

## Participatory Approaches and Tools for SFM

### Basic knowledge

#### Módulos relacionados

- [Desarrollo de empresas forestales](#)
- [Género en el sector forestal](#)
- [Gestión colaborativa de conflictos](#)
- [Planificación de la gestión forestal](#)



**Este módulo se destina a los gestores forestales, planificadores de proyectos, facilitadores de procesos políticos, agentes de extensión, líderes de grupos forestales locales y miembros de plataformas con múltiples actores interesados en la aplicación de enfoques y herramientas para la participación en la gestión forestal sostenible (GFS). Pone de relieve la importancia de la participación como principio clave de la GFS, identifica temas importantes que hay que tomar en cuenta al participar activamente con las partes interesadas en el sector forestal y ofrece enlaces a herramientas relevantes y casos pertinentes.**



**Este módulo se destina a los gestores forestales, planificadores de proyectos, facilitadores de procesos políticos, agentes de extensión, líderes de grupos forestales locales y miembros de plataformas con múltiples actores interesados en la aplicación de enfoques y herramientas para la participación en la gestión forestal sostenible (GFS). Pone de relieve la importancia de la participación como principio clave de la GFS, identifica temas importantes que hay que tomar en cuenta al participar activamente con las partes interesadas en el sector forestal y ofrece enlaces a herramientas relevantes y casos pertinentes.**

### Participación

Con el término “*participación*” se describe una amplia gama de niveles o formas de participación de la población en los procesos de toma de decisiones (véase el Cuadro 1). A un lado de esta gama, cada uno de los miembros de un grupo o de una comunidad recibe información sobre las decisiones una vez que han sido tomadas; en el otro extremo, las personas participan plenamente en la información, análisis y debate y tienen capacidad para influir en las decisiones.

Cuadro 1. Tipos de participación en la toma de decisiones	
Forma/nivel de participación	Rasgos característicos
Participación nominal	La persona pertenece a un grupo o a una comunidad, pero no participa en el proceso de toma de decisiones
Participación pasiva	La persona recibe información sobre las decisiones <i>a posteriori</i> ; participa en las reuniones de toma de decisiones como oyente sin voz
Participación consultiva	La persona, a solicitud, aporta sus opiniones sobre temas específicos, sin garantías de que dichas opiniones influirán en las decisiones
Participación en tareas específicas	Se pide a la persona (o a los voluntarios) que realice tareas específicas en el proceso de toma de decisiones
Participación activa (colaborativa)	La persona expresa sus opiniones, solicitadas o no, o toma otros tipos de iniciativas
Participación interactiva (empoderamiento)	La persona tiene voz e influye en las decisiones

En el sector forestal, los procesos participativos se han concebido para permitir la participación de los actores de la localidad en la toma de decisiones sobre todos los aspectos de la gestión forestal, incluida la formulación de políticas.

La planificación forestal participativa y los procesos de elaboración de políticas empoderan a las partes interesadas por medio de la exposición, la interacción directa con los responsables de la toma de decisiones a diferentes niveles de gobierno y con el acceso oportuno a información, conocimientos y tecnología relevantes y apropiados. Este proceso participativo contribuye a aumentar la responsabilidad local por los recursos forestales, mejorar los derechos locales, incrementar el poder de negociación de los actores locales a nivel nacional y procesos de reforma política que son por naturaleza verdaderamente inclusivos y abarcan a múltiples partes interesadas. Las políticas

participativas para el desarrollo podrían llevar más tiempo que las decisiones centralizadas, pero producen políticas más eficaces y aceptables que se vuelven más rentables a largo plazo.

A menudo hay perspectivas e intereses competitivos entre las partes interesadas en relación con los recursos forestales, por ejemplo. derechos consuetudinarios locales vs. derechos estatales, y competencia entre los usuarios por el acceso a los productos forestales. El uso de enfoques participativos, con ayuda de un análisis de las partes interesadas y análisis de género, aumenta la posibilidad de asignar la debida importancia a todos los aspectos relevantes y a que las opciones y decisiones de la gestión respondan mejor a las exigencias de la población local.

## Participación

Con el término “participación” se describe una amplia gama de niveles o formas de participación de la población en los procesos de toma de decisiones (véase el Cuadro 1). A un lado de esta gama, cada uno de los miembros de un grupo o de una comunidad recibe información sobre las decisiones una vez que han sido tomadas; en el otro extremo, las personas participan plenamente en la información, análisis y debate y tienen capacidad para influir en las decisiones.

<b>Cuadro 1. Tipos de participación en la toma de decisiones</b>	
<b>Forma/nivel de participación</b>	<b>Rasgos característicos</b>
<b>Participación nominal</b>	La persona pertenece a un grupo o a una comunidad, pero no participa en el proceso de toma de decisiones
<b>Participación pasiva</b>	La persona recibe información sobre las decisiones <i>a posteriori</i> ; participa en las reuniones de toma de decisiones como oyente sin voz
<b>Participación consultiva</b>	La persona, a solicitud, aporta sus opiniones sobre temas específicos, sin garantías de que dichas opiniones influirán en las decisiones
<b>Participación en tareas específicas</b>	Se pide a la persona (o a los voluntarios) que realice tareas específicas en el proceso de toma de decisiones
<b>Participación activa (colaborativa)</b>	La persona expresa sus opiniones, solicitadas o no, o toma otros tipos de iniciativas
<b>Participación interactiva (empoderamiento)</b>	La persona tiene voz e influye en las decisiones

En el sector forestal, los procesos participativos se han concebido para permitir la participación de los actores de la localidad en la toma de decisiones sobre todos los aspectos de la gestión forestal, incluida la formulación de políticas.

La planificación forestal participativa y los procesos de elaboración de políticas empoderan a las partes interesadas por medio de la exposición, la interacción directa con los responsables de la toma de decisiones a diferentes niveles de gobierno y con el acceso oportuno a información, conocimientos y tecnología relevantes y apropiados. Este proceso participativo contribuye a aumentar la responsabilidad local por los recursos forestales, mejorar los derechos locales, incrementar el poder de negociación de los actores locales a nivel nacional y procesos de reforma política que son por naturaleza verdaderamente inclusivos y abarcan a múltiples partes interesadas. Las políticas participativas para el desarrollo podrían llevar más tiempo que las decisiones centralizadas, pero producen políticas más eficaces y aceptables que se vuelven más rentables a largo plazo.

A menudo hay perspectivas e intereses competitivos entre las partes interesadas en relación con los recursos forestales, por ejemplo. derechos consuetudinarios locales vs. derechos estatales, y competencia entre los usuarios por el acceso a los productos forestales. El uso de enfoques participativos, con ayuda de un análisis de las partes interesadas y análisis de género, aumenta la posibilidad de asignar la debida importancia a todos los aspectos relevantes y a que las opciones y decisiones de la gestión respondan mejor a las exigencias de la población local.

### **Enfoques participativos en el sector forestal**

A nivel mundial, los enfoques participativos en el sector forestal han estado evolucionando al ser cada vez más claras las limitaciones de los enfoques centralizados y descendentes de toma de decisiones. En muchos países, el principio de participación ha sido integrado en la planificación, manejo y monitoreo de los programas forestales nacionales (PFN), creando oportunidades y espacios para que las partes interesadas negocien agendas, políticas, programas, papeles y asociaciones.

La mayoría de los enfoques participativos trata de poner el liderazgo y la responsabilidad sobre las metas de desarrollo en las manos de la población local. En el sector forestal, los enfoques y herramientas participativas se han desarrollado predominantemente en el contexto de la [forestería de base comunitaria](#), el desarrollo de empresas forestales (p.ej., el [Análisis y desarrollo de mercados para empresas forestales](#)), la investigación colaborativa, la evaluación participativa, el monitoreo y la evaluación, el manejo colaborativo de conflictos y los componentes de participación de la gobernanza y las partes interesadas presentes en los PFN. Enfoques como el “Programa socio económico y de análisis de género” son importantes en la planificación de proyectos forestales para garantizar que se dé la debida

importancia a los grupos de pobres, marginados y a las mujeres.

**Enfoques y herramientas participativas en la GFS contribuye a los ODS:**





#### ***Enfoques participativos en el sector forestal***

A nivel mundial, los enfoques participativos en el sector forestal han estado evolucionando al ser cada vez más claras las limitaciones de los enfoques centralizados y descendentes de toma de decisiones. En muchos países, el principio de participación ha sido integrado en la planificación, manejo y monitoreo de los programas forestales nacionales (PFN), creando oportunidades y espacios para que las partes interesadas negocien agendas, políticas, programas, papeles y asociaciones.

La mayoría de los enfoques participativos trata de poner el liderazgo y la responsabilidad sobre las metas de desarrollo en las manos de la población local. En el sector forestal, los enfoques y herramientas participativas se han desarrollado predominantemente en el contexto de la [forestería de base comunitaria](#), el desarrollo de empresas forestales (p.ej., el [Análisis y desarrollo de mercados para empresas forestales](#)), la investigación colaborativa, la evaluación participativa, el monitoreo y la evaluación, el manejo colaborativo de conflictos y los componentes de participación de la gobernanza y las partes interesadas presentes en los PFN. Enfoques como el "Programa socio económico y de análisis de género" son importantes en la planificación de proyectos forestales para garantizar que se dé la debida importancia a los grupos de pobres, marginados y a las mujeres.

**Enfoques y herramientas participativas en la GFS contribuye a los ODS:**



**5** IGUALDAD  
DE GÉNERO



**10** REDUCCIÓN DE LAS  
DESIGUALDADES



**15** VIDA  
DE ECOSISTEMAS  
TERRESTRES



**16** PAZ, JUSTICIA  
E INSTITUCIONES  
SÓLIDAS





#### Módulos relacionados

- [Desarrollo de empresas forestales](#)
- [Género en el sector forestal](#)
- [Gestión colaborativa de conflictos](#)
- [Planificación de la gestión forestal](#)

## In more depth

### Principios para la participación de la gente y la utilización de herramientas participativas

#### Actitud, comportamiento y habilidad de los facilitadores

La utilización de herramientas participativas no garantiza la participación. En gran medida, la actitud y el comportamiento de los facilitadores –además de su habilidad al seleccionar y adaptar las herramientas apropiadas– determina hasta qué grado todos los participantes son capaces de contribuir y, en última instancia, garantizar el éxito o el fracaso de una intervención. El papel del facilitador no es crear soluciones sino hacer preguntas. Los facilitadores deberían escuchar sin imponerse, pero necesitan también la suficiente confianza y coraje para hacer funcionar el proceso. Deberían actuar con una mentalidad abierta y libre de preconcepciones rígidas sobre las causas de un problema, y sin culpar a nadie sobre éste. Los facilitadores se deberían concentrar en la aplicación de los procesos y herramientas adecuados y tratar de no influir en el contenido ni en los resultados. Sobre todo, deben dominar la habilidad de comunicación, a fin de hacer sentir la voz de cada uno de los participantes y de brindar igual oportunidad para que todos contribuyan al proceso.

#### Expectativas realistas

Al invitar a la gente de la localidad a participar en los procesos políticos, es importante ser específicos, precisos y claros sobre su papel, la relevancia del proceso para con la toma actual de decisiones y las contribuciones y acciones que los participantes podrían adoptar en las diferentes etapas del proceso. Si la contribución de los participantes no resultará un impacto en las decisiones, se debe aclarar este aspecto desde el inicio.

En los proyectos hay que informar con claridad a los participantes sobre los beneficios de su participación y sobre el tiempo y recursos (p.ej., trabajo) que se espera de ellos. Transparencia, credibilidad y apreciación son requisitos previos para evitar incomprendimientos que pudieran generar conflictos o exclusiones no solicitadas.

#### ¿Quién debería participar?

Es fundamental garantizar la representación de todos los actores apropiados para una participación significativa. Las intervenciones y la formulación de políticas en materia de desarrollo perderían validez y sentido de “*apropiación*” si no se identifica a los actores más importantes (afectados o influyentes) o a un grupo representativo de ellos.

Una vez que se ha identificado el conjunto de actores, es importante clasificarlos en cuanto su nivel de participación, por ejemplo, aquellos cuya colaboración es necesaria para decisiones y acciones específicas, aquellos que se deben consultar antes de la toma de decisiones y aquellos para quienes es aceptable la participación pasiva o nominal en determinadas etapas del proceso. En base a esta clasificación, se puede decidir hasta qué punto (es decir, con ayuda de cuáles herramientas y formatos) se debería obtener dicha participación. Siempre hay que prestar la debida atención a los grupos marginados y a las mujeres para asegurar su participación activa.

#### Herramientas participativas seleccionadas en la silvicultura

Hay una gran cantidad de información sobre las herramientas participativas adaptadas para su uso en la facilitación de la forestería de base comunitaria, en el manejo de los recursos naturales y en el desarrollo participativo de la comunidad. El Cuadro 2 exhibe las herramientas más comunes adecuadas para su utilización con todas las partes interesadas en el sector forestal – desde decisiones al más alto nivel de las instituciones forestales gubernamentales, hasta los pequeños productores y pobladores – en las reuniones formales, talleres y conferencias.

### Principios para la participación de la gente y la utilización de herramientas participativas

#### Actitud, comportamiento y habilidad de los facilitadores

La utilización de herramientas participativas no garantiza la participación. En gran medida, la actitud y el comportamiento de los facilitadores –además de su habilidad al seleccionar y adaptar las herramientas apropiadas– determina hasta qué grado todos los participantes son capaces de contribuir y, en última instancia, garantizar el éxito o el fracaso de una intervención. El papel del facilitador no es crear soluciones sino hacer preguntas. Los facilitadores deberían escuchar sin imponerse, pero necesitan también la suficiente confianza y coraje para hacer funcionar el proceso. Deberían actuar con una mentalidad abierta y libre de preconcepciones rígidas sobre las causas de un problema, y sin culpar a nadie sobre éste. Los facilitadores se deberían concentrar en la aplicación de los procesos y herramientas adecuados y tratar de no influir en el contenido ni en los resultados. Sobre todo, deben dominar la habilidad de



comunicación, a fin de hacer sentir la voz de cada uno de los participantes y de brindar igual oportunidad para que todos contribuyan al proceso.

### Expectativas realistas

Al invitar a la gente de la localidad a participar en los procesos políticos, es importante ser específicos, precisos y claros sobre su papel, la relevancia del proceso para con la toma actual de decisiones y las contribuciones y acciones que los participantes podrían adoptar en las diferentes etapas del proceso. Si la contribución de los participantes no resultará un impacto en las decisiones, se debe aclarar este aspecto desde el inicio.

En los proyectos hay que informar con claridad a los participantes sobre los beneficios de su participación y sobre el tiempo y recursos (p.ej., trabajo) que se espera de ellos. Transparencia, credibilidad y apreciación son requisitos previos para evitar incomprendidos que pudieran generar conflictos o exclusiones no solicitadas.

### ¿Quién debería participar?

Es fundamental garantizar la representación de todos los actores apropiados para una participación significativa. Las intervenciones y la formulación de políticas en materia de desarrollo perderían validez y sentido de "apropiación" si no se identifica a los actores más importantes (afectados o influyentes) o a un grupo representativo de ellos.

Una vez que se ha identificado el conjunto de actores, es importante clasificarlos en cuanto su nivel de participación, por ejemplo, aquellos cuya colaboración es necesaria para decisiones y acciones específicas, aquellos que se deben consultar antes de la toma de decisiones y aquellos para quienes es aceptable la participación pasiva o nominal en determinadas etapas del proceso. En base a esta clasificación, se puede decidir hasta qué punto (es decir, con ayuda de cuáles herramientas y formatos) se debería obtener dicha participación. Siempre hay que prestar la debida atención a los grupos marginados y a las mujeres para asegurar su participación activa.

### Herramientas participativas seleccionadas en la silvicultura

Hay una gran cantidad de información sobre las herramientas participativas adaptadas para su uso en la facilitación de la forestería de base comunitaria, en el manejo de los recursos naturales y en el desarrollo participativo de la comunidad. El Cuadro 2 exhibe las herramientas más comunes adecuadas para su utilización con todas las partes interesadas en el sector forestal – desde decisiones al más alto nivel de las instituciones forestales gubernamentales, hasta los pequeños productores y pobladores – en las reuniones formales, talleres y conferencias.

**Cuadro 2. Herramientas participativas seleccionadas**

Herramienta participativa	Propósito	Referencia*
<b>Herramientas intersectoriales</b>		
<b>Lluvia de ideas y división en grupos</b>	Para obtener rápidamente información relevante, hay que trabajar con grupos grandes o pequeños de personas directamente involucradas en un aspecto. Condensar las cuestiones expuestas	1
<b>Crear relaciones positivas</b>	Para desarrollar la comunicación y establecer relaciones de trabajo con las personas de la localidad	2
<b>Debates tipo pecera</b>	Para nivelar el "campo de acción" de la comunicación, reduciendo la influencia de los participantes dominantes y, por tanto, brindando oportunidades para que todos participen (ideal para mítines con múltiples partes interesadas en presencia de temas contenciosos, querellas o conflictos)	7
<b>Grupos focales</b>	Para organizar a las personas de una comunidad que comparten intereses o circunstancias comunes a fin de afrontar temas específicos identificados por la comunidad	1
<b>Discusión dirigida</b>	Para utilizar el conocimiento local, facilitar los procesos de toma de decisiones y guiar a las partes interesadas a través de los conflictos	11
<b>Clasificación</b>	Se puede utilizar de varias formas para calificar grupos de temas (derivados de la lluvia de ideas u otros ejercicios), por ejemplo según su prioridad	2, 7, 9
<b>Fuentes secundarias</b>	Para complementar otras técnicas de recopilación de la información y ofrecer un panorama más exacto de las condiciones locales	2

Herramienta participativa	Propósito	Referencia*
<b>Diálogo semi-estructurado (entrevista)</b>	Para involucrar a individuos (" <i>encuestados clave</i> "), familias (" <i>familias representativas</i> ") o grupos focales en las conversaciones, motivadas por una serie de preguntas abiertas	1, 2, 3, 7, 9
<b>Análisis de género</b>	Para determinar quién tiene acceso a los productos de la labor familiar, cómo se toman las decisiones sobre esos productos y la asignación de las responsabilidades	
<b>Herramientas seleccionadas para evaluar aspectos comunitarios generales – aspectos sociales</b>		
<b>Cuadro de antecedentes de la comunidad</b>	Para reflejar visualmente los cambios que han afectado la vida de la comunidad en años recientes en términos de organización social, sanidad, producción y recursos naturales	1
<b>Clasificación de los ingresos</b>	Para identificar los principales estratos sociales que existen en una comunidad ante los ojos de sus miembros, en base a sus definiciones de " <i>salud</i> " o de " <i>bienestar</i> "	1
<b>Medios de vida</b>	Para comprender los niveles de ingresos en una comunidad, además de las condiciones en las cuales la gente tiene acceso a los recursos naturales y a las fuentes de ingresos	1
<b>Mapeo de servicios y oportunidades</b>	Para reflejar visualmente los servicios y oportunidades de empleos conocidos y utilizados por los miembros de una comunidad	1
<b>Mapeo relacional</b>	Para explorar percepciones de la relación entre las partes interesadas en el sector forestal, etc.	7
<b>Análisis estacional</b>	Para visualizar las variaciones estacionales en parámetros y actividades en la vida de la comunidad. Para ilustrar las relaciones existentes entre las diferentes actividades y los cambios estacionales	1, 8, 9
<b>Mapeo social</b>	Para elaborar un desglose visual del ingreso del hogar en una comunidad, a fin de estudiar los niveles de ingresos y las diferencias en el acceso a los recursos	1, 8
<b>Calendarización / línea de tendencia</b>	Para identificar cambios significativos en el pasado de la comunidad que siguen influyendo en eventos y actitudes en el presente	1, 7, 8, 9
<b>Herramientas seleccionadas para evaluar la gestión de los recursos naturales</b>		
<b>Matriz de análisis de conflictos</b>	Para identificar las principales fuentes de conflictos en una comunidad	1
<b>Matriz de análisis de la toma de decisiones</b>	Para determinar los individuos o instituciones responsables de la toma de decisiones sobre aspectos como el uso de recursos especificados	1
<b>Diagrama y mapeo / calendarización de antecedentes de un recurso natural</b>	Para debatir sobre la forma en que han cambiado los recursos naturales, a fin de comprender mejor los problemas actuales. Para evaluar las tendencias en la cubierta forestal o su calidad y determinar las causas de los cambios	1, 7
<b>Mapeo del acceso a los recursos naturales</b>	Para elaborar un desglose visual del acceso de los hogares a los recursos naturales estatales. Para determinar si algunos miembros de una comunidad tienen menor acceso a los recursos que otros miembros	1
<b>Mapeo participativo</b>	Para diseñar mapas que reflejan las percepciones de la comunidad sobre la utilización del espacio físico y de los recursos. Para identificar los límites provisionales, partes interesadas y vecinos de las comunidades forestales. Para facilitar la demarcación fronteriza. Para comprender los tipos de bosques, calidad, usos y usuarios	1, 5, 7, 8
<b>Formulario de evaluación sencilla de los bosques</b>	Para evaluar los recursos (madereros y no madereros) de una comunidad forestal (situación inicial; preparación del plan de manejo)	10
<b>Herramientas seleccionadas para el análisis de problemas y soluciones</b>		
<b>Análisis de pros y contras</b>	Para fomentar un diálogo abierto sobre temas conflictuales, utilizando juegos de roles dinámicos a fin de superar los obstáculos del debate	1
<b>Evaluación de impacto</b>	Para analizar la situación <i>ex ante</i> con los miembros de una comunidad, las consecuencias posibles o probables de la implementación de un proyecto o de una acción específica	1, 9
<b>Árbol de problemas: diagrama de causa-efecto</b>	Para sondear las principales causas de los problemas forestales y permitir análisis de las interrelaciones entre causas y efectos	7, 9
<b>Matriz de evaluación de soluciones</b>	Para evaluar la situación <i>ex ante</i> con una comunidad, la factibilidad o sostenibilidad de las diferentes soluciones propuestas	1

Herramienta participativa	Propósito	Referencia*
<b>Árbol de soluciones</b>	Para identificar estrategias para eliminar las causas de los problemas identificados en un análisis de problemas (funciona como puente para la planificación del manejo)	7
<b>Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)</b>	Para realizar una evaluación <i>ex ante</i> de las alternativas que tienen la mayor prioridad, para comparar las ventajas y desventajas y prever los posibles problemas	1, 9
<b>Herramientas seleccionadas para la planificación</b>		
<b>Matriz del plan de acción (actividad)</b>	Para movilizar la capacidad de la gente a fin de diseñar planes de acción	1
<b>Mapeo de la planificación comunitaria</b>	Para producir mapas que representan los objetivos finales previstos por las comunidades en sus planificaciones del manejo de los recursos naturales dentro de sus áreas de influencia	1
<b>Matriz de necesidades y de recursos disponibles</b>	Para identificar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos (p.ej., dinero, abastecimiento, personal técnico, recursos humanos y naturales)	1
<b>Visión / visualización guiada</b>	Para evaluar las expectativas para la gestión forestal participativa o la gestión forestal sostenible. Como paso hacia la elaboración de planes de gestión forestal identificando aspiraciones, metas y actividades	7, 9
<b>Herramientas seleccionadas para el seguimiento y evaluación participativos</b>		
<b>Matriz de planificación del seguimiento y la evaluación</b>	Para elaborar matrices para la planificación del monitoreo participativo (o seguimiento) y de los procesos de evaluación	1
<b>Matriz de indicadores de seguimiento</b>	Para elaborar matrices que muestran los indicadores a utilizarse para el monitoreo o seguimiento en los proyectos	1
<b>Evaluación de impacto</b>	Para elaborar matrices con los indicadores que se han de utilizar en la evaluación del impacto de los proyectos	1, 9
<b>Análisis de fortalezas, debilidades y recomendaciones</b>	Para revisar el plan anual y fomentar el aprendizaje de las fortalezas y debilidades a fin de programar el futuro en base a las enseñanzas del pasado (adaptación y simplificación del FODA)	7
<b>Herramientas seleccionadas para la gestión participativa de conflictos</b>		
<b>Análisis de conflictos</b>	Para examinar los derechos, responsabilidades y beneficios de las partes interesadas en relación con un recurso, como parte del mejoramiento de la comprensión de los conflictos	4,5,6, 7
<b>Mapeo de conflictos</b>	Para ilustrar geográficamente el lugar donde existen, o podrían existir en el futuro, conflictos sobre el uso de tierras o de recursos. Para determinar las causas iniciales del conflicto	4,5,6
<b>Calendarización del conflicto</b>	Para ayudar a las partes interesadas a examinar los antecedentes de los conflictos y a mejorar su comprensión sobre la secuencia de eventos que han causado su surgimiento	4,5,6
<b>Análisis FODA</b>	Para analizar las fortalezas y debilidades internas de organizaciones o grupos de partes interesadas y las oportunidades y amenazas que éstas enfrentan	4,5,6
<b>Diagrama de Venn</b>	Para analizar e ilustrar la naturaleza de las relaciones entre los grupos clave de partes interesadas	4,5,6, 8, 9

\* Los números se refieren a las siguientes referencias, donde se puede obtener ulterior información sobre herramientas específicas: 1 Geilfus (2008); 2 Jackson e Ingles (1998); 3 Lecup y Nicholson (2004); 4 Means y Josayma (2002b); 5 Evans *et al.* (2006); 6 Engel y Korf (2005); 7 Said y O'Hara (2010); 8 Wilde (2001); 9 VSO (2009); 10 Departamento Forestal de Gambia (2005, 2011); 11 SVAW (2015).

### **Recomendaciones para el uso práctico de las herramientas participativas**

A fin de maximizar el éxito de las sesiones utilizando las herramientas designadas para fomentar los enfoques participativos, se deberían seguir las siguientes orientaciones:

- **Práctica.** Los facilitadores deberían ensayar sus herramientas antes de utilizarlas en situaciones reales. Esto les permitiría aprender con la práctica y les brindaría oportunidades para pensar a través del aspecto práctico e identificar los materiales necesarios para utilizar eficazmente las herramientas.
- **Preparación.** Las intervenciones tendrán mejores resultados con una buena preparación. Antes de dirigir una sesión utilizando herramientas participativas, es importante identificar a las partes interesadas/participantes; tener un esquema claro de la sesión, además de su calendarización; tener a disposición todos los materiales (p.ej., pizarras, marcadores, tarjetas y cintas) necesarios para la sesión; y un plan para cualquier eventualidad concebible, incluyendo problemas potenciales.

- **Selección.** Los facilitadores deberían asegurar que la herramienta escogida es adecuada para el propósito y contexto, por ejemplo, la utilización de dibujos en vez de un texto si algunos de los participantes no saben leer. Cuando algunas mujeres u otros grupos de personas están renuentes a expresarse en frente de los hombres o de personas más influyentes, hay que separar a los grupos o utilizar herramientas que permitan expresar las opiniones de manera anónima (p.ej., por medio de tarjetas escritas). Las técnicas para “romper el hielo” (actividades dirigidas a apaciguar inhibiciones o tensiones entre la gente) o acuerdos de grupo escritos pueden contribuir a crear un ambiente de confianza.
- **Explicación.** Los facilitadores deberían explicar el propósito de una herramienta y por qué se utilizará antes de describir la manera en que procederán; el procedimiento debería ser claro y dividido en pasos manejables. Ilustrar, demostrar y practicar el método contribuirá a volverlo comprensible para los participantes.
- **Control cruzado.** Los facilitadores deberían utilizar varios métodos para el mismo propósito. Este método, conocido como “triangulación”, ofrece una amplia gama de “lentes” para examinar temas y contribuir a verificar resultados.
- **Dejar los resultados en el grupo.** Los facilitadores deberían documentar el proceso con fotos, pero los resultados detallados pertenecen al grupo, no al facilitador.

**Cuadro 2. Herramientas participativas seleccionadas**

Herramienta participativa	Propósito	Referencia*
<b>Herramientas intersectoriales</b>		
<b>Lluvia de ideas y división en grupos</b>	Para obtener rápidamente información relevante, hay que trabajar con grupos grandes o pequeños de personas directamente involucradas en un aspecto. Condensar las cuestiones expuestas	1
<b>Crear relaciones positivas</b>	Para desarrollar la comunicación y establecer relaciones de trabajo con las personas de la localidad	2
<b>Debates tipo pecera</b>	Para nivelar el “campo de acción” de la comunicación, reduciendo la influencia de los participantes dominantes y, por tanto, brindando oportunidades para que todos participen (ideal para mítines con múltiples partes interesadas en presencia de temas contenciosos, querellas o conflictos)	7
<b>Grupos focales</b>	Para organizar a las personas de una comunidad que comparten intereses o circunstancias comunes a fin de afrontar temas específicos identificados por la comunidad	1
<b>Discusión dirigida</b>	Para utilizar el conocimiento local, facilitar los procesos de toma de decisiones y guiar a las partes interesadas a través de los conflictos	11
<b>Clasificación</b>	Se puede utilizar de varias formas para calificar grupos de temas (derivados de la lluvia de ideas u otros ejercicios), por ejemplo según su prioridad	2, 7, 9
<b>Fuentes secundarias</b>	Para complementar otras técnicas de recopilación de la información y ofrecer un panorama más exacto de las condiciones locales	2
<b>Diálogo semi-estructurado (entrevista)</b>	Para involucrar a individuos (“encuestados clave”), familias (“familias representativas”) o grupos focales en las conversaciones, motivadas por una serie de preguntas abiertas	1,2, 3, 7, 9
<b>Análisis de género</b>	Para determinar quién tiene acceso a los productos de la labor familiar, cómo se toman las decisiones sobre esos productos y la asignación de las responsabilidades	
<b>Herramientas seleccionadas para evaluar aspectos comunitarios generales – aspectos sociales</b>		
<b>Cuadro de antecedentes de la comunidad</b>	Para reflejar visualmente los cambios que han afectado la vida de la comunidad en años recientes en términos de organización social, sanidad, producción y recursos naturales	1
<b>Clasificación de los ingresos</b>	Para identificar los principales estratos sociales que existen en una comunidad ante los ojos de sus miembros, en base a sus definiciones de “salud” o de “bienestar”	1
<b>Medios de vida</b>	Para comprender los niveles de ingresos en una comunidad, además de las condiciones en las cuales la gente tiene acceso a los recursos naturales y a las fuentes de ingresos	1
<b>Mapeo de servicios y oportunidades</b>	Para reflejar visualmente los servicios y oportunidades de empleos conocidos y utilizados por los miembros de una comunidad	1
<b>Mapeo relacional</b>	Para explorar percepciones de la relación entre las partes interesadas en el sector forestal, etc.	7

<b>Herramienta participativa</b>	<b>Propósito</b>	<b>Referencia*</b>
<b>Análisis estacional</b>	Para visualizar las variaciones estacionales en parámetros y actividades en la vida de la comunidad. Para ilustrar las relaciones existentes entre las diferentes actividades y los cambios estacionales	1, 8, 9
<b>Mapeo social</b>	Para elaborar un desglose visual del ingreso del hogar en una comunidad, a fin de estudiar los niveles de ingresos y las diferencias en el acceso a los recursos	1, 8
<b>Calendarización / línea de tendencia</b>	Para identificar cambios significativos en el pasado de la comunidad que siguen influyendo en eventos y actitudes en el presente	1, 7, 8, 9
<b>Herramientas seleccionadas para evaluar la gestión de los recursos naturales</b>		
<b>Matriz de análisis de conflictos</b>	Para identificar las principales fuentes de conflictos en una comunidad	1
<b>Matriz de análisis de la toma de decisiones</b>	Para determinar los individuos o instituciones responsables de la toma de decisiones sobre aspectos como el uso de recursos especificados	1
<b>Diagrama y mapeo / calendarización de antecedentes de un recurso natural</b>	Para debatir sobre la forma en que han cambiado los recursos naturales, a fin de comprender mejor los problemas actuales. Para evaluar las tendencias en la cubierta forestal o su calidad y determinar las causas de los cambios	1, 7
<b>Mapeo del acceso a los recursos naturales</b>	Para elaborar un desglose visual del acceso de los hogares a los recursos naturales estatales. Para determinar si algunos miembros de una comunidad tienen menor acceso a los recursos que otros miembros	1
<b>Mapeo participativo</b>	Para diseñar mapas que reflejan las percepciones de la comunidad sobre la utilización del espacio físico y de los recursos. Para identificar los límites provisionales, partes interesadas y vecinos de las comunidades forestales. Para facilitar la demarcación fronteriza. Para comprender los tipos de bosques, calidad, usos y usuarios	1, 5, 7, 8
<b>Formulario de evaluación sencilla de los bosques</b>	Para evaluar los recursos (madereros y no madereros) de una comunidad forestal (situación inicial; preparación del plan de manejo)	10
<b>Herramientas seleccionadas para el análisis de problemas y soluciones</b>		
<b>Análisis de pros y contras</b>	Para fomentar un diálogo abierto sobre temas conflictuales, utilizando juegos de roles dinámicos a fin de superar los obstáculos del debate	1
<b>Evaluación de impacto</b>	Para analizar la situación <i>ex ante</i> con los miembros de una comunidad, las consecuencias posibles o probables de la implementación de un proyecto o de una acción específica	1, 9
<b>Árbol de problemas: diagrama de causa-efecto</b>	Para sondear las principales causas de los problemas forestales y permitir análisis de las interrelaciones entre causas y efectos	7, 9
<b>Matriz de evaluación de soluciones</b>	Para evaluar la situación <i>ex ante</i> con una comunidad, la factibilidad o sostenibilidad de las diferentes soluciones propuestas	1
<b>Árbol de soluciones</b>	Para identificar estrategias para eliminar las causas de los problemas identificados en un análisis de problemas (funciona como puente para la planificación del manejo)	7
<b>Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)</b>	Para realizar una evaluación <i>ex ante</i> de las alternativas que tienen la mayor prioridad, para comparar las ventajas y desventajas y prever los posibles problemas	1, 9
<b>Herramientas seleccionadas para la planificación</b>		
<b>Matriz del plan de acción (actividad)</b>	Para movilizar la capacidad de la gente a fin de diseñar planes de acción	1
<b>Mapeo de la planificación comunitaria</b>	Para producir mapas que representan los objetivos finales previstos por las comunidades en sus planificaciones del manejo de los recursos naturales dentro de sus áreas de influencia	1
<b>Matriz de necesidades y de recursos disponibles</b>	Para identificar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos (p.ej., dinero, abastecimiento, personal técnico, recursos humanos y naturales)	1
<b>Visión / visualización guiada</b>	Para evaluar las expectativas para la gestión forestal participativa o la gestión forestal sostenible. Como paso hacia la elaboración de planes de gestión forestal identificando aspiraciones, metas y actividades	7, 9
<b>Herramientas seleccionadas para el seguimiento y evaluación participativos</b>		
<b>Matriz de planificación del seguimiento y la evaluación</b>	Para elaborar matrices para la planificación del monitoreo participativo (o seguimiento) y de los procesos de evaluación	1

Herramienta participativa	Propósito	Referencia*
<b>Matriz de indicadores de seguimiento</b>	Para elaborar matrices que muestran los indicadores a utilizarse para el monitoreo o seguimiento en los proyectos	1
<b>Evaluación de impacto</b>	Para elaborar matrices con los indicadores que se han de utilizar en la evaluación del impacto de los proyectos	1, 9
<b>Análisis de fortalezas, debilidades y recomendaciones</b>	Para revisar el plan anual y fomentar el aprendizaje de las fortalezas y debilidades a fin de programar el futuro en base a las enseñanzas del pasado (adaptación y simplificación del FODA)	7
<b>Herramientas seleccionadas para la gestión participativa de conflictos</b>		
<b>Análisis de conflictos</b>	Para examinar los derechos, responsabilidades y beneficios de las partes interesadas en relación con un recurso, como parte del mejoramiento de la comprensión de los conflictos	4,5,6, 7
<b>Mapeo de conflictos</b>	Para ilustrar geográficamente el lugar donde existen, o podrían existir en el futuro, conflictos sobre el uso de tierras o de recursos. Para determinar las causas iniciales del conflicto	4,5,6
<b>Calendarización del conflicto</b>	Para ayudar a las partes interesadas a examinar los antecedentes de los conflictos y a mejorar su comprensión sobre la secuencia de eventos que han causado su surgimiento	4,5,6
<b>Análisis FODA</b>	Para analizar las fortalezas y debilidades internas de organizaciones o grupos de partes interesadas y las oportunidades y amenazas que éstas enfrentan	4,5,6
<b>Diagrama de Venn</b>	Para analizar e ilustrar la naturaleza de las relaciones entre los grupos clave de partes interesadas	4,5,6, 8, 9

\* Los números se refieren a las siguientes referencias, donde se puede obtener ulterior información sobre herramientas específicas: 1 Geifus (2008); 2 Jackson e Ingles (1998); 3 Lecup y Nicholson (2004); 4 Means y Josayma (2002b); 5 Evans *et al.* (2006); 6 Engel y Korf (2005); 7 Said y O'Hara (2010); 8 Wilde (2001); 9 VSO (2009); 10 Departamento Forestal de Gambia (2005, 2011); 11 SVAW (2015).

#### **Recomendaciones para el uso práctico de las herramientas participativas**

A fin de maximizar el éxito de las sesiones utilizando las herramientas designadas para fomentar los enfoques participativos, se deberían seguir las siguientes orientaciones:

- **Práctica.** Los facilitadores deberían ensayar sus herramientas antes de utilizarlas en situaciones reales. Esto les permitiría aprender con la práctica y les brindaría oportunidades para pensar a través del aspecto práctico e identificar los materiales necesarios para utilizar eficazmente las herramientas.
- **Preparación.** Las intervenciones tendrán mejores resultados con una buena preparación. Antes de dirigir una sesión utilizando herramientas participativas, es importante identificar a las partes interesadas/participantes; tener un esquema claro de la sesión, además de su calendarización; tener a disposición todos los materiales (p.ej., pizarras, marcadores, tarjetas y cintas) necesarios para la sesión; y un plan para cualquier eventualidad concebible, incluyendo problemas potenciales.
- **Selección.** Los facilitadores deberían asegurar que la herramienta escogida es adecuada para el propósito y contexto, por ejemplo, la utilización de dibujