcional: una vez completado el árbol, pida a los participantes identificar cuáles son los problemas prioritarios. Para ello, dar a cada participante el mismo

número (por ejemplo, 10) de puntos adhesivos (o etiquetas). Dígales que tienen que poner una pegatina en cada problema que consideren importante. Deje que los actores interesados pongan las pegatinas y luego cuente qué problemas recibieron más votos. Estas son las prioridades. Para el ejemplo anterior, enfrentar los problemas del sector agrícola puede ser una prioridad mayor si esta es la estrategia de vida más factible. Y dentro de ésta, abordar el problema de las carreteras en mal estado puede ser más importante y viable que abordar el tema de la tenencia de la tierra.

- Haga hincapié en que el proceso de participación y de gestión deben tratar de resolver estos problemas, y en particular el problema central.

### **PASO 7: facilitando el proceso participativo de creación de la visión y del establecimiento de metas** (ejercicio en grupos pequeños).

- Explique que una visión es como "una imagen positiva de un futuro exitoso".
- Establezca el plazo para la visión (por ejemplo, dentro de cinco años).
- Haga que los actores interesados trabajen en pequeños grupos para discutir los elementos de una visión de la gestión del recurso. Dígales que pueden hacer dibujos de su visión, bailar, hacer una presentación dramática, cantar sobre ello, o usar palabras y frases sencillas para captar las ideas principales.
- Haga que cada grupo presente su visión.
- Una vez que todos los grupos hayan presentado, identifique colectivamente los elementos comunes que cada grupo tenía como parte de su visión.
- Discuta las zonas donde los grupos tengan diferentes visiones y trate de alcanzar un consenso sobre lo que se debe incluir en la visión colectiva.
- Registre los principales elementos acordados de la visión en un rotafolio. Puede utilizarlo para elaborar una declaración de la visión formal más tarde, si es necesario. La elaboración de un lenguaje con el que todo el mundo esté de acuerdo puede ser un proceso que lleve tiempo y se debe evitar en un taller, aunque se les debe dar la oportunidad, a los actores interesados, de comentar y validar las declaraciones antes de su conclusión.

### **PASO 8: desarrolle los objetivos para abordar los problemas centrales identificados.**

- Para cada problema identificado como prioridad a abordar, trabaje en plenaria para convertir este problema (una declaración negativa) en una declaración positiva. Este es el objetivo, es decir, la solución del problema. Por ejemplo, si el problema está disminuyendo las poblaciones de agouti en el bosque, entonces el objetivo de la gestión es incrementar el tamaño de la población agouti en el bosque.
- Valide los objetivos generales con los actores interesados ya que serán el foco principal de la gestión.

**PASO 9: durante todo el proceso, garantice que los actores interesados tengan suficiente información, en un formato accesible, para que participen efectivamente en la planificación y en la toma de decisiones.**

- Recoja información, incluidos los conocimientos tradicionales de los actores interesados. Las herramientas que se pueden usar incluyen revisiones de la literatura, entrevistas y encuestas biológicas y socioeconómicas. Es importante que los interesados respalden los métodos utilizados y acepten los datos recogidos como válidos y suficientes para la toma de decisiones.
- Haga que la información sea accesible y comprensible (en términos de lenguaje y presentación) para los actores interesados y aborde las deficiencias de capacidad para poder entender la información de manera que los interesados puedan efectivamente participar en la toma de decisiones.

**PASO 10: negocie para alcanzar el consenso en los elementos clave de la gestión.**

- Construyendo sobre la base de los objetivos de gestión identificados, busque opiniones sobre cómo se pueden lograr. Trabaje sobre todo con los actores interesados que tienen intereses específicos, derechos y responsabilidades en este ámbito (por ejemplo, para hacer frente a un problema de la caza tendrá que implicar a los cazadores, así como a los opuestos a la caza).
- Facilite el diálogo entre los actores interesados para obtener participación y alcanzar un consenso sobre:
  - decisiones sobre lo que se debe hacer,
  - estrategias de cómo hacerlo,
  - acuerdos sobre las condiciones y responsabilidades para la aplicación de las decisiones tomadas,
  - disposiciones institucionales para la ejecución de dichos acuerdos,
  - disposiciones para el seguimiento del proceso y la evaluación de sus resultados.
- Sistemáticamente retroalimente la información y las decisiones a los interesados para su validación, refinamiento y adición.

**PASO 11: finalice los resultados del proceso de planificación participativa y difunda** a los actores interesados en los formatos y a través de canales que sean fáciles de entender por el público meta. Considere la posibilidad de producir una versión "popular" del plan de gestión para el público no especializado, que aborde de manera explícita las preocupaciones e intereses de los actores interesados.

**PASO 12: proporcione mecanismos para el seguimiento y la evaluación participativa,** incluyendo la alimentación de los resultados del monitoreo y la evaluación en la gestión adaptativa. Si se creó un comité de dirección de actores interesados, pueden reunirse para discutir preguntas sobre cómo va el proceso, lo que se está consiguiendo, lo que se aprende, y lo que hay que cambiar en el enfoque como resultado. Las entrevistas a los interesados y el uso de videos participativos son otras técnicas útiles para involucrar a actores interesados en el seguimiento y la evaluación.

### Consejos para el facilitador

- Si bien los costos involucrados en la planificación participativa pueden ser mayores que en los de los procesos de planificación convencionales, tienden a diferir en especie. Los costos que pueden necesitar para tener en cuenta son los siguientes:
  - la recopilación de información de referencia y difusión a todos los actores interesados, de forma apropiada,
  - conocimientos especializados que pueden incluir la movilización comunitaria, la facilitación, las comunicaciones, la educación y la sociología en función del contexto y de las necesidades,
  - costos para liderar la organización en el tiempo del personal (incluyendo el mayor tiempo que se necesita para movilizar a los actores interesados y ganarse su confianza), la comunicación, las reuniones y los viajes;
  - reembolso de los gastos a los participantes, incluidos los viajes, las comidas, y en algunos casos el tiempo perdido de trabajo y otras actividades generadoras de ingresos.

### Enlaces de la guía:

1. **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?** y la **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?** Proporcionan información de básica invaluable.
2. Ver también **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado.**
3. **Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados, Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados, Hoja de actividad 3: mapeo institucional** y la **Hoja de actividad 5: movilización de los actores interesados** proporcionan orientación sobre cómo ejecutar estos pasos en la planificación participativa.
4. Los **resúmenes de los estudios de caso en las Secciones 3 y 4** proporcionan ejemplos de procesos participativos en el trabajo.
5. **Hoja conceptual 1: ¿qué es la facilitación?** y **Hoja de actividad 6: facilitación efectiva** proporcionan orientación adicional y consejos para los facilitadores.

# Hoja de actividad 5

## Movilización de los actores interesados

Muchos procesos participativos bien intencionados fallan porque los organizadores no prestan la debida atención a cómo, cuándo y dónde participan los actores interesados. Esta hoja de actividad ofrece algunos consejos útiles e identifica los pasos clave en la movilización de los actores interesados.

### Objetivo

El objetivo de esta actividad es proporcionar a los gestores y facilitadores de los recursos naturales orientación sobre cómo movilizar a los actores interesados para que participen en las actividades propuestas.

### Antecedentes y justificación

Los procesos de planificación participativos pueden requerir importantes inversiones en sus primeras etapas para la movilización efectiva de todos los interesados. El objetivo de esta movilización es asegurar que todos los participantes potenciales en el proceso estén informados de lo que está sucediendo, sean conscientes de los factores que impulsaron el proceso, reconozcan la legitimidad de las personas y las organizaciones que han tomado la iniciativa, y que se les anime a participar (Geoghegan et. al 2004).

El objetivo de esta hoja de actividades se centra en la manera de movilizar efectivamente a los actores interesados de la comunidad, ya que la movilización es uno de los aspectos más difíciles y estos actores son los que tienen más probabilidades de ser marginados por los enfoques tradicionales de organización de reuniones. Sin embargo, el proceso de identificación de lo que le conviene a los actores interesados, cuáles son los factores que facilitan y cuáles pueden ser las barreras a la participación aplica por igual a todos los actores interesados. Y esto puede significar que es difícil conseguir que todos los actores interesados vayan a la misma reunión. Por ejemplo, los funcionarios del gobierno y los actores interesados del sector privado pueden ser reacios a participar en las actividades de fin de semana, mientras que esto puede adaptarse mejor a los actores interesados de la comunidad.

# Recursos

## Cuadro 5: Materiales y requisitos necesarios para la movilización de los actores interesados

### Materiales y requisitos

Los recursos pueden variar de acuerdo a la actividad para la cual habrá que movilizar a los actores interesados, pero pueden incluir:

- Cartas de invitación,
- volantes,
- comunicados de prensa y los anuncios de radio,
- coche con altavoz,
- paquetes de información que expliquen el propósito de la actividad,
- comida y bebida durante la actividad, y
- dinero para estipendios o para cubrir los gastos de transporte.

# Método

## PASO 1: repase o defina los conceptos clave.

- Revise quiénes son los actores interesados, qué es la participación y qué es la planificación participativa:
  - Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?
  - Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado
  - Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?

## PASO 2: comprenda y prepárese para el grupo o grupos meta que necesiten ser movilizados.

El estilo y el momento de la movilización de los actores interesados pueden variar de acuerdo al público meta, por lo que necesita:

- **Identificar al público meta:** revise la identificación y el análisis de los actores interesados para entender a la audiencia.
- **Elija la combinación deseada de los actores interesados para la actividad y**



**seleccione fecha, hora y lugar de celebración.** Aunque la mayor parte del sector privado y los actores interesados del gobierno prefieren reuniones durante la semana de trabajo, la selección de la fecha y la hora de cualquier actividad de la comunidad debe escogerse consultando a los miembros de la comunidad para asegurar que los principales actores interesados puedan asistir. Se debe prestar particular atención a lo que le conviene a los más marginados (como consecuencia del género, la edad, la pobreza, etc.) y tomando en cuenta los compromisos religiosos. Esto puede hacer que sea difícil encontrar un momento que se adapte a todos y puede significar hacer la actividad los fines de semana o por la noche.

- **Elija un lugar en el que todos los participantes se sientan cómodos.** Por ejemplo, una escuela puede tener connotaciones negativas para las personas que no les fue bien en la escuela, un lugar que está asociado a una organización en particular, sobre todo uno manejado por las facciones de élite dentro de la comunidad, puede disuadir a algunas personas a asistir. Esto significa que el lugar elegido puede ser menos conveniente para el facilitador (por ejemplo, sin aire acondicionado, sin la capacidad de controlar la cantidad de luz o el ruido). A veces puede ser imposible encontrar un solo lugar que se adapte a todos y es posible que tenga que involucrar a algunos interesados en el lugar donde normalmente se congregan, por ejemplo, con pescadores en el almacén de la pesca o con los jóvenes en el campo de deportes.
- **Decida sobre remuneración:** la mayoría de las personas que participan en los grupos de la comunidad son voluntarios. Esto significa que si dan un día de su tiempo para su actividad, están probablemente renunciando a los ingresos de un día. Sea sensible a esto, decida si darán un estipendio y sin duda asegúrese de que nadie esté fuera del alcance de su bolsillo con los gastos de transporte, comida, etc.

### **PASO 3: desarrollar una estrategia de movilización para identificar los productos y canales de comunicación más apropiados para las audiencias específicas.**

- El método que elija para comunicarse con sus invitados también variará según la audiencia.
- Aunque el correo electrónico es cada vez más aceptado para las agencias gubernamentales, las invitaciones por fax o correo siguen siendo la norma. El sector privado debe estar bien con el correo electrónico. Para grupos o individuos de una comunidad, una invitación personal por teléfono con la confirmación por correo electrónico o carta es lo mejor.
- Cuando se está solicitando la participación del público en general o de la comunidad, las técnicas eficaces incluyen la colocación de volantes en lugares populares, anuncios en la prensa o comunicados de prensa, anuncios en la radio, sobre todo cuando existe una estación de radio comunitaria, la aparición del coordinador o facilitador en el programa de televisión o radio para describir el taller, coordinación a través de una OBC (ver los siguientes puntos a continuación), el uso de los "campeones" populares como intermediarios (por ejemplo, el calypsonian local o

el jugador estrella de cricket), y anuncios en los lugares de culto.

- Considere la posibilidad de trabajar a través de una organización legítima local. Puede haber una desconfianza inherente del gobierno y de los foráneos entre ciertos actores interesados, y las iniciativas que se presentan como impuestas desde fuera son propensas a tener dificultades para movilizar el interés y la participación. Trabajar a través de organizaciones locales respetadas, que conocen la dinámica de una comunidad y tienen sus propios métodos para la movilización, a menudo es muy eficaz (Geoghegan et. Al 2004). Pero tiene que tener cuidado de asegurarse de que no haya elegido inadvertidamente una organización con sesgos particulares o de poder o influencia desproporcionada, lo que resulta en la exclusión de algunos actores interesados clave.
- Al desarrollar los materiales para el evento, proporcione información que sea accesible para todos los actores interesados. Los actores interesados deben entender en lo que se les está pidiendo participar. Así que todas las comunicaciones y la información deben adaptarse a su nivel de entendimiento y sus niveles de alfabetización. Esto puede ser muy difícil con cuestiones técnicas complejas o con cambios que se estén considerando en los regímenes de la legislación o de gestión, pero es esencial para la legitimidad y la transparencia del proceso de participación. Considere el uso de un especialista en comunicación y haga uso de los medios de comunicación que no sean de impresión, como la radio, la televisión y el vídeo.

### **PASO 4: implemente el plan para la movilización, evalúe lo que funciona y adapte su plan si es necesario.**

- Movilice al público meta con los productos y canales de comunicación seleccionados, asegurándose de avisar adecuadamente a todos los actores interesados.
- Anote las respuestas, y si el público objetivo no confirma la asistencia considere si se debe utilizar estrategias de movilización adicionales o diferentes. Por ejemplo, puede que tenga que visitar a la comunidad o llamar a las agencias gubernamentales clave para explicar personalmente sobre el evento.
- Envíe recordatorios uno o dos días antes a través de una llamada personal, correo electrónico o mensaje de texto. Disponer de un coche con altavoz y recorrer la comunidad el día del evento también puede ser una manera eficaz de recordarle a la gente.

### **PASO 5: evaluar la eficacia de la movilización y documentar y comunicar las lecciones aprendidas para las actividades de movilización en el futuro.**

- Después del evento, revise su plan de movilización y evalúe si fue exitoso al alcanzar al público objetivo. Pregunte a los que asistieron la forma en que supieron del evento, lo que los motivó a asistir, por qué piensan que otros actores interesados no están allí, y cuáles serían las estrategias eficaces para movilizar en el futuro.

También puede llamar a uno o dos de los que no asistieron para averiguar por qué, a menudo es sólo un conflicto con otra actividad de importancia o un asunto familiar.

- Documente las lecciones aprendidas sobre cómo movilizar más eficazmente al público meta y compártalas con el equipo para informar sobre futuras actividades de movilización.
- Determine si ha tenido una participación suficiente y suficientemente representativa en el evento o si necesita llevar a cabo actividades de movilización adicionales o abordar a los principales individuos o grupos de uno-a-uno.

## Consejos para la movilización efectiva de los actores interesados

**Utilice un proveedor local.** Incluso si usted está organizando una reunión breve, el suministro de alimentos y bebidas le ayudará a que las cosas funcionen mejor. El uso de un proveedor local ofrece una contribución a los medios de vida de la comunidad y le da otro canal informal de difusión de información sobre la actividad.

### Enlaces de la guía:

1. Les puede resultar útil a los gestores de recursos naturales y/o facilitadores revisar los siguientes puntos antes de iniciar la movilización de los actores interesados:

**Hoja conceptual 2: identificando quién es un actor interesado**

**Hoja conceptual 4: ¿qué es la planificación participativa?**

**Hoja conceptual 7: capacidades necesarias para la participación**

**Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados**

**Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados**

**Hoja de actividad 6: participación de los actores interesados y facilitación efectiva**

2. Los **resúmenes del estudio de caso en las Secciones 3 y 4** proporcionan ejemplos de procesos de participación en el trabajo.



# Hoja de actividad 6

## Facilitación efectiva

Juntar a los actores interesados (movilización de los actores interesados) es sólo el primer paso. Muchos de los procesos de planificación participativa se echan a perder por una mala facilitación y la falta de participación de los actores interesados de manera apropiada. Esta hoja de actividades ofrece algunos consejos útiles sobre la facilitación y la selección de un facilitador.

### Objetivo

El objetivo de esta actividad es proporcionar a los facilitadores con orientación sobre cómo diseñar la facilitación de un proceso participativo de manera que se asegure que la participación de los actores interesados sea equitativa y eficaz.

### Antecedentes y justificación

En la mayoría de los procesos de participación, es necesario captar el interés y solicitar información de muchos de los diferentes tipos de los actores interesados. Esto significa que el facilitador debe tener en cuenta cosas como los niveles de educación, alfabetización y experiencia, así como el impacto de género, raza, afiliación política, y clase social y económica en el diseño de la sesión con el fin de involucrar a todos efectiva y equitativamente. La información debe ser presentada de una manera que todos la entiendan, todos los interesados deben tener la oportunidad de hablar y ser escuchados con respeto por los demás. El facilitador también debe identificar los procesos de negociación de conflictos y la construcción de un consenso sobre el camino a seguir.

Como su nombre indica, un facilitador no es un conferencista o presentador, es alguien que facilita las aportaciones de los actores interesados y el diálogo entre ellos (véase la **Hoja conceptual 1: ¿qué es la facilitación?**). Los facilitadores deben ser sensibles a las diferencias entre los actores interesados y deben ser expertos en el uso de una gama de herramientas para la comunicación y la creación de consenso. Estas herramientas no tienen por qué ser complicadas, y es importante evitar la reducción de la facilitación a una bolsa de trucos basándose demasiado en ejercicios y juegos. La verdadera clave para una buena facilitación está en proporcionar las condiciones en las que los actores interesados se sientan cómodos para expresar sus opiniones y sus preocupaciones, escuchar con atención lo que se dice, sintetizar la información, y comunicarla de nuevo de manera que conduzca

al grupo hacia las decisiones y acuerdos. Esta hoja de actividades no puede sustituir a un curso de Formación de Facilitadores o la experiencia adquirida a través de la práctica, pero sí proporciona consejos útiles para la participación efectiva de los diversos actores interesados en un proceso participativo.

## Método

### **PASO 1: repase o defina los conceptos clave.**

- Revise, qué es la facilitación, quiénes son los actores interesados, qué es la participación y qué es la planificación participativa:
  - **Hoja conceptual 1: ¿qué es la facilitación?**
  - **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**
  - **Hoja conceptual 4: identificando a los actores interesados**
  - **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**

### **PASO 2: entienda a los participantes y al contexto.**

- Revise la identificación y análisis de los actores interesados para entender quiénes participarán, los probables desequilibrios de poder y las zonas de conflicto.
- Identifique el tipo de participación que se desea (ver **hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**).
- Determine quién será el facilitador (consulte Sugerencias para el Facilitador abajo).
- Identifique un espacio que funcione para el proceso y para las personas. Seleccione un lugar que sea lo suficientemente grande para que quepan todos cómodamente y con espacio suficiente (o habitaciones pequeñas) para dividir el trabajo en grupos pequeños. Debe haber suficiente espacio en la pared u otro espacio para la colocación de mapas, trabajos de ejercicio en grupo, etc.

### **PASO 3: diseñe un plan de facilitación para abordar la diversidad de participantes.**

- Elabore un plan de sesión para cada actividad principal. Esto debe incluir los objetivos de cada sesión, los pasos a seguir, las herramientas y los métodos utilizados (por ejemplo, presentación de diapositivas, trabajo en grupos pequeños) y los materiales necesarios.
- Diseñe actividades para involucrar a los diferentes estilos de aprendizaje: visuales, táctiles, auditivos, etc.
- Diseñe actividades para hacer frente a la diversidad y a los desequilibrios de poder. Ejemplos de herramientas que se pueden utilizar incluyen:
  - Trabajo en grupos pequeños: forme grupos pequeños por sólo hombres o sólo

- mujeres o sólo jóvenes.
- Lluvia de ideas: una técnica que permite la participación de todos sin criticar las ideas de otras personas.
- Ejercicios que dependan en gran medida de las capacidades creativas y la inteligencia emocional, en los que las mujeres a menudo superan a los hombres.
- Ejercicios que se basen en las habilidades y la experiencia práctica, más que las habilidades verbales o escritas. Estos pueden cambiar el equilibrio de poder de las “élites educadas” a grupos como los trabajadores de la construcción, agricultores, pescadores.
- Trabajo en parejas o, lo que sea menos intimidante para las personas tímidas hasta que se sientan cómodos con el grupo más amplio.
- Establecimiento de normas básicas en consenso con antelación, abordar cosas como la importancia de la escucha, el respeto mutuo y la equidad.
- Junte a los actores interesados con un alto nivel de educación o conocimientos técnicos en un grupo (puede que se sientan enajenados por la simplificación excesiva o la insuficiente información) y deles un ejercicio intelectual o un desafío técnico y muéstreles recursos adicionales para el seguimiento.

**PASO 4: facilite la sesión, monitoree, busque retroalimentación continua y esté listo para adaptar si es necesario.**

- **Organice el espacio de una manera que promueva la participación equitativa.** Establezca el lugar desde el principio de manera que señale que el facilitador no es el "experto" o "el sabio en el escenario", sino "guía". Ponga todos los asientos en el mismo nivel, sin mesa principal, arregle en forma de U para que todos se puedan ver entre ellos y al rotafolio, pantalla, etc.
- **Esté preparado para lo 'inesperado' (que a menudo es "no tan inusual")**, por ejemplo, participantes que se presentan tarde, participantes que no cumplen con los criterios establecidos (por ejemplo, las personas con bajo nivel de alfabetización o información suficiente para participar eficazmente), conflicto interpersonal o entre organizaciones (que pueden o no estar relacionados con los temas de discusión), cortes de energía, entrega tardía de los alimentos, etc. Esto requiere la capacidad de volver a evaluar rápidamente la situación y la voluntad de cambiar de marcha y la metodología según sea necesario. También haga hincapié en el valor de la utilización de una gama de diferentes enfoques, en cualquier taller o reunión determinada. Si es totalmente dependiente de las presentaciones de PowerPoint, todo el proceso se puede descarrilar si no hay electricidad o si la gente no puede leer.
- **Durante los procesos de todo el grupo, asegúrese que:**
  - reconoce las voces disidentes y marginales,
  - maneja a los individuos dominantes, y
  - maneja los conflictos.
- **Durante los ejercicios en grupos pequeños, circule entre los grupos para**

**asegurarse de que ningún individuo esté dominando y que el grupo vaya por buen camino.** También puede proporcionar orientación adicional, según sea necesario, pero debe tener cuidado de no interrumpir el proceso de discusión, negociación y consenso del grupo.

- **Tenga cuidado con el cansancio de los participantes.** Hay momentos en la mayoría de los procesos en que la energía de los participantes es baja y tiene que evaluar si la sesión no está funcionando y por qué o si los participantes están simplemente cansados. Si es lo primero, puede que tenga que probar un nuevo enfoque para proporcionar la información o asegurar la participación de los interesados. Sin embargo, puede ser que los participantes estén distraídos porque se levantaron muy temprano para trabajar o cuidar de las tareas domésticas del día. En ese caso, es útil tener algunas “actividades energizantes” a la mano (y usted puede encontrar muchas de ellas en los sitios web mediante la búsqueda de “actividades energizantes”).

**PASO 5: evalúe si se cumplieron los objetivos y si la facilitación abordó efectiva y equitativamente a todos los participantes. Documente y comunique las lecciones aprendidas para facilitaciones futuras.**

- Analice con los participantes al final de la actividad o de cada día (si se trata de un taller más largo), tanto en términos de los resultados, como de la satisfacción de los actores interesados con el proceso. Utilice la retroalimentación verbal como el principal método para solicitar retroalimentación.
- Lleve a cabo una evaluación formal por escrito al final (salvo que la alfabetización sea un problema).
- Analice con los co-facilitadores y/o especialistas para evaluar conjuntamente si la facilitación fue eficaz y si se lograron los resultados deseados.
- Documente las lecciones e implicaciones para las futuras reuniones de la misma naturaleza.

## Consejos para el facilitador

### **1. Considere la posibilidad de contratar a un facilitador externo e independiente con experiencia.**

Una opción que se ha empleado con éxito en varios de los estudios de caso en la Sección 4 es el uso de un facilitador externo independiente. Incluso si la agencia que coordina el proceso participativo tiene las habilidades y la experiencia necesarias, es importante que estas organizaciones reconozcan que ellos también son actores interesados y participantes en los conflictos que pretenden gestionar, que sus intereses son a menudo percibidos como contrarios a los de otros actores



interesados, y que hay momentos en el proceso cuando su facilitación no es apropiada. Un facilitador externo aporta legitimidad al proceso y a sus resultados, y aporta su experiencia y calidad profesional para los diferentes pasos y acciones implicadas. Sin embargo, los facilitadores tienen que estar atentos en términos de sus propios sesgos inherentes y evitar la creación o re-creación de patrones de dependencia (adaptado de Geoghegan et al. 2004).

**2. Cree condiciones que favorezcan la participación equitativa de los hombres y mujeres, de jóvenes y viejos.**

Las dinámicas de género e intergeneracional varían considerablemente de una comunidad a otra y de una actividad a otra. Por tanto, el facilitador tiene que estar preparado para encontrar maneras de involucrar a las personas con perspectivas diferentes y divergentes, y para animarlos a escuchar los puntos de vista de unos y otros. En el Caribe, a diferencia de muchas otras regiones del mundo, las mujeres suelen ser la mayoría en las actividades de la comunidad, y el grupo menos representado a menudo son los hombres jóvenes. Sin embargo, los roles de género tradicionales y las dinámicas de poder todavía pueden ser relevantes y deben ser gestionados.

**3. Sea sensible a las cuestiones relacionadas con la raza, el origen étnico, la religión, la clase social y la afiliación política.**

Estos factores determinan cómo se estructuran las sociedades del Caribe y pueden causar o exacerbar los conflictos y manipular los procesos populares. Los que pertenecen al mismo grupo que las personas que conducen el proceso de participación pueden ser percibidos como que tiene más poder en el proceso que otros. Estos factores son a menudo reforzados por factores económicos, con algunos grupos que tienden a tener un mayor poder económico que otros. Los facilitadores deben ser conscientes de esta realidad y del hecho de que su propia raza, clase, etnia, religión o política también pueden tener un impacto en la forma en que se perciben y por lo tanto en el propio proceso (adaptado de Geoghegan et al. 2004).

**4. Sea sensible a los niveles de alfabetización y educación de los actores interesados.**

Las altas tasas de analfabetismo y los bajos niveles de educación persisten en muchos países del Caribe, en particular en las zonas rurales y entre los miembros de más edad de la sociedad. Esto no quiere decir que tienen poco que aportar, por el contrario, su experiencia y sus conocimientos tradicionales pueden añadir mucho a la comprensión de los recursos naturales y las causas de los cambios que han tenido lugar en el tiempo. Pero los procesos de planificación que se basan en gran medida en documentos escritos o presentaciones complejas de información y comunicación pueden excluir a importantes actores de la participación. Por otra parte, los actores interesados con altos niveles de educación o conocimientos técnicos podrán enajenarse por la simplificación excesiva o la insuficiente

información, por lo que es posible que deba proporcionarles o señalarles recursos adicionales y encontrar formas de mantener su interés en los procesos, por ejemplo, agrupándolos en un grupo pequeño y dándoles un ejercicio intelectual o técnicamente difícil.

### **5. Considere el lenguaje o lenguajes a utilizar para comunicarse oralmente y por escrito**

Debido a que muchas sociedades del Caribe son bilingües o multilingües, el lenguaje utilizado en los procesos participativos da poder a las personas que tienen más fluidez en este idioma. La tendencia es que se utilice el lenguaje, el acento y el modo de expresión de la élite política y económica, lo que debilita aún más la posición de los que hablan diferente o se sienten más cómodos hablando un idioma o dialecto local (Geoghegan et al. 2004). Sea cual sea el idioma seleccionado para los talleres, los facilitadores deben estar cómodos expresándose en todas las lenguas utilizadas por los actores interesados para que puedan agregar explicaciones y construir relaciones, según sea necesario. La información puede también necesitar ser producida en más de un idioma. Otra opción es realizar talleres separados.

### **6. No dependa solo de reuniones y talleres**

Aunque las reuniones entre los actores interesados tienden a ser el formato más común para los procesos de planificación participativa, algunos actores interesados pueden llegar y contribuir con mayor eficacia a través de otros medios, como discusiones de uno-a-uno o grupos pequeños de discusión informales, llamadas en los programas de radio o escritos. El **estudio de caso 4: un enfoque participativo para la conservación de la biodiversidad y gestión de áreas protegidas en el Montserrat Centre Hills** en la Sección 4 ofrece un excelente ejemplo de la utilización de tales técnicas.

### **7. Asigne tiempo suficiente para la facilitación o adapte lo que se puede hacer en el tiempo disponible.**

Los procesos participativos requieren identificación y movilización de los actores interesados, y la comunicación entre ellos, y con frecuencia el debate y la negociación (y la gestión de conflictos) antes de que una decisión pueda llegar a ser consensuada. Este es un proceso iterativo y exige un tiempo adecuado para facilitar la participación de los interesados y permitir la adaptación a los cambios de situación. El tiempo limitado correspondientemente limitará la eficacia o la profundidad de la participación.

## Recursos

Los recursos pueden variar de acuerdo a la actividad que está siendo facilitada pero la siguiente lista de verificación es útil:

### Cuadro 6: Equipo y lista de materiales generales

#### Materiales y requisitos

- Proyector multimedia, cable de alimentación y cable de conexión (y una lámpara de ser posible)
- Puntero laser (opcional)
- Pantalla (o puede poner una sábana o proyectar directo a una pared blanca)
- Ordenador portátil
- Cable de extensión con al menos dos tomas de corriente de 3 pines o cable de extensión, además de una tira de enchufes
- Amplificador o micrófono (para los DVD)
- Rotafolio
- Papel de rotafolio
- Marcadores grandes y delgados, en al menos cuatro colores, y suficiente para que el facilitador pueda usarlo y para que 4 o 5 grupos puedan estar trabajando simultáneamente
- Notas post-It
- Pelota suave (para las introducciones/ actividades energizantes)
- Selección de papel tamaño carta en diferentes colores
- Cinta adhesiva
- Papel para escribir y plumas y lápices para los participantes
- Artículos artesanales como cuerda, plastilina, palitos, hilos, limpia pipas, pegamento, pegatinas, etc.
- Pegatinas (aproximadamente 10-20 por participante).

## Enlaces de la guía:

1. Le puede ser útil al gestor de recursos naturales y/o al facilitador revisar lo siguiente cuando diseñe o facilite un proceso participativo:

**Hoja conceptual 1: ¿qué es la facilitación?**

**Hoja conceptual 2: ¿qué son los medios de vida, los medios de vida sostenibles, y los bienes de los medios de vida sostenibles?**

**Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**

**Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**

**Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**

**Hoja conceptual 7: capacidades necesarias para la participación**

**Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados**

**Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados**

**Hoja de actividad 5: movilización de los actores interesados**

2. Los **resúmenes de estudios de caso en las secciones 3 y 4** son ejemplos de procesos participativos en el trabajo, en particular el **Estudio de Caso 4: un enfoque participativo para la conservación de la biodiversidad y la gestión de áreas protegidas en el Montserrat Centre Hills**.

# Sección 3: Probando las herramientas

Desarrollo de capacidad para los apicultores en Dominica

Proceso participativo para el CLGF en Jamaica

Gestión de un santuario de pájaros en Santa Lucía

Mejorando los medios de vida en San Vicente y las Granadinas

Desarrollo de capacidad en Trinidad y Tobago



# Probando las herramientas 1:

## Desarrollando la capacidad de los apicultores para los enfoques de gestión participativa en Dominica

### Antecedentes

Los silvicultores facilitaron un taller de trabajo con la Oficina de la División de Desarrollo de Cooperativas del Gobierno de Dominica, la Sociedad Cooperativa de apicultores de Dominica Ltd. (SCAD) y la Sociedad Cooperativa *Pure Blossom* (SCPB), para desarrollar la capacidad en enfoques de gestión participativa de los apicultores.

### Objetivos

El objetivo de este taller era proporcionar a 25 apicultores una comprensión de los conceptos fundamentales en los enfoques participativos de la gestión forestal y animarles a utilizar el análisis de los actores interesados y de los medios de vida en la gestión.

### Método

Los silvicultores realizaron una evaluación de las necesidades para asesorar en cuanto a la selección de herramientas para el taller y luego abordaron a SCAD y a SCPB con una propuesta para facilitar un taller. SCAD y SCPB aceptaron la oportunidad e identificaron financiación para la sesión de la Oficina de la División de Desarrollo de Cooperativas del Gobierno de Dominica que se había comprometido a financiar una sesión de entrenamiento durante la conmemoración de la Semana Nacional de Cooperativas.

SCAD y SCPB llevaron a cabo la movilización para la sesión. Se enviaron cartas de invitación a varias organizaciones para la distribución a sus representantes. Las organizaciones incluyen *Signs of Unlimited Love* (SOUL), un grupo cooperativo de los jóvenes y miembros del Territorio Caribe (Kalinago).

En la sesión inicial del taller, se facilitó la identificación de los actores interesados a través de una obra de teatro acerca de la desaparición de la miel de Winnie the Pooh y una discusión plenaria. Esto fue seguido por una sesión de análisis de actores interesados que incluía la votación para seleccionar los principales actores interesados, el uso de preguntas

de sondeo para derivar funciones, responsabilidades e intereses y un análisis de las relaciones de poder con el triángulo de poder.

Se introdujo el análisis de los medios de vida con una presentación de PowerPoint que define los conceptos clave y seguida de una sesión plenaria que se basó en el concepto de bienes mediante la elaboración de ejemplos de los bienes de los medios de vida en la comunidad de los participantes. Los participantes se dividieron en pequeños grupos para hacer una lista de los bienes en cinco grupos diferentes. La sesión terminó con una discusión plenaria con las presentaciones de grupo y debates sobre si los medios de vida eran sostenibles. El taller culminó con una evaluación.

## Resultados

Los resultados incluyeron:

- Los participantes intercambiaron información sobre sus organizaciones.
- Los participantes identificaron los posibles socios a incluir en los esfuerzos para desarrollar la industria de la apicultura.
- Los participantes consideraron que eran más conscientes de los derechos, funciones y responsabilidades de los principales actores interesados y que esto les ha ayudado a tomar mejores decisiones sobre el diseño y ejecución de proyectos para mejorar los medios de vida basados en los bosques.
- En la sesión de evaluación se identificaron problemas con la gestión del tiempo para las distintas sesiones y la evaluación de la capacidad de los participantes.

## Lecciones aprendidas sobre los procesos de facilitación participativa

Algunas de las lecciones aprendidas incluyeron:

- Una evaluación de las necesidades no sólo debe identificar las deficiencias en la capacidad de los participantes, sino también debe incluir una evaluación de la capacidad de los participantes en el taller para adecuar el nivel en el que se presenta el material.
- Los grupos comunitarios con redes bien establecidas son eficaces en la movilización.
- La introducción de nuevos conceptos, el uso de analogías o ejemplos con los que los participantes están familiarizados contribuye a la comprensión de los conceptos.



## Recomendaciones

Se recomendó que la evaluación de necesidades deba ser diseñada para incluir la identificación de las necesidades, así como evaluar la capacidad de los participantes del taller.

## Enlaces de la guía:

Le puede resultar útil al gestor de los recursos naturales y/o al facilitador revisar los siguientes materiales al diseñar y facilitar un proceso participativo:

- **Hoja conceptual 2: ¿Qué son los medios de vida, los medios de vida sostenibles y los bienes sostenibles?**
- **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**
- **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**
- **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**
- **Hoja conceptual 7: capacidades necesarias para la participación**
  
- **Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 6: movilización de los actores interesados**

## Probando las herramientas 2:

### Aplicación de los principios de manejo forestal participativo en un Comité Local de Manejo Forestal prospectivo en la cuenca del río Morant, Santo Tomás, Jamaica

#### Antecedentes

La Reserva Forestal de Spring Dunrobin en la cuenca del río Morant ha sido invadida por los residentes de las comunidades vecinas, como Hillside, Soho, Whitehall y Woodside. Las prácticas no reguladas como la tala, la agricultura y la movilización de los animales para pastar en la reserva han resultado en un aumento de la frecuencia de los incendios, la erosión del suelo y la sedimentación de los ríos de la cuenca.

El Fondo de Conservación de Bosques (FCB) y el Departamento de Silvicultura (DS) han puesto en marcha proyectos para hacer frente a los efectos nocivos de la cuenca a través de la creación de un Comité Local de Gestión Forestal (CLGF). La FCB ha financiado dos proyectos que están siendo gestionados por la Asociación de Apicultores de Santo Tomás (AAST) y la Agencia de Protección Ambiental de Santo Tomás (APAST) para la reforestación, el desarrollo de diversos medios de vida de los residentes en la zona y para ayudar al establecimiento de un CLGF. El DS ha participado en un ejercicio de replantación con los residentes y ha sido líder en la creación de un CLGF.

#### Objetivos

Utilizar las herramientas de gestión participativa para establecer un CLGF en la cuenca del río Morant.

#### Método

El DS ha redactado las invitaciones del taller que AAST y APAST difundieron en las comunidades. El DS, AAST y APAST movilizaron conjuntamente a los participantes del taller. Otras cuestiones con respecto a los alimentos y al transporte fueron manejadas por AAST y APAST respectivamente.

El taller comenzó con una actividad para romper el hielo, seguido por una revisión del programa y el establecimiento de las normas básicas para la reunión. La primera herramienta introducida fue la identificación de los actores interesados. Los silvicultores facilitaron una discusión que dio como resultado la identificación de los recursos y una lista de los actores interesados relacionados con estos recursos.

Los participantes se dividieron en grupos y se dieron instrucciones para seleccionar a los principales actores interesados. Se introdujo el mapeo institucional con el uso de una analogía de un partido de fútbol. Gracias a un juego de rol con los principales actores interesados y al mapeo de las relaciones de los actores interesados con una bola de lana, se facilitó la representación y la comprensión de las relaciones entre los actores interesados.

También se llevó a cabo el análisis de los actores interesados en ejercicios en grupos pequeños y se presentó y se debatió en las sesiones plenarias. Se utilizaron las preguntas de sondeo para introducir el concepto de medios de vida. Luego se pidió a los participantes identificar los medios de vida basados en los bosques e indicar los tipos de medios de vida a los que se dedican. Al final de cada período de sesiones y al final del taller se llevó a cabo un proceso de retroalimentación.

## Resultados

Los resultados incluyeron:

- Los participantes fueron capaces de identificar a los actores interesados, seleccionar a cinco actores interesados clave y analizar las relaciones entre los actores clave.
- Los participantes estaban confundidos acerca de cómo seleccionar los actores interesados clave. Los facilitadores clarificaron el proceso y la tarea se completó.
- Los participantes acordaron asistir a las reuniones periódicas para coordinar las actividades y ayudar a proyectar una voz clara al gobierno sobre cómo se deben manejar los recursos forestales para apoyar a los medios de vida sostenibles basados en los bosques.
- Las evaluaciones destacaron que se debían haber incluido otros actores interesados en el taller como recursos de personal adicional y, el tiempo podría haberse gestionado mejor.

## Lecciones aprendidas

Algunas lecciones aprendidas incluyen:

- Las actividades para romper el hielo son útiles para establecer el tono de los talleres y dar a cada uno la oportunidad de ser escuchado en el taller.

- La introducción de nuevos conceptos utilizando analogías o ejemplos con los que los participantes están familiarizados, contribuye a aumentar la comprensión de los conceptos.
- Las actividades bien diseñadas que utilizan representaciones vivas y visuales pueden complementar los esfuerzos para explicar conceptos complejos como el mapeo de las relaciones entre las instituciones.
- La inclusión de personal de recursos en los procesos participativos es una buena estrategia para aportar información valiosa para el análisis y la planificación.

## Recomendaciones

Algunas recomendaciones incluyen:

- Diseñe talleres que incluyan actividades para romper el hielo que contribuyan a los objetivos del taller.
- Incluir analogías con las que los participantes estén familiarizados a la hora de introducir conceptos nuevos.
- Diseñe actividades visuales vivas que contribuyan a la comprensión de conceptos complejos.
- Seleccione a personal de recursos pertinentes para incluir en los procesos participativos.

## Enlaces de la guía:

Le puede resultar útil al gestor de los recursos naturales y/o al facilitador revisar lo siguiente al diseñar y facilitar un proceso participativo:

- **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**
- **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**
- **Hoja conceptual 5: ¿qué es una institución?**
- **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**
- **Hoja conceptual 7: capacidades necesarias para la participación**
  
- **Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 3: mapeo institucional**
- **Hoja de actividad 6: movilización de los actores interesados**

# Probando las herramientas 3:

## Facilitando el establecimiento de un comité de gestión para la Reserva de Aves Mijo y el Sendero Natural de Santa Lucía

### Antecedentes

Una evaluación de la pobreza de Santa Lucía<sup>10</sup> en el 2005 identificó el área del Mijo por tener los niveles más altos de pobreza. En 2009, la Secretaría de la Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS) utilizó la financiación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para establecer un moderno centro de interpretación, un inventario de la biodiversidad presente, una caracterización de los activos humanos en la comunidad del Mijo Tete Chemin y un plan de gestión para el Santuario de Aves Mijo y el Sendero Natural. El plan de gestión recomendó el establecimiento de un comité de gestión para garantizar que el centro se convirtiera en una empresa viable con la participación de los principales actores interesados, incluida la comunidad.

### Objetivos

El objetivo del ejercicio era facilitar el establecimiento de un comité de gestión para el Santuario de Aves Mijo y el Sendero Natural en Santa Lucía.

### Método

Los silvicultores diseñaron originalmente un taller y tenían la intención de utilizar seis herramientas. Sin embargo, durante el primer taller, se dieron cuenta de que los participantes no estaban familiarizados con los problemas de gestión del santuario y del sendero natural. En esta reunión, se decidió que en la segunda reunión primero se informaría a fondo y se hablaría de cuestiones de gestión en el sitio y luego se llevaría a cabo la identificación y el análisis de los actores interesados.

Los participantes del taller fueron movilizados a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas. La comunicación por correo electrónico dio información básica, incluyendo

<sup>10</sup> Este informe fue preparado por el Banco de Desarrollo del Caribe por *Kairi Consultants* y se titula: Evaluación de la Pobreza de Santa Lucía (2005-6). Volumen 1 Informe principal.

los planes del inventario y de gestión de la Secretaría de la OECO y el proyecto de USAID.

La primera consulta presentó información sobre la biodiversidad, información socio-económica de la comunidad, las estrategias de mercadotecnia del sitio y la justificación de la gestión participativa del sitio. La segunda consulta comprendió una visita de campo al lugar, la identificación de los actores interesados y la identificación de los actores interesados clave para formar el comité de gestión.

## Resultados

Algunos de los productos, resultados e impactos incluyeron:

- La facilitación de las discusiones después de las presentaciones de la primera reunión revelaron que los participantes no tenían claros los objetivos, las oportunidades y los desafíos para la gestión conjunta del sendero y solicitaron una visita al sitio.
- Los representantes de los principales organismos gubernamentales no eran conscientes de su participación y responsabilidad en el proyecto, aunque eran obligatorios en las leyes nacionales.
- Se identificaron diez actores interesados clave para formar el comité de gestión del Santuario de Aves Mijo y del Sendero Natural.
- Aunque el Departamento de Silvicultura es percibido como el principal organismo por los facilitadores, este no fue seleccionado como la agencia líder por los participantes del taller.
- Las sesiones dieron la oportunidad de discutir y analizar temas de actualidad y ha contribuido a la creación y al fortalecimiento de redes para la gestión del Santuario de Aves Mijo y del Sendero Natural.

## Lecciones aprendidas sobre los procesos de facilitación participativa

Las lecciones aprendidas incluyeron:

- Los facilitadores no deben suponer que el envío de las invitaciones con la información básica significa que los participantes del taller revisan los materiales y por lo tanto son conscientes de las cuestiones que deben examinarse en la reunión.
- Los facilitadores tienen que ser flexibles y deberían adaptar los planes y diseños para las sesiones, a veces en un breve plazo, para responder a la nueva información/situaciones.

- Las visitas pueden ser utilizadas como herramientas para mejorar la comprensión de las cuestiones clave.
- Los actores interesados clave a veces no son conscientes de su papel y sus responsabilidades, a pesar del hecho de que son obligatorias en la legislación nacional.
- La movilización de los participantes es un factor clave para lograr la correcta selección de individuos para un proceso participativo.
- La selección de los individuos en un proceso de participación influye en el resultado del proceso.
- Los procesos participativos facilitados toman tiempo y requieren recursos para ser ejecutados.

## Recomendaciones

Algunas recomendaciones incluyen:

- La movilización de los participantes debe incluir un ejercicio de alcance preliminar para evaluar lo que saben sobre el tema y esta información debe ser empleada en el diseño del taller.
- Un taller que pretende fomentar el proceso participativo puede ser asistido utilizando una mezcla de técnicas de facilitación, incluido el uso de facilitadores del Estado y de la sociedad civil.

## Enlaces de la guía:

Les puede ser útil al gestor de recursos naturales y/o al facilitador revisar lo siguiente al diseñar y facilitar un proceso participativo:

- **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**
- **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**
- **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**
- **Hoja conceptual 7: capacidades necesarias para la participación**
- **Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 4: planificación participativa**
- **Hoja de actividad 5: movilización de los actores interesados**

## Probando las herramientas 4:

### Identificando las oportunidades para mejorar los medios de vida de la comunidad de Orange Hill en San Vicente y las Granadinas

#### Antecedentes

Las islas de San Vicente y las Granadinas experimentaron inundaciones a gran escala y deslizamientos de tierra después de intensas lluvias en abril de 2011. Una OBC local, la Organización de Desarrollo de *Orange Hill*, había estado gestionando dos pequeños proyectos orientados a mejorar los medios de vida, pero por las inundaciones, la financiación fue redirigida. Los silvicultores facilitaron sesiones con miembros de la OBC e identificaron estrategias para mejorar o mantener sus medios de vida basados en los bosques durante el período de recuperación cuando se suspendió la ayuda externa.

#### Objetivos

El objetivo de las sesiones facilitadas fue identificar estrategias para mejorar o mantener los medios de vida basados en los bosques durante el período de recuperación de las intensas lluvias de abril de 2011.

#### Método

Se llevó a cabo una primera reunión con los miembros de la organización para discutir la posibilidad de trabajar con ellos en este proyecto. Después de que se confirmó su interés, se inició un llamado para una segunda reunión con un grupo más amplio de la organización, a través de reuniones cara a cara con un gestor forestal que trabaja en estrecha colaboración con la comunidad. En esta segunda reunión se acordó las fechas, el tiempo y las herramientas que se utilizarían en las sesiones.

Se celebraron cuatro sesiones en julio de 2011. Las principales herramientas utilizadas en las sesiones fueron la identificación y el análisis de los actores interesados. Las sesiones utilizaron actividades para romper el hielo y se introdujeron los términos de "participación" y "actores interesados" a través del uso de las hojas conceptuales de esta guía de herramientas. Además, las discusiones facilitadas que incluyeron preguntas de sondeo y el



uso de ejemplos de iniciativas o actividades en la comunidad, ayudaron a explicar mejor los conceptos. Las sesiones del taller incluyeron también una guía sobre cómo los miembros de la OBC podrían realizar identificación y análisis de los actores interesados y dieron ejemplos de cómo esta herramienta puede ser utilizada para mejorar los medios de vida.

## Resultados

Algunos de los productos, resultados e impactos incluyeron:

- La Organización para el Desarrollo de Orange Hill desarrolló su capacidad en la identificación y análisis de los actores interesados.
- La Organización para el Desarrollo de Orange Hill señaló la identificación y el análisis de los actores interesados como una herramienta para seleccionar con mayor eficacia al personal de recursos en la comunidad para contribuir a proyectos destinados a mejorar los medios de vida basados en los bosques.

## Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas incluyeron:

- Las reuniones cara a cara son eficaces en la movilización de las comunidades pequeñas.
- Los esfuerzos de movilización están muy influidos por la confianza que tienen los participantes del taller en los facilitadores.
- La planificación y el diseño participativo de las sesiones con la comunidad es una forma eficaz de garantizar que las sesiones atiendan a las necesidades de la comunidad.
- Varias sesiones cortas e interactivas pueden ser más eficaces en la introducción de nuevos conceptos en las comunidades que una sesión larga.
- Los procesos participativos facilitados toman tiempo y requieren recursos para ser ejecutados.

## Recomendaciones

Las recomendaciones incluyen:

- Utilice a facilitadores que sean de confianza en las comunidades pequeñas para ayudar con la movilización.

- Diseñe sesiones cortas e interactivas para introducir conceptos complejos para que se acumulen progresivamente en el conocimiento de los participantes en lugar de utilizar una sesión larga con conferencia y ejercicios al final.

### Enlaces de la guía:

Le puede ser útil al gestor de los recursos naturales y/o al facilitador revisar las siguientes herramientas para diseñar o facilitar los procesos participativos:

- **Hoja conceptual 2: ¿qué son los medios de vida, los medios de vida sostenibles y los bienes de los medios de vida?**
- **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**
- **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**
- **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**
- **Hoja conceptual 7: capacidades necesarias para la participación**
  
- **Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 4: planificación participativa**
- **Hoja de actividad 5: movilización de los actores interesados**

# Probando las herramientas 5:

## Desarrollando la capacidad en la gestión forestal participativa del personal técnico de la División de Silvicultura de Trinidad y el Departamento Recursos Naturales y Medio Ambiente en Tobago

### Antecedentes

En el 2010, el Consejo de Ministros del Gobierno de Trinidad y Tobago aprobó una Política Forestal Nacional que formalizaba la gestión forestal participativa (GFP) como una estrategia clave para la gestión sostenible de los bosques. Muchos de los oficiales técnicos de los departamentos del gobierno con autoridad para el manejo forestal (División de Silvicultura de Trinidad y el Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente en Tobago) tienen poca o ninguna formación en materia de GFP.

### Objetivos

El objetivo de la capacitación es proporcionar a los Guardas de Caza y a los Funcionarios Forestales de la División de Silvicultura de Trinidad y el Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente en Tobago con las herramientas para la participación de los actores interesados en la gestión forestal participativa.

### Método

Antes del taller, el equipo de los funcionarios forestales se reunió y elaboró varios documentos. Estos eran: un plan de trabajo, una presentación PowerPoint para presentar el plan detallado del proyecto y de las sesiones. Los planes de las sesiones incluían el uso de las discusiones en plenaria, teatro (juego de rol), lluvia de ideas, trabajo en grupos pequeños, la reflexión individual, round robin con los participantes del taller y presentaciones del grupo. Las herramientas utilizadas fueron la identificación y el análisis de los actores interesados y el mapeo institucional.

Las técnicas de movilización incluyeron la redacción de una breve propuesta que se presentó al Jefe de la División Forestal (el Conservador de Bosques). Se solicitó el apoyo del Conservador para la provisión de los recursos para la celebración del taller, para la elaboración y la presentación de las invitaciones formales y para la redacción de la información básica del proyecto para los Jefes de Unidad y el Jefe de la División relevante en Tobago.

## Resultados

Algunos de los productos, resultados e impactos incluyeron:

- Los jefes de departamento estaban convencidos de la importancia del taller y se comprometieron con recursos dedicados para el mismo.
- Al definir inicialmente el término de actores interesados, los participantes del taller no tenían claro el sentido de los términos derechos, funciones y responsabilidades, y las sesiones se adaptaron para facilitar las discusiones para mejorar la comprensión de estos términos.
- Los participantes del taller fueron capaces de describir el término actores interesados, identificar a los actores interesados, y describir y analizar las relaciones entre los actores interesados en la gestión forestal en Trinidad y Tobago.
- Los facilitadores del taller fueron capaces de documentar los roles, responsabilidades e intereses de los actores interesados en tablas simples y describir las relaciones entre los actores interesados en un diagrama simple.

## Lecciones aprendidas

Algunas de las lecciones aprendidas incluyen:

- Al definir el término de actores interesados, los participantes deben tener una buena comprensión de los términos de derechos, funciones y responsabilidad para poder profundizar al análisis.
- Si bien el objetivo de este taller fue el de fortalecer la capacidad de los funcionarios técnicos gubernamentales de los departamentos, hubiera sido útil invitar a otros actores interesados clave familiarizados con la GFP. Estos actores podrían servir como personal de recursos para mejorar la comprensión de los derechos, los roles y las responsabilidades de los actores interesados.
- La inclusión de una variedad de actividades es una buena técnica para mantener el interés de los participantes en el taller.

- El uso de diferentes técnicas para construir gradualmente los conceptos es una estrategia para contribuir a la comprensión de nuevos conceptos.
- El juego de roles es una técnica útil para mejorar la comprensión de las distintas perspectivas de los actores interesados en la gestión de los bosques.

## Recomendaciones

Algunas recomendaciones incluyen:

- Diseñe talleres que utilicen una variedad de técnicas para mantener el interés de los participantes en el taller.
- Seleccione personal de recursos pertinentes para incluirlos en los procesos participativos.
- Diseñe sesiones cortas e interactivas para introducir conceptos complejos para que se acumulen progresivamente en el conocimiento de los participantes en lugar de utilizar una sesión larga con una conferencia y ejercicios al final.

## Enlaces de la guía:

Le puede ser útil al gestor de los recursos naturales y/o facilitador revisar las siguientes herramientas para diseñar o facilitar los procesos participativos:

- **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**
- **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**
- **Hoja conceptual 7: capacidades necesarias para la participación**
- **Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 4: planificación participativa**



# Sección 4: Estudios de caso

Video participativo: una herramienta de cabildeo para ayudar a la comunidad pesquera de Blanchisseuse en Trinidad y Tobago a comunicar sus retos y desarrollar asociaciones para resolverlos

Facilitando la planificación participativa de las áreas protegidas de las Sabanas de Aripo en Trinidad y Tobago

Desarrollo participativo de políticas en Trinidad y Tobago

Enfoque participativo para la conservación de la biodiversidad y para la gestión de las áreas protegidas en *Montserrat Centre Hills*

# Estudio de caso 1: Video participativo: una herramienta de cabildeo para ayudar a la comunidad pesquera de Blanchisseuse en Trinidad y Tobago a comunicar sus retos y desarrollar asociaciones para resolverlos

Se utilizó un video participativo como herramienta de cabildeo para ayudar a los pescadores en Blanchisseuse a comunicar los desafíos que enfrentan a los socios que pueden ayudar en la solución de los problemas

## Introducción

El proyecto del video participativo (VP) se llevó a cabo durante tres días en noviembre del 2011 en Blanchisseuse, Trinidad y Tobago. Blanchisseuse es una pequeña comunidad rural de pescadores situada en la costa norte de Trinidad. Fue un proyecto piloto de utilización del video participativo como instrumento de facilitación, específicamente centrado en el cabildeo, en Trinidad y Tobago. Asimismo, fue un proyecto muy oportuno ya que la Asociación de Pescadores y Vida Marina de Blanchisseuse acababa de comenzar a hablar sobre las formas de abordar los desafíos del sector de la pesca en Blanchisseuse.

El proyecto fue dirigido y facilitado por el Instituto de Recursos Naturales del Caribe (CANARI), en colaboración con el equipo mFisheries de la Universidad de las Indias Occidentales (UIO). El proyecto fue concebido por el equipo mFisheries de la UIO para poner a prueba el uso de la función de vídeo en los teléfonos inteligentes. El equipo mFisheries proporcionó la asistencia técnica para el proyecto y editó el video. Reinaldo Phillips de la División Forestal, un camarógrafo que también es un facilitador experimentado, proporcionó asesoramiento técnico.

El proyecto fue financiado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Los teléfonos inteligentes Motorola Defy utilizados por los participantes fueron proporcionados por cortesía de British Gas de Trinidad y Tobago (BGTT) como parte del proyecto mFisheries.

Once personas de Blanchisseuse participaron en el proyecto. Sólo tres participantes no eran miembros de la recién formada Asociación de Pescadores y Vida Marina de Blanchisseuse. Muchos de los pescadores también participaban en el proyecto de mFisheries que utiliza a la pesca para demostrar la capacidad de innovación en favor de los pobres, la evaluación de las necesidades con aplicación móvil, el diseño, el desarrollo, la implementación y la



evaluación que se pueden aplicar a cualquier sector. Ellos fueron abordados específicamente para el taller ya que el proyecto fue concebido por el equipo mFisheries de la UIO como una forma de probar el uso de teléfonos móviles para capturar vídeo de cabildeo.

## Objetivos

Los objetivos eran:

- identificar los desafíos de la industria pesquera en Blanchisseuse,
- identificar las posibles soluciones a los problemas planteados,
- documentar los desafíos y las soluciones utilizando vídeo capturado en los teléfonos inteligentes,
- crear un video que cuente la historia,
- discutir maneras de utilizar el video para el cabildeo con los socios para hacer frente a los desafíos identificados, y
- formar alianzas con diversas organizaciones para hacer frente a los retos de la industria pesquera en Blanchisseuse.

El VP fue utilizado como una herramienta para dar voz a los pescadores de Blanchisseuse y darles la posibilidad de llevar a cabo actividades de promoción y establecer asociaciones.

## Descripción del proceso participativo

El proceso fue muy interactivo y los actores se involucraron en cada etapa del proceso. Los tres primeros pasos que se describen a continuación se llevaron a cabo en un taller de producción de video con un equipo de once participantes de Blanchisseuse del 7 al 8 de noviembre 2011. Después de esto, se realizó una reunión con los socios el 30 de noviembre de 2011.

**Identificación del problema y análisis:** los participantes se dividieron en grupos para elaborar los desafíos que enfrenta la pesca en Blanchisseuse en hojas de rotafolio que se presentaron en plenaria. Los participantes

**Figura 6: Un grupo de participantes dibuja los desafíos de la industria pesquera de Blanchisseuse**



**Figura 7: Los participantes votando por los retos que quieren retratar y dibujando las escenas para el guión gráfico**



discutieron los desafíos identificados y los analizaron para crear un árbol de problemas con los problemas de raíz, los problemas centrales y los problemas efectos. Luego se les dio una serie de pegatinas para colocar en los problemas que identificaban como los más importantes. Estos votos fueron contados para determinar los desafíos que los participantes querían presentar en el video.

**Guion gráfico:** los participantes identificaron como audiencia meta para el video a los socios que pueden ayudar a los pescadores a resolver los problemas identificados. Los participantes discutieron y enumeraron las escenas que querían retratar en el video. Cada uno dibujó una escena. Después establecieron el orden de las escenas y se dividieron en equipos para capturar el video.

**Figura 8: Participante realizando un vídeo en el lugar de acción**



**Capturando y editando los videos:** el equipo de *mFisheries* de UIO dio una visión general de cómo capturar vídeo en los teléfonos inteligentes y subir los vídeos a un ordenador. Los participantes practicaron la captura de vídeos haciendo mini-entrevistas en video con los demás. Estos fueron vistos en plenaria y Reinaldo Phillips de la División Forestal ofreció asesoramiento sobre la elaboración, composición y la captura de los vídeos. Luego, los participantes se fueron en sus equipos a capturar los videos en la tarde del primer día y la mañana del segundo día del taller. Se capturaron escenas de nuevo durante el segundo día en función de las necesidades identificadas durante el proceso de edición.

Todos los clips de vídeo tomados por los participantes fueron vistos por el equipo, y se compararon con las escenas en el guión gráfico. Cuando se identificaban huecos en el video, varios grupos pequeños de participantes iban a capturar las tomas adicionales mientras la edición avanzaba.

Los participantes dirigieron a un experto técnico del equipo mFisheries de UIO para editar los vídeos con el software Adobe Premiere Pro. Ellos seleccionaron la música a utilizar como fondo para el vídeo. Después del taller, los créditos fueron presentados y el equipo mFisheries de UIO continuó editando el vídeo para finalizar el producto. El video se llama “Pescados por Gasolina: el desafío de la pesca en Blanchisseuse”.

**Reunión con los socios:** el 30 de noviembre de 2011 cinco representantes de la Asociación de Pescadores y Vida Marina de Blanchisseuse se reunieron con los socios de la División de Pesca, la Compañía de la Industria de Mariscos (CIM), la Compañía Nacional de Mercadotecnia de Petróleo (NP), la Red de Organizaciones de Pescadores del Caribe (ROPC) y CANARI. Los pescadores utilizaron el vídeo como una herramienta para presentar los problemas y discutir maneras de abordar los desafíos (soluciones tanto a corto como a largo plazo). Se identificaron posibles soluciones y los pasos a seguir, y los socios se comprometieron a trabajar con la Asociación de Pescadores y Vida Marina de Blanchisseuse a seguir adelante. Los pescadores planearon un seguimiento con cada socio para implementar soluciones.

## Resultados

Los productos del proyecto fueron:

- El video: Pescados por Gasolina: el desafío de la pesca en Blanchisseuse que se puede ver en el canal de YouTube de CANARI (busque 2011CANARI) en <http://www.youtube.com/watch?v=8SFnazhiu9Y>
- Un reporte sobre el taller realizado del 7 al 8 de noviembre del 2011
- Un reporte de la reunión celebrada con los socios el 30 de noviembre 2011

Hubo varios resultados del proyecto:

- Tanto los participantes como los facilitadores desarrollaron su capacidad para utilizar el video para documentar problemas para el cabildeo.
- El proceso desarrolló la capacidad de los participantes para analizar problemas complejos.
- El video producido por la comunidad de Blanchisseuse les empoderó mejorando su capacidad para alzar la voz y comunicar mejor sus problemas y buscar el apoyo de socios clave para hacerles frente. Los participantes consideraron que el video permitió, a muchos miembros de la comunidad, expresar sus problemas y las soluciones propuestas. Muchos miembros de la comunidad se sienten intimidados al dirigirse directamente con las personas encargadas de la toma de decisiones, pero se sienten más cómodos expresando sus opiniones a sus compañeros que los están entrevistando.

- El video también empoderó a la comunidad ya que los participantes fueron los autores, directores, productores, camarógrafos y editores de video. Ellos fueron capaces de contar su propia historia y los participantes dijeron que se sintieron muy orgullosos de su trabajo.
- Los participantes aprendieron a utilizar el vídeo para comunicar los problemas de la comunidad pesquera y llevar a cabo actividades de cabildeo para involucrar a los socios y hacer frente a sus problemas.
- Los pescadores de Blanchisseuse fueron capaces de formar asociaciones con organizaciones que pueden ayudar a desarrollar su industria pesquera.
- Los socios pudieron comprender mejor los complejos problemas que enfrentan los pescadores de Blanchisseuse y discutir cómo pueden ayudar y asesorar en soluciones específicas para hacerles frente.
- El video de YouTube atrajo ofertas de ayuda de una persona en los Estados Unidos.
- Los participantes se adueñaron del proceso y del producto de vídeo ya que los miembros de la comunidad fueron los camarógrafos, productores y editores del video.
- El proceso atrajo la atención de otros facilitadores en Trinidad y Tobago que expresaron su interés en ser capacitados para utilizar la herramienta de facilitación.

## Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas útiles incluyen:

- La implementación del VP exige tanto facilitación como experiencia técnica. Se necesitan personas expertas en la edición de vídeos para que el proceso tenga éxito.
- El análisis de problemas, la captura de vídeo y el proceso de edición tomaron dos días, pero se recomienda a los facilitadores asignar más tiempo (uno o dos días adicionales) para la captura de vídeo y los procesos de edición. Esto permite que los participantes se involucren más en la edición y adquieran experiencia para duplicar el proceso.
- Tener experiencia previa de trabajo con la comunidad fue muy útil, ya que ya se había construido la confianza y se comprendían los problemas que enfrenta la comunidad.

## Conclusiones

El video participativo es una herramienta de facilitación versátil que empodera a los actores interesados. El proceso es muy riguroso, pero resultó interesante y divertido. El pequeño proyecto fue ejecutado con muy pocos fondos durante tres días sin embargo se necesitó mucho tiempo para movilizar a los socios. El proceso desarrolla la apropiación del producto y de los mensajes entre los actores interesados. El vídeo simplifica los temas complejos y llevó el mensaje de la comunidad y de sus retos a los socios sin que los socios tuvieran que visitar la remota comunidad en persona.

## Enlaces de la guía:

Le puede ser útil al gestor de recursos naturales y/o al facilitador revisar lo siguiente al diseñar y facilitar un proceso participativo:

- **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**
- **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**
- **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**
- **Hoja conceptual 7: capacidades necesarias para la participación**
- **Hoja conceptual 8: ¿qué es un video participativo?**
  
- **Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 4: planificación participativa**

## Estudio de caso 2: Facilitando la planificación participativa de las áreas protegidas de las Sabanas de Aripo en Trinidad y Tobago<sup>11</sup>

Las instituciones de gestión programaron un proceso de planificación participativa para actualizar y ampliar los planes de gestión con el objetivo que se declare un ecosistema único como área de gran importancia ambiental, ya que trataban de aprender a ejecutar la planificación participativa de los recursos naturales y evitar los errores del pasado.

### Introducción

Al sur de las estribaciones de la Cordillera del Norte de Trinidad entre las localidades de Arima y Sangre Grande se encuentran las Sabanas de Aripo, las últimas grandes sabanas naturales en Trinidad. Las sabanas de Aripo se clasifican ecológicamente como 'pantano edáfico' lo que significa que las características del suelo determinan la diversidad biológica que sobrevive y prospera. Los suelos son de arena en la parte superior con una capa de arcilla impermeable, y una capa dura debajo, por lo que se inunda en la estación húmeda y es muy seco en la estación seca. La profundidad de la capa dura en el sitio tiene como resultado tres tipos de vegetación diferentes:

- Bosque pantanoso: es el tipo de vegetación más importante, que ocurre cuando la superficie dura es lo suficientemente profunda para permitir que los árboles crezcan.
- Sabana abierta: hay diez en total, que forman un mosaico en el bosque pantanoso. La capa dura en la sabana abierta está cerca de la superficie, lo que restringe que la vegetación sea baja y herbáceas.
- Pantano de palmas: se encuentran a las orillas de las sabanas o se producen como islas de palmas aisladas. Estas se desarrollan en zonas donde la capa dura no está tan cerca de la superficie permitiendo crecer palmas, pero no especies forestales (CANARI, 2007).

<sup>11</sup> Este caso fue preparado a partir de los documentos producidos fuera del proceso participativo de la gestión de la planificación, en concreto la versión popular del plan de gestión global (AGMA 2008) y el estudio de caso preparado para el AGMA (AGMA 2009).

Las sabanas de Aripo se han identificado desde hace tiempo como únicas por su biodiversidad. Treinta y nueve de las especies de plantas conocidas en Trinidad sólo se pueden encontrar en las Sabanas, incluyendo dos especies endémicas conocidas, *Rhynchospora aripoensis* y *Xyris grisebachii*, y una especie que se sospecha endémica, el podocarpus trinitario (*Podocarpus trinitensis*). En las sabanas abiertas se pueden encontrar orquídeas terrestres únicas como *Pogonia rosea* y *Cryptopodium parviflorum*. Las sabanas son de importancia mundial, ya que contienen las palmas moriche (*Mauritia setigera*) más destacadas del país y estos representan el borde de la variedad de esta especie de América del Sur. Esto tiene implicaciones importantes para la conservación de las especies, especialmente dado el cambio climático global (CANARI 2007).

Sin embargo, es el carácter distintivo y la utilidad de los recursos de la sabana lo que ha alentado la explotación en los últimos años, con impactos significativos en la ecología.

- Una base de la fuerza aérea de los Estados Unidos se estableció allí durante seis años durante la Segunda Guerra Mundial, y por diez años después. Se hicieron varios cambios importantes: una parte fue incluida en la red de pistas de aterrizaje de aviones, se estableció un sistema de bunker, se desvió el curso del río Aripo y se construyeron carreteras, canales de drenaje, alcantarillas y edificios.
- Se llevó a cabo recolección de especies de maderas valiosas gestionado por la Dirección de Silvicultura, durante varias décadas antes de que la base de la fuerza aérea fuera establecida, así como después de haber sido cerrada. Se cree que la sobreexplotación de la galba, la que fue una vez dominante, (*Calophyllum lucidum*) ha alterado irrevocablemente la composición de especies en las sabanas.
- La extracción legal de arena, grava y arcilla durante 35 años, hasta 1996, causó un daño irreparable a una pequeña parte de las sabanas (CANARI 2007). La extracción ilegal cerca del río Aripo continúa y puede dañar permanentemente la vegetación y los hábitats en esa zona (AGMA 2008).
- La corta y quema de la agricultura y los asentamientos humanos no planificados han dado lugar a cambios irreversibles en la vegetación y en el paisaje.
- La extracción ilegal de animales y plantas pone en peligro la supervivencia de la totalidad de las Sabanas de Aripo ya que las poblaciones son muy pequeñas y muy vulnerables.

Además, los incendios<sup>12</sup> en las tres últimas décadas, han afectado significativamente al microclima de la zona y su capacidad de recuperación. Teniendo en cuenta los cambios que se están produciendo más allá de los límites de las sabanas, estas se están convirtiendo rápidamente en islas de vegetación en una ola de desarrollo. Los pueblos vecinos se están expandiendo, y un parque industrial se está desarrollando al lado. Los corredores ecológicos

<sup>12</sup> Los incendios podrían originarse ya sea dentro de las sabanas o en áreas cercanas y extenderse al sitio. Dentro de las sabanas, el fuego se utiliza para el juego de los cazadores. En las zonas cercanas, los incendios se utilizan para limpiar la tierra agrícola o como una herramienta de eliminación de residuos. Los incendios en carretera también se extienden a las Sabanas.

vinculados a otras áreas forestales se están perdiendo, dando como resultado el aislamiento ecológico (AGMA 2008).

A medida que el pensamiento científico evolucionó y se comprendió la importancia de las sabanas, se quiso designarlas formalmente como reserva científica en la década de 1980. Esto fue el resultado de un amplio estudio nacional de áreas protegidas y el posterior desarrollo de los planes de gestión relacionados. Finalmente, en 1987, el sitio pasó de ser una Reserva Forestal a una Zona Prohibida. La protección, sin embargo, permaneció baja en recursos y la gestión no se formalizó (CANARI 2007).

## Propósito

Con la aprobación de la legislación ambiental reforzada en el 2000, la Autoridad de Gestión del Medio Ambiente (AGMA) inició el proceso de designación de las sabanas de Aripo como Área Ambientalmente Sensible (AAS) en el 2002. En 2006, mientras que el proceso de designación estaba en proceso, la AGMA emitió el mandato de hacer un ejercicio de planificación de la gestión participativa.

## Justificación del uso de un proceso participativo

La justificación de un proceso participativo fue:

1. **Establecer la continuidad y aprovechar el trabajo realizado por otros actores en los últimos años:** el plan inicial de gestión y desarrollo de 1980 nunca se aplicó efectivamente, pero es un recurso importante. Además, el producto final de una consulta pública en 2002 fue la creación de un grupo de trabajo para administrar el sitio. Más tarde se subsume en el comité de gestión de los actores interesados establecido por la AGMA,
2. **Adoptar un enfoque más amplio del ecosistema para el proceso de planificación:** la Autoridad reconoce que los límites del parque no son una barrera física que separa las influencias circundantes,
3. **Evitar los errores del pasado:** el primer intento de gestión de la Dirección de Silvicultura en la década de 1980 fue criticado por no tener en cuenta los puntos de vista más amplios de los actores interesados y por la falta de profundidad en el proceso de planificación, y
4. **Aprender cómo ejecutar este tipo de planificación:** fue un proyecto piloto que le permite a la AGMA desarrollar su capacidad para ejecutar la planificación participativa de los recursos naturales.



Después de un proceso de licitación pública, CANARI fue seleccionado para dirigir la creación de planes de gestión que utilizan métodos de planificación participativa. Se espera que el proyecto esté terminado en un año.

## Descripción del proceso participativo

CANARI y AGMA acordaron adoptar el enfoque de la participación interactiva para maximizar las oportunidades para la participación activa, informada y equitativa de todos los actores interesados. El proceso alienta diversos puntos de vista, permitiendo desigualdades entre los actores interesados para después identificarlos y acomodarlos. El proceso de planificación utiliza una amplia gama de actividades para fomentar la participación y la consulta, y para desarrollar la capacidad de los interesados con la intención de que sigan participando en la gestión de las AAS del Aripo Sabanas.

La ejecución del proyecto se produjo en seis fases. La fase inicial del proyecto tuvo una duración de dos meses e involucró la identificación y el análisis de los actores interesados implicados, el establecimiento de la comisión de gestión de los actores interesados y la validación del plan de trabajo de la comisión. La segunda fase involucró la consulta a los actores interesados (incluyendo un taller de la visión estratégica y reuniones comunitarias) y la realización de una revisión de la literatura.

En la tercera fase, CANARI desarrolló la capacidad de los actores interesados<sup>14</sup> para participar en el proceso de planificación y organizó talleres de planificación estratégica. Con el apoyo de los grupos de trabajo del Comité de gestión de los interesados<sup>15</sup>, CANARI llevó a cabo visitas de campo, talleres, grupos de discusión y entrevistas para el desarrollo de la recreación, manejo de recursos y planes interpretativos. Esta fase duró cuatro meses. En la cuarta fase, CANARI desarrolló los proyectos de planes de gestión, y fueron revisados y validados por los grupos de expertos de los actores interesados durante más de dos meses.

En la quinta fase, CANARI produjo las versiones finales de todos los planes de gestión para la revisión de los actores interesados más amplios y la consulta pública. Este proceso duró ocho meses. En la fase seis, se ultimaron los planes para su publicación. Durante este tiempo, se desarrolló un estudio de caso sobre el proceso y un manual sobre la planificación participativa de las áreas protegidas. Todo el proceso duró poco más de dos años. Durante el transcurso del proyecto, ocurrió la designación legal de las sabanas Aripo como AAS.

<sup>14</sup> El fortalecimiento informal de la capacidad se dió durante todas las fases del proyecto, y varió de consideraciones teóricas y científicas, a habilidades para la construcción de consenso, el desarrollo de los objetivos y la visión, la creación de redes, así como en la articulación de las prioridades y preocupaciones. La capacitación formal en el uso de sistemas de información geográfica (SIG) y en la recolección de datos relacionados se proporcionó a actores interesados seleccionados con más apoyo financiero de la Fundación Commonwealth.

<sup>15</sup> Se establecieron cuatro grupos de trabajo con un enfoque en temas claves de gestión para el AAS de las Sabanas de Aripo: la gestión de los recursos, la educación, la recreación y el turismo y el uso del suelo.

## Resultados

Los productos incluyeron:

- Cinco planes de gestión: un plan general de gestión para el área protegida, un plan de gestión de recursos, un plan de gestión de la recreación, un plan interpretativo y de sensibilización pública y un plan de implementación que era el equivalente de un programa de trabajo de 10 años.
- Una versión popular del plan de gestión.
- Dos manuales: manual de formación para facilitar la planificación participativa de las áreas protegidas y un manual sobre sistemas de información geográfica participativos (GIS).
- Un estudio de caso de los procesos empleados y su evaluación.
- Una base de datos de los actores interesados.
- Una revisión de la literatura.

Los principales resultados incluyeron:

1. **El aumento del involucramiento y apoyo de los actores interesados:** hubo un aumento de la comprensión, del apoyo y del interés en la participación en la gestión de la AAS por muchos de los actores interesados.
2. **Se desarrolló una visión de la gestión compartida:** la visión de la gestión de la AAS estuvo bien articulada.
3. **Los actores interesados se convencieron del proceso participativo:** los actores no sólo valoran el proceso de planificación participativo, además ahora son los defensores de las fortalezas de los enfoques participativos.
4. **Se desarrolló la capacidad:** se fortaleció la capacidad de los actores de la sociedad civil y se identificaron las oportunidades para el fortalecimiento en el futuro, la capacidad de la comisión de gestión también se ha incrementado en el sentido de que pueden jugar un papel aún más significativo.
5. **Han surgido buenas prácticas entre vecinos:** desde su participación en consultas y una mayor comprensión de las cuestiones de gestión, los actores interesados que son vecinos al lugar han buscado activamente actuar en el mejor interés de la AAS:
  - a. Los diseñadores del parque industrial estaban dispuestos a garantizar que su zona de amortiguamiento junto al parque fuera adecuado y se trató de diseñar espacios verdes que podrían vincularse con las sabanas. También trataron de colaborar en las actividades educativas.
  - b. Algunas de las tierras al sur de las sabanas de Aripo están cubiertas de bosques de pinos no nativos, destinados a satisfacer las necesidades locales de madera.

- Hubo una voluntad expresada por la Dirección de Silvicultura (el administrador de la tierra) para convertir gradualmente el sitio en una plantación de especies nativas que proporcionaría un mayor beneficio ecológico a las Sabanas.
- c. Después de que se desarrolló la conciencia, las comunidades de los alrededores han adoptado el papel de “policía de las orillas” para evitar los establecimientos ilegales, la caza y otros usos no autorizados y han comunicado las infracciones a las autoridades pertinentes.
6. **Surgieron oportunidades imprevistas para la colaboración para apoyar la conservación de la biodiversidad en las Sabanas:** surgieron oportunidades del establecimiento de contactos durante las consultas con los actores interesados que se llevaron a cabo durante las seis fases del proyecto. En particular, dos actores interesados se unieron para difundir y potenciar las poblaciones de las orquídeas terrestres que se dan naturalmente en las sabanas.
  7. **Las lecciones que se aprendieron alimentaron a otras acciones de conservación:** las cuestiones e ideas planteadas se introducen en la redacción de la nueva política nacional de áreas protegidas que también está facilitada por CANARI.

## Lecciones aprendidas

Varias lecciones aprendidas útiles emergieron del proceso e incluyeron:

1. **Un fuerte liderazgo es fundamental:** el apoyo proporcionado por la AGMA, la Dirección de Silvicultura y el comité de gestión de los actores interesados para la coordinación de actividades, la movilización de los actores interesados y sobre todo de asesoramiento técnico y otros.
2. **Un facilitador neutral con experiencia puede garantizar que los conflictos sean identificados y negociados:** los conflictos entre los diferentes actores interesados (por ejemplo, los cazadores / conservacionistas, ocupantes ilegales / agencias gubernamentales) fueron mediados por lo que todos los actores entendieron las diferentes perspectivas y necesidades para que se pudiera negociar una decisión en consenso.
3. **Para un proyecto complejo con fracasos en el pasado, desarrolle una revisión de la literatura:** cuando se desarrolla al principio del proceso y se pone a disposición de los actores interesados, se trata de una valiosa herramienta que ayuda a identificar las lagunas e imprecisiones y permite edificar sobre el trabajo pasado en lugar de reinventar la rueda.
4. **Identifique los principales actores interesados temprano y extraiga su experiencia:** se establecieron grupos técnicos de trabajo para la difusión de

información importante. Estos actores interesados tienen conocimiento sobre el terreno e información privilegiada que resultó fundamental para mantener al corriente el proceso y la capacidad de respuesta. Los grupos de trabajo tenían expertos en gestión de recursos naturales, en la biología de la conservación, en la investigación de la biodiversidad, en gestión de áreas protegidas, participación en Sistemas de Información Geográfica (SIG), cartografía, ordenación del territorio, especialistas en interpretación y educación, recreación y turismo, seguimiento y evaluación, facilitación de los procesos participativos, desarrollo de la comunidad y comunicación.

5. **Mantenga al tanto al proceso participativo:** desde el taller de visión estratégica, se estableció un grupo de trabajo adicional con énfasis en el uso del suelo. Este grupo no se había considerado inicialmente y demostró ser crucial en la comprensión de cuestiones más amplias en las áreas que rodean al sitio, que se introducen en el enfoque de ecosistemas adoptados. También se celebraron reuniones adicionales con los ocupantes ilegales y se contactó con la agencia gubernamental responsable para discutir los planes para la reubicación de la zona protegida a un barrio de la ciudad adyacente.
6. **El intercambio de información eficaz con los actores interesados puede crear un consenso y dar lugar a medidas de apoyo que no requieren legislación:** los actores interesados aceptaron la recomendación de crear y mantener una zona de seguridad alrededor de la zona ambientalmente sensible para mitigar los impactos negativos del desarrollo y se involucraron en las discusiones para determinar medidas de mitigación. Es importante señalar que esto no es un requisito legislativo sino un esfuerzo voluntario que surge de la comprensión de la importancia de las sabanas Aripo.
7. **Utilice las oportunidades del diseño del proceso para desarrollar la capacidad:** el desarrollo de la capacidad puede ser igual de eficaz de manera informal. No debe limitarse a las oportunidades de capacitación formal.

## Conclusiones

La conservación y protección de un espacio natural muy significativo y amenazado puede beneficiarse en gran medida de la adopción de procesos de planificación participativos. Esto es esencial cuando se utiliza el enfoque ecosistémico que toma en cuenta las necesidades de las personas y fomenta el uso del suelo complementario de los propietarios de tierras adyacentes a fin de reducir los casos de aislamiento ecológico. La comunicación eficaz entre los actores interesados y las agencias importantes durante la ejecución de estos procesos sigue siendo uno de los factores de éxito más importantes.

Los productos desarrollados y los resultados obtenidos en el proceso de planificación son la base para la implementación real. Por desgracia, en este caso se desarrollaron los planes

de gestión, pero no se han publicado y difundido, y no están disponibles en el sitio web de la AGMA. No se han ejecutado las muy sensibles y específicas recomendaciones esbozadas en el plan de aplicación. El estudio de caso no ha sido publicado y se desconoce si el manual de capacitación sobre planificación participativa está siendo utilizado internamente por la AGMA, y tampoco se ha publicado para el uso de otros actores interesados. No se ha comenzado con la adopción y adaptación de los procesos de planificación participativa para otras AAS. Algunos actores interesados han expresado su incertidumbre y frustración y el impulso generado durante el proceso ha disminuido. El nuevo liderazgo en la División Forestal y la AGMA, incluido el coordinador de las Sabanas de Aripo contratado por la AGMA, no participaron en el proceso ni en las necesidades de esfuerzo para construir la comprensión de lo ocurrido y para fomentar su involucramiento en los resultados para fortalecer las bases para la gestión.

## Enlaces de la guía:

Le puede ser útil al gestor de recursos naturales y/o al facilitador revisar lo siguiente al diseñar y facilitar un proceso participativo:

- **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**
- **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**
- **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**
  
- **Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 4: planificación participativa**

## Estudio de caso 3: Desarrollo participativo de las políticas forestales y de las áreas protegidas de Trinidad y Tobago

El Gobierno de Trinidad y Tobago implementó un proceso de tres años para involucrar a una gran diversidad de actores interesados en el desarrollo de una nueva Política Nacional Forestal y la primera Política Nacional de Áreas Protegidas.

### Introducción

El Gobierno de la República de Trinidad y Tobago a través de su entonces Ministerio de Servicios Públicos y el Medio Ambiente (MSPMA) coordinó la elaboración participativa de una Política Forestal Nacional y también una Política de Áreas Protegidas 2007-2010.

Aunque se han desarrollado políticas forestales anteriores (1942, 1979 y 1998) y varios planes con respecto a las áreas protegidas, este proceso tuvo como objetivo dar a los actores interesados una mayor participación en la formulación de políticas, desarrollo de consenso e involucramiento, y facilitar la participación futura de los actores interesados en la aplicación de un enfoque de colaboración multi-sectorial.

Este enfoque de participación se basó en iniciativas anteriores de manejo forestal participativo y fue defendido por el Ministro de Medio Ambiente y el jefe de la Unidad de Medio Ambiente en el Ministerio. CANARI, por recomendación de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), fue contratado como un facilitador independiente para facilitar el proceso participativo basado en sus más de 20 años de experiencia en la gestión participativa de recursos naturales en las islas del Caribe.

### Objetivo

El objetivo establecido para el proceso político era desarrollar un consenso sobre la visión, los objetivos, los principios, las estrategias y los mecanismos institucionales que deben guiar el uso, manejo y conservación de los bosques en Trinidad y Tobago.

El objetivo principal del proceso era revisar, sintetizar y armonizar los objetivos e instrumentos de política existentes e identificar posibles carencias o conflictos políticos.

Las dos políticas se vieron unidas integralmente, ya que el concepto de áreas protegidas tendría que ser incorporado dentro de los principios de gestión y estrategias de la Política Nacional Forestal, y como muchas de las áreas protegidas se encontraban en los bosques,

los principios de buena gestión forestal necesitan ser considerados en la Política Nacional de Áreas protegidas.

## Descripción del proceso participativo

El proceso participativo incluyó varios elementos en un enfoque iterativo, con algunos de ellos ocurriendo al mismo tiempo. Estos elementos fueron:

1. La contratación de un facilitador independiente
2. Establecimiento y sesiones facilitadas con un Comité Asesor Técnico (CAT) para guiar el proceso y el contenido de las políticas
3. Identificación y análisis de los interesados para definir quién debe participar y en qué medida
4. Redacción de documentos de política para definir el alcance y el enfoque
5. Consultas sectoriales con los principales actores interesados para discutir la visión y los objetivos generales
6. Consultas nacionales finales para negociar asuntos clave
7. El desarrollo de los proyectos finales de políticas para su presentación al Consejo de Ministros

El trabajo se inició con el desarrollo de la Política Nacional Forestal, que alimenta el trabajo posterior sobre la Política Nacional de Áreas Protegidas. Las consultas nacionales finales se llevaron a cabo de forma simultánea para las dos políticas.

### 1. **La contratación de un facilitador independiente**

Los pasos iniciales del proceso fueron la reunión con la FAO y con CANARI para conceptualizar el enfoque, y luego contratar a CANARI como facilitador independiente.

### 2. **Establecimiento y sesiones facilitadas con un Comité Asesor Técnico (CAT)**

Al inicio del proceso, un Comité Asesor Técnico de múltiples actores interesados (CAT) fue nombrado por el Consejo de Ministros. El CAT se compone de personas que representan a los principales organismos gubernamentales con mandatos legales y autoridad para la gestión de los bosques y los recursos, así como representantes de los diferentes usuarios de los bosques y de la sociedad civil. Estos incluyeron a representantes de:

- el MSPMA,
- la División Forestal,
- la Autoridad de Gestión del Medio Ambiente, la agencia gubernamental con la responsabilidad legal de coordinar las actividades de gestión ambiental en Trinidad

y Tobago,

- la Autoridad de Agua y Drenaje de Trinidad y Tobago (AAD);
- la Universidad de las Indias Occidentales,
- la entidad gubernamental local para Tobago, la Asamblea de Tobago,
- la Asociación de cazadores del Sudeste,
- Medio ambiente TOBAGO, una organización líder de la sociedad civil en Tobago,
- Centro Natural Asa Wright (AWNC),
- el Profesor John Spence, un experto en cuestiones agrícolas,
- la Red de Desarrollo Rural Integrado del Caribe (RDRIC).

El CAT ha desempeñado un papel integral en la orientación del proceso y el contenido de las políticas. Durante el periodo, CANARI facilitó cuatro sesiones para el CAT para la participación y para validar los proyectos, negociar los conflictos y llegar a un consenso sobre diversos temas. Además, se celebró un quinto período extraordinario de sesiones para desarrollar el apartado de las disposiciones administrativas que incluyeron una presentación por parte del jefe de la agencia ejecutiva recién formada del Departamento Forestal de Jamaica. Se realizaron otras reuniones de un subgrupo del CAT en la fase final de redacción de los documentos. Varios miembros del CAT estuvieron presentes en las diferentes consultas y fueron capaces de ayudar a explicar los problemas y facilitar la discusión.

### 3. Identificación y análisis de los actores interesados

Una de las primeras tareas realizadas fue la identificación de los interesados y el análisis para guiar quién debe participar en el desarrollo de las dos políticas y en qué medida. Los actores interesados con derechos, responsabilidades e intereses fueron identificados por CANARI, basado en una revisión bibliográfica de los documentos del sector forestal y el conocimiento del sector, y se expandieron y validaron por el CAT. Se identificaron cuatro categorías de actores:

- Gestores de los recursos
- Usuarios de los recursos extractivos
- Los usuarios de recursos no-extractivos y grupos de interés
- Desarrollo – Impactos en los recursos naturales

Los actores interesados fueron agrupados bajo los siguientes títulos de acuerdo a la categoría:

- Gobierno
- Empresas de propiedad estatal



- Comités designados por el Estado, personas u órganos estatutarios
- ONGs, organizaciones comunitarias, Comunidades y Asociaciones
- Otras de la sociedad civil
- Sector privado
- Instituciones académicas

El análisis de los actores interesados consideró el valor que ponen en los bosques, sus puntos de vista sobre la gestión de los bosques, así como la capacidad existente y la capacidad necesaria para participar en la gestión forestal.

#### 4. **Redacción de documentos de política para definir el alcance y el enfoque**

La otra tarea inicial que realizó CANARI fue redactar una declaración de política, que fue examinada por el CAT. Esto se basó en una revisión de las políticas formales e informales existentes y de consultas con los actores interesados clave identificados en el análisis de los interesados y fue un marco útil para definir el alcance y el enfoque de las políticas.

#### 5. **Consultas sectoriales con actores interesados clave**

Cuatro consultas separadas se llevaron a cabo con:

- la sociedad civil y los actores interesados del sector privado (en Trinidad)
- los actores del gobierno (en Trinidad)
- la sociedad civil, el sector privado y los actores interesados gubernamentales en Tobago
- el personal de la División Forestal (en Trinidad)

Estas consultas se centraron en la presentación de las políticas de esquema y en la facilitación de la participación en la visión, los objetivos generales y las cuestiones clave. Los proyectos de políticas fueron revisados después de cada consulta, para que los interesados pudieran examinar y construir en la participación de los demás. Después de las consultas, se produjeron proyectos de revisión de las políticas, que también fueron revisados por el CAT.

#### 6. **Consulta Nacional final para negociar asuntos clave**

Las políticas revisadas que salieron de las consultas sectoriales pasaron por varias rondas de revisiones detalladas por el CAT. Cuando se acordó que el proyecto de políticas estaban listas para ir a la consulta final, se celebraron cuatro consultas regionales (en el noroeste, suroeste y centro-este de Trinidad y uno en Tobago), con una muestra representativa del gobierno, la sociedad civil y el sector privado.

Los proyectos de las políticas eran documentos grandes y se prepararon resúmenes ejecutivos para ayudar a los actores interesados. Con el fin de facilitar la discusión a fondo

sobre las cuestiones clave de las políticas, se decidió que las consultas se centrarían en la discusión facilitada sobre las seis cuestiones más controvertidas e importantes de las dos políticas, además de tener una discusión abierta para permitir la participación adicional.

CANARI preparó dos o tres documentos temáticos con preguntas de sondeo para la discusión sobre temas controversiales (acuerdos institucionales para mejorar la gestión, la armonización de los marcos normativos y legislativos, estrategias de financiamiento sustentable, estructuras de gestión, sistema de clasificación para las áreas protegidas, y el seguimiento y evaluación). Estos resúmenes fueron presentados y utilizados para guiar la discusión en pequeños grupos en sesiones facilitadas acerca de diversas perspectivas y poder construir consenso. CANARI y los miembros del CAT proporcionaron asesoramiento experto y facilitación para cada uno de los pequeños grupos.

Las invitaciones para el público en general para asistir a las consultas nacionales se emitieron a través de diarios de circulación nacional por el MSPMA. También se enviaron invitaciones directamente a los ministerios, los departamentos y las organizaciones gubernamentales. El Departamento Forestal dirigió a su personal técnico para atender las consultas nacionales en sus regiones respectivas. El personal participó libremente en las discusiones y en gran medida contribuyó a la construcción de una mejor comprensión de los temas de manejo forestal entre los participantes en la consulta y en la construcción de consenso sobre las cuestiones controvertidas.

Además de las consultas facilitadas, el MSPMA envió el resumen ejecutivo y los documentos temáticos a los principales actores interesados e invitó a hacer comentarios por escrito. También tuvieron un espacio para el proyecto en la página web del Ministerio y fue puesto a disposición de las oficinas regionales de la Dirección de Silvicultura y del Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente en Tobago.

### **7. El desarrollo de los proyectos finales de políticas para su presentación al Consejo de Ministros**

Por último, el CAT revisó y consideró los diversos comentarios y un pequeño sub-grupo del MSPMA y la División Forestal hizo la revisión final de los proyectos de políticas para integrar las observaciones recibidas y dirigir las preocupaciones destacadas por la División Forestal en reuniones separadas. Los proyectos de políticas finales se presentaron al Consejo de Ministros para su aprobación en el 2010, acompañado de una recopilación de las observaciones y las medidas adoptadas para hacer frente a cada comentario preparado por el MSPMA.

## Resultados

Los resultados principales del proyecto son una Política Nacional Forestal revisada y una Política Nacional de Áreas Protegidas. Otros resultados incluyen una colección de documentos de antecedentes sobre el desarrollo de la política, varios documentos de proyectos de política, informes de consultas, resúmenes, documentos temáticos y páginas web.

Los resultados del proceso son:

- acuerdos negociados sobre temas clave acerca de la gestión de los bosques y de las áreas protegidas,
- una mayor conciencia de los retos y los objetivos de políticas de los bosques y de las áreas protegidas entre los principales actores interesados en los distintos sectores de la sociedad,
- mejora de la comunicación y la colaboración entre los actores forestales y otros actores clave,
- una mayor participación y compromiso de los actores interesados a participar en la ejecución de las políticas, y
- recomendaciones sobre los arreglos institucionales para la gestión de los bosques y las áreas protegidas.

Tal vez el resultado más sorprendente fue el desarrollo de un documento de política que no es percibido como un documento sesgado por la administración en el poder, sino más bien como una estrategia global para la gestión participativa de los bosques que es propiedad de todos los actores interesados. La declaración de política fue elaborada bajo una sola administración y se aprobó y se está ejecutando bajo otra administración, lo cual es bastante inusual en el contexto político de las islas del Caribe.

## Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas incluyen:

- Enfocarse en la consulta sobre los temas clave y controvertidos es instrumental para la creación de consenso, ya que proporciona un foro controlado para discutir las perspectivas a profundidad y facilitar la negociación para lograr un consenso.
- Involucrar a los actores interesados en la formulación de políticas desarrolla la capacidad y el interés en la gestión de los actores interesados.
- La amplia participación de los actores interesados en el desarrollo de la política limita la percepción de que el proyecto de política es un documento sesgado a la administración en el poder.
- Un facilitador independiente con habilidades en la facilitación y la experiencia técnica contribuye a la construcción de confianza entre los actores interesados en el proceso de desarrollo participativo.
- Un comité de expertos técnicos en diferentes áreas de especialización proporciona una fuerte dirección técnica y la validación del documento de política.

- La identificación y análisis de los actores interesados proporciona una base importante para determinar quién debe participar en el proceso de formulación de políticas y en qué grado.
- Deben existir campeones del proceso participativo en un nivel alto en la actual administración para impulsar la aprobación formal y la aplicación de la declaración de política.
- Contar con funcionarios gubernamentales de los principales organismos que asisten y participan abiertamente en las consultas sectoriales y nacionales (en lugar de ingresar en ejercicios distintos para sus agencias) es una estrategia clave en la construcción de un consenso sobre cuestiones controvertidas.

## Conclusión

El desarrollo participativo de políticas puede dar lugar a una mejor política que es capaz de abordar las cuestiones clave y controvertidas. El proceso participativo también puede crear actores interesados con capacidad y compromiso que están involucrados y que se apropian de la implementación de las políticas.

## Enlaces de la guía:

Le puede ser útil al gestor de recursos naturales y/o al facilitador revisar lo siguiente al diseñar y facilitar un proceso participativo:

- **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**
- **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**
- **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**
  
- **Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 4: planificación participativa**

# Estudio de caso 4: Enfoque participativo para la conservación de la biodiversidad y para la gestión de las áreas protegidas en *Montserrat Centre Hills*

Este estudio de caso analiza los enfoques participativos utilizados en los proyectos ejecutados entre 2005 y 2008, que fueron diseñados para mejorar la gestión del Centre Hills en Montserrat.<sup>16</sup>

## Introducción

El *Centre Hills* se encuentra en la parte central de Montserrat y se convirtió en el bosque restante más grande de la isla y es un importante refugio de biodiversidad después de las erupciones volcánicas de 1996 y 1997 que destruyeron la mayor parte de la biodiversidad en el sur. El *Centre Hills* también es muy importante por los servicios ambientales que presta a la población de Montserrat, en términos de producción de agua y estabilización de los suelos en un terreno extremadamente empinado. Las elevaciones superiores del bosque en el *Centre Hills* han recibido protección legal desde el año 2000 bajo la Orden de Bosques Protegidos y la Orden de la Reserva de Bosques de la Ley de Silvicultura, Parques Nacionales y Áreas Protegidas. El *Centre Hills* cubre una superficie de 11.3 km<sup>2</sup>, siendo un 65 por ciento de propiedad privada y el resto propiedad de la Corona<sup>17</sup>.

Fue fundamental el desarrollo de un acuerdo entre los actores interesados para la gestión del Centre Hills para conservar la biodiversidad y proteger los servicios de los ecosistemas, respetando los derechos de propiedad privada y los usos de medios de vida. Se han desarrollado varios proyectos para facilitar un enfoque participativo para la conservación y el manejo de esta área protegida. Este estudio de caso se centra principalmente en el proyecto básico “Habilitando al pueblo de Montserrat para la conservación de *Centre Hills*”, pero en general se cita como el “Proyecto Centre Hills” (PCH), al mismo tiempo se observa que catalizó a otros actores que desarrollaron productos y resultados complementarios. El PCH se llevó a cabo a través de la Sociedad Real para la Protección de las Aves (RSPB por sus siglas en inglés), en colaboración con varios socios del gobierno, la sociedad civil y el sector privado en Montserrat, el Caribe y el Reino Unido (RU). La financiación de proyectos

<sup>16</sup> Basado en un estudio de caso más amplio de CANARI: McIntosh, S. 2011. Enfoques Participativos para la Conservación de la Biodiversidad: un estudio de caso del Proyecto de Montserrat Centre Hills. CANARI Informe Técnico N ° 400, Laventille, Trinidad.

<sup>17</sup> Corona aquí se refiere al Gobierno del Reino Unido.

de GBP 160,900 (aproximadamente USD 280,000 según la tasa del 2005) fue de la Iniciativa Darwin del Departamento para el Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (ver <http://darwin.defra.gov.uk/project/14027/>).

## Propósito

El propósito del PCH era "fortalecer la capacidad de la gente de Montserrat para que estén en mejores condiciones de tomar medidas específicas para la conservación del Centre Hills". El proyecto también se basa en anteriores iniciativas de investigación y desarrollo de capacidad en Centre Hills emprendidas por RSPB y socios del proyecto. Durante el proyecto, se identificaron necesidades adicionales y se aseguró financiación adicional de GBP 153,100 (aproximadamente 266,000 USD según la tasa del 2005) del Programa para el Medio Ambiente para los Territorios de Ultramar del Reino Unido. Esto facilitó una revisión legislativa, una valoración económica de los bienes y servicios prestados por el Centre Hills, el desarrollo de capacidades para los planes de acción para las especies y el desarrollo de la normativa ambiental. También estimuló al Departamento de Medio Ambiente (DMA) a contratar a CANARI para facilitar el desarrollo de una estrategia de participación y el Protocolo de Investigación.

## Justificación del uso de un proceso participativo

Aunque el PCH se basó en gran medida en los procesos de participación, su justificación no aparece de forma explícita en la solicitud de subvención o en el informe final. Sin embargo, puede deducirse de otros documentos del proyecto e incluir las expectativas de que:

- aumentaría la conciencia del valor del *Centre Hills*, que a su vez daría lugar a un mayor sentido de pertenencia,
- la participación de los actores interesados proporcionaría información valiosa para el plan de gestión y garantizaría que se aborden las necesidades y preocupaciones de la comunidad en general de Montserrat,
- abordaría algunas de las barreras identificadas para la gestión eficaz, tales como:
  - conflictos que surgieron de los propietarios privados sobre los límites del bosque de *Centre Hills*,
  - que la gente no tiene conciencia de sus derechos y responsabilidades,
  - la falta de comunicación entre los actores involucrados en la gestión del *Centre Hills*.

Montserrat tenía un historial de gestión ambiental participativo, así que había una expectativa clara de los gobiernos y de los otros actores interesados de que la planificación y gestión del *Centre Hills* seguirían esta cultura y práctica.

La Estrategia de Participación para el proyecto (CANARI 2006) establece los siguientes objetivos explícitos:

- obtener una participación equitativa y efectiva de los actores interesados en la visión, los objetivos, los principios, las estrategias y los mecanismos institucionales para orientar la gestión y la conservación de los recursos de la biodiversidad en Montserrat,
- obtener una participación equitativa y efectiva de los actores interesados en la elaboración de la legislación de los recursos naturales de Montserrat, y
- fortalecer la capacidad del personal del PCH para facilitar los procesos de participación.

Se completó la Estrategia de Participación para el DMA (CANARI 2006), elaborado poco después del PCH, también se trató de reflejar las intenciones y las prácticas efectivas utilizadas en los proyectos anteriores de *Centre Hills*, según lo establecido en su visión y objetivo:

<b>Visión</b>	Los actores locales, regionales e internacionales participan efectivamente en la toma de decisiones sobre la gestión ambiental y el desarrollo sostenible en Montserrat, con adecuación a sus intereses, derechos y responsabilidades para que puedan contribuir a la conservación y el uso racional de los recursos naturales, la gestión racional del medio ambiente de Montserrat y el logro de crear medios de vida sostenibles, equidad económica, justicia social y una mayor capacidad.
<b>Objetivo</b>	Para lograr esta visión, el Departamento de Medio Ambiente abordará eficaz y equitativamente la participación de los actores interesados (a la sociedad civil y al sector privado, tanto en Montserrat como en el extranjero), en su trabajo, facilitando la comunicación bidireccional efectiva, el desarrollo de asociaciones, garantizando la coordinación, y promoviendo la colaboración.

## Descripción del proceso participativo

La Estrategia de Participación para el proyecto fue diseñada por CANARI con la participación de los actores interesados e implementada por el equipo de gestión del proyecto, en consulta con el Comité Multidisciplinario de Gestión de Centre Hills (CGCH) que se estableció como una de las primeras acciones en el marco de la Estrategia. Esto estableció los principios expuestos en el Cuadro 7.

Se estableció un sub-comité para la divulgación y la facilitación, integrado por voluntarios, quienes se capacitaron para llevar a cabo ciertos aspectos de la Estrategia de Participación. La estrategia era amplia y abarcaba el establecimiento de un comité multisectorial de gestión, reuniones públicas, reuniones sectoriales, reuniones uno-a-uno con los usuarios de los recursos y otros actores interesados clave, la circulación de notas de las reuniones para aquellos que no pudieron asistir y cobertura de los medios de comunicación de las reuniones y cuestiones clave.

### Cuadro 7: Principios Estratégicos de Participación del *Centre Hills*

- La participación equitativa en la toma de decisiones.
- El respeto entre todos los actores interesados de los derechos, las responsabilidades y los intereses de todos los actores interesados. Esto incluye el respeto de las diferencias de intereses y la voluntad de negociar para llegar a un consenso.
- La confianza entre todos los actores interesados es importante para facilitar el intercambio libre y abierto de información e ideas.
- La apropiación local del proceso, las personas locales de Montserrat deben dirigir el proceso de planificación y gestión de sus recursos, reconociendo al mismo tiempo los intereses de los actores interesados en el extranjero.
- El fortalecimiento de las capacidades de los actores interesados, el compromiso de fortalecer la capacidad de todos los actores interesados a participar en el proceso de planificación es esencial, esto puede significar una atención especial al desarrollo de capacidad para la participación de los grupos desfavorecidos o marginados.
- La sostenibilidad del impacto se logrará sólo a través del fortalecimiento de capacidades de los actores interesados y facilitando la apropiación de los actores interesados.

McIntosh (2011) llegó a la conclusión de que el proceso participativo va de una **participación interactiva** facilitada a, gradualmente, la **auto-movilización** (véase el cuadro 1 del Bass et al. 1995). Algunos participantes del proyecto también indicaron que, si bien la participación generalizada de los actores interesados había sido la intención desde el principio, hubo un cambio en el proceso de las reuniones previas e iniciales del proyecto coordinadas y, en cierta medida dominadas por científicos del Reino Unido, a la creación de mecanismos y un ambiente en el que una gama mucho más amplia de actores interesados se sintieron facultados para hacer contribuciones y hacer que se valoraran entre los demás.

## Resultados

Los principales resultados tangibles de los procesos de participación, muchos de ellos contienen a su vez un compromiso continuo con la participación de los actores interesados, fueron:

- la identificación y análisis de los actores interesados,
- la Estrategia de Participación para el proyecto,



- el establecimiento de un comité de gestión de múltiples actores interesados (CGCH),
- el plan de gestión 2008-2010 para el Centre Hills, que incluye estimaciones de los recursos financieros necesarios para su ejecución y un plan de trabajo detallado,
- el proyecto de Conservación y el proyecto de la Ley de Gestión Ambiental (Toppin-Allahar 2008);
- la evaluación inicial de los conocimientos, actitudes, percepciones y comportamientos de los habitantes de Montserrat en relación con el medio natural y el Centre Hills, también conocida como la evaluación socio-económica (McCauley 2008), y
- la evaluación básica de la biodiversidad del Centre Hills (Joven ed 2008).

Asimismo, el proyecto generó o catalizó una serie de productos, incluyendo el seguimiento al proyecto OTEP y la iniciativa del DMA que incluyeron contribuciones de los actores interesados:

- un paquete de recursos para maestros del Centre Hills,
- una base de datos de la biodiversidad,
- un mapa de tenencia de la tierra,
- un mapa de los límites y caminos,
- la creación de un repositorio de muestras botánicas,
- el establecimiento de un pequeño herbario en el Jardín Botánico de Montserrat,
- el desarrollo de cinco planes de acción para especies,
- la Guía para el Centre Hills, publicado por la Junta de Turismo de Montserrat con la colaboración de muchos de los socios del proyecto,
- la estrategia de Participación del DMA y el Protocolo de Investigación,
- la valoración económica del Centre Hills bajo el proyecto OTEP (van Beukering et al 2008.),
- una estrategia de comunicación para facilitar la integración de los resultados del estudio de valoración económica en los procesos políticos en el marco del proyecto OTEP.

Los principales resultados a los que el proceso participativo del Centre Hills contribuyó fueron:

- aumento de la capacidad del personal del PCH y otros socios para facilitar los procesos de participación,
- una mayor comprensión y capacidad para facilitar los procesos de participación de las organizaciones asociadas,
- una mayor conciencia de los responsables políticos y el público en general sobre el valor económico y socio-cultural del Centre Hills y la justificación de la legislación para convertirla en un parque nacional,
- aumento de la capacidad de los actores interesados y su participación en la toma de decisiones sobre el Centre Hills y la conservación de la biodiversidad,

- aumento de la capacidad de los actores interesados para participar en la toma de la decisión del Centre Hills,
- público empoderado y aprovechando activamente las oportunidades para abogar y participar en temas más amplios del medio ambiente (y otros temas), especialmente a través de programas de radio a los que pueden llamar
- aumento de la capacidad técnica de los socios locales, por ejemplo, con la recolección de datos biológicos,
- construcción de consenso sobre la visión y los objetivos clave para la gestión del Centre Hills,
- se identificaron conflictos y se negociaron compensaciones, hasta los propietarios de tierras, que estaban inicialmente escépticos o estaban preocupados acerca de la idea de un cambio en el régimen de gestión, se convirtieron en socios del gobierno para asegurar que ninguna actividad ilegal se lleve a cabo,
- se consolidaron asociaciones y se desarrollaron nuevas alianzas a nivel internacional, regional y local,
- se desarrollaron y probaron los arreglos institucionales para la gestión del Centre Hills y las estrategias de conservación de la biodiversidad de Montserrat, con el CHMC destinado a convertirse en un órgano asesor permanente, el Consejo para el Medio Ambiente y la Conservación, bajo la nueva legislación,
- se mejoró la apreciación, por los socios del Reino Unido en especial, del valor de los enfoques participativos para la planificación y gestión de la biodiversidad, como lo demuestra la inclusión específica de esto en la valoración económica del proyecto de seguimiento OTEP,
- un compromiso de formalizar e institucionalizar los enfoques participativos para la planificación y la gestión de la biodiversidad, como lo demuestra el desarrollo de una estrategia de participación del DMA para guiar su trabajo.

## Lecciones aprendidas

Las principales lecciones aprendidas de este estudio de caso son:

- La aplicación efectiva de los procesos de participación requiere tiempo, recursos y compromiso, pero resulta en el compromiso más sostenido de los actores interesados, como lo demuestra, por ejemplo, el número de personas que ahora llaman a los programas de radio sobre temas ambientales y que los terratenientes notifican sobre la actividad ilegal que se lleva a cabo en el Centre Hills.
- El establecimiento de la confianza mutua y el respeto entre los actores interesados es esencial y se facilitó en este caso por el hecho de que muchos de los organismos asociados habían trabajado en Montserrat antes.
- El desarrollo de una estrategia de participación por escrito, incluyendo los valores

y objetivos negociados en forma conjunta, puede contribuir tanto al proceso de establecimiento de la confianza y la transparencia como al fomento de la capacidad del equipo encargado de su aplicación.

- Un ejercicio de valoración económica participativa, junto con una estrategia de comunicación con destino a los responsables políticos, es una herramienta eficaz para aumentar la conciencia de los interesados y asegurar la aceptación política.
- Un facilitador neutral con experiencia puede garantizar que los conflictos sean identificados y negociados, que es una parte esencial de cualquier proceso de planificación participativa, sin que sea percibido como agente que se beneficia de los resultados. Un facilitador experto también puede ayudar a desarrollar la capacidad del equipo de proyecto y de los socios del proyecto, como fue el caso del Proyecto Centre Hills.
- La colaboración interdepartamental eficaz y el apoyo de la dirección política contribuyen a la eficacia y la visibilidad del proceso de participación y a su legado. Si bien es poco frecuente en el Caribe encontrar un entorno propicio como el de Montserrat, la estrategia de identificación de un campeón poderoso y departamentos que tienen un historial de trabajo en estrecha colaboración se podría aplicar más ampliamente.
- El establecimiento de asociaciones de desarrollo y la creación de redes puede contribuir a la seguridad tanto de fondos adicionales como a una gama más amplia de conocimientos técnicos.
- Aclarar formalmente las funciones y responsabilidades de los socios clave en un memorando de cooperación, tal como se hizo en el marco del PCH, también puede evitar malentendidos y evitar conflictos innecesarios.
- Estudios biológicos participativos facilitan la integración del conocimiento tradicional y científico.
- Los medios de comunicación pueden desempeñar un papel fundamental en la implementación de una estrategia de participación. Para el PCH, un total de 28 artículos aparecieron en la prensa, y Centre Hills fue presentado en 34 programas de radio (Sanders 2008). La radio, en particular, puede fomentar la participación más amplia y más equitativa con la gente que se siente más cómoda opinando en la radio que en las reuniones públicas, a pesar de que la población de Montserrat es tan pequeña que normalmente se puede identificar a la persona que llama (Gray com. personal 2011).
- Hay una línea muy fina entre una consulta efectiva y excesiva. En el caso del PCH, las consultas en detalle sobre la legislación no sólo comenzaron a empujar a las personas fuera del proceso, sino también se corrió el riesgo de romper la confianza mutua y el respeto debido ya que los encuentros fueron interpretados como que el gobierno estaba evitando sus responsabilidades en la toma de decisiones.
- La planificación de la transferencia de competencias de los actores interesados externos a los actores interesados nacionales, es un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad de los resultados y fue un elemento central del PCH.

# Conclusiones

El estudio de caso del PCH valida la afirmación de que la promoción de la participación equitativa y la colaboración eficaz en la gestión de los recursos naturales sigue siendo de gran importancia para el desarrollo sostenible del Caribe y demuestra la necesidad y el valor de un apoyo adecuado y oportuno de las agencias externas, incluyendo a los donantes, durante un largo período para lograrlo. También demuestra que un proyecto diseñado principalmente por los socios técnicos internacionales y locales puede evolucionar a través de procesos participativos en uno que es impulsado por las necesidades y prioridades en el terreno, en particular las relacionadas con los medios de vida.

El PCH también resalta el valor de las alianzas y redes eficaces en el logro de los objetivos colectivos. También proporciona un excelente ejemplo de los organismos de financiación y otros socios externos que realizan inversiones estratégicas dirigidas a la creación de instituciones locales a nivel nacional y comunitario. Sin embargo, los objetivos a largo plazo del Plan de Gestión de Centre Hills y la promulgación de la legislación siguen estando limitados, a unos tres años después de la finalización del proyecto, por la limitada experiencia técnica en la isla, y el hecho de que muchos aspectos del plan de gestión están siendo financiados exclusivamente en los presupuestos departamentales anuales.

El estudio de caso también pone de relieve muchas herramientas y modelos prácticos que podrían adaptarse a procesos similares en otras islas, como el memorándum de colaboración para los socios, los términos de referencia claros para el comité de gestión, las estrategias de participación (tanto para el proyecto como para el DMA), el desarrollo participativo de una nueva legislación, la valoración económica participativa y la estrategia de comunicación destacando los principales mensajes políticos.

## Enlaces de la guía:

Le puede ser útil al gestor de recursos naturales y/o al facilitador revisar lo siguiente al diseñar y facilitar un proceso participativo:

- **Hoja conceptual 3: ¿qué es la participación?**
- **Hoja conceptual 4: identificando quién es un actor interesado**
- **Hoja conceptual 6: ¿qué es la planificación participativa?**
- **Hoja de actividad 1: identificación de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 2: análisis de los actores interesados**
- **Hoja de actividad 4: planificación participativa**

# Referencias

Bass, S., B. Dalal-Clayton and J. Pretty. 1995. *Participation in strategies for sustainable development*. Londres: *International Institute for Environment and Development*.

Borrini-Feyerabend, G. 1996. *Collaborative management of protected areas: tailoring the approaches to the context, Issues in Social Policy*. Gland: *International Union for the Conservation of Nature*.

Instituto de Recursos Naturales del Caribe. 2006. Estrategia de Participación del Centre Hills. [documento sin publicar]. Laventille: CANARI.

Instituto de Recursos Naturales del Caribe. 2007. Revisión Literaria del Área Ambientalmente Sensible de Aripo Savannas. Laventille: CANARI.

Departamento para el Desarrollo Internacional. 1999. *Sustainable Livelihoods Guidance Sheets*. Londres: DFID. Disponible en: [www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0901/section2.pdf](http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0901/section2.pdf)

Autoridad de Gestión Ambiental. 2008. *Managing Together: A Summary of the Integrated Management Plan for the Aripo Savannas Environmentally Sensitive Area*/ Preparado por el Instituto de Recursos Naturales del Caribe para la Autoridad de Gestión Ambiental. Puerto España, Trinidad: EMA.

Autoridad de Gestión Ambiental. 2009. *Case study of the participatory planning process for the Aripo Savannas Environmentally Sensitive Area*/ Preparado por el Instituto de Recursos Naturales del Caribe para la Autoridad de Gestión Ambiental. Puerto España, Trinidad: EMA.

Geoghegan, T.Y. Renard and N.A. Brown. 2004. *Guidelines for Participatory Planning: A Manual for Caribbean Natural Resource Managers and Planners*. Instituto de Recursos Naturales del Caribe Series 4. Laventille: CANARI.

Gobierno de Santa Lucía. 2005/6. *Saint Lucia Country Poverty Assessment: Volumen 1 Reporte Principal*. Presentado por el Banco de Desarrollo del Caribe por Kairi Consultants Limited, en asociación con el Equipo Nacional de Evaluación de Santa Lucía. Castries: Ministerio de Transformación Social.

Krishnarayan, V, T. Geoghegan and Y. Renard. 2002. *Assessing Capacity for Participatory Natural Resource Management*. Instituto de Recursos Naturales del Caribe Lineamientos Series 3. Laventille: CANARI.

Lunch, N., and Lunch, C. 2006. *Insights Into Participatory Video: A Handbook for the Field (1st ed.)*. Oxford: Insight. Disponible en: [http://insightshare.org/sites/default/files/file/Insights%20into%20Participatory%20Video%20-%20A%20Handbook%20for%20the%20Field%20\(English\)\(1\).pdf](http://insightshare.org/sites/default/files/file/Insights%20into%20Participatory%20Video%20-%20A%20Handbook%20for%20the%20Field%20(English)(1).pdf)

McCauley, C. 2008. *Knowledge, Attitudes, Perceptions, and Behaviors of Montserrat Residents in Relation to the Natural Environment and the Centre Hills*. Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Florida.

McIntosh, S. 2011. *Participatory Approaches to Biodiversity Conservation: a Case Study of the Montserrat Centre Hills Project*. CANARI Reporte Técnico No. 400, Laventille: CANARI.

Renard, Y. and M. Valdés-Pizzini. 1994. Hacia la participación comunitaria: lecciones y principios guías en el Caribe. Reporte presentado en el Taller para la Participación Comunitaria en la Gestión y Co-gestión Ambiental en la República Dominicana. Santo Domingo, República Dominicana 27 – 29 octubre, 1994. Comunicación de CANARI no. 55. Laventille: CANARI.

Sanders, S. 2008. *Enabling the people of Montserrat to conserve the Centre Hills: Final Report*. Sandy: Sociedad Real para la Protección de las Aves.

Toppin-Allahar, C, 2008. *Montserrat Conservation and Environmental Management Bill, final draft*. Disponible en: [www.malhe.gov.ms/centrehills/docs/Environmental%20legislation%20Final%20draft%20November%202007.pdf](http://www.malhe.gov.ms/centrehills/docs/Environmental%20legislation%20Final%20draft%20November%202007.pdf)

van Beukering, P. et al. 2008. *Economic Valuation of the Centre Hills*. Sandy: Sociedad Real para la Protección de las Aves.

Young, R.P. (ed.), 2008. *A Biodiversity Assessment of the Centre Hills, Montserrat*. Monografías para la Conservación de Durrell No. 1. Jersey: Durrell Wildlife Conservation Trust. Disponible en: [www.kew.org/science/directory/projects/annex/Durrell\\_Cons\\_Monogra.pdf](http://www.kew.org/science/directory/projects/annex/Durrell_Cons_Monogra.pdf)





## Caribbean Natural Resources Institute

El Instituto Caribeño de Recursos Naturales (CANARI) es una organización técnica regional sin fines de lucro que ha estado trabajando en las Islas del Caribe durante más de 25 años. Nuestra misión es promover y facilitar la participación equitativa y la colaboración efectiva en la gestión de los recursos naturales fundamentales para el desarrollo en las islas del Caribe para que la gente tenga una mejor calidad de vida y los recursos naturales se conserven, a través del aprendizaje activo e investigación, capacitación, comunicación y el fomento de las asociaciones.

### Para más información por favor contáctenos en:

Caribbean Natural Resources Institute  
Fernandes Industrial Centre  
Eastern Main Road, Laventille  
Trinidad and Tobago

Tel: +1 868 626-6062  
Fax: +1 868 626-1788  
E-mail: [info@canari.org](mailto:info@canari.org)  
Website: <http://www.canari.org>

Facebook: Caribbean Natural Resources Institute'  
<https://www.facebook.com/pages/Caribbean-Natural-Resources-Institute/159735514051858>

YouTube channel: '2011CANARI':  
<http://www.youtube.com/user/2011CANARI>

**Citación:** CANARI. 2011. Facilitando la gestión participativa de los recursos naturales: Una guía para los gestores del Caribe. Laventille: CANARI.

ISBN 1-890792-22-5



MACARTHUR  
The John F. and Catherine T. MacArthur Foundation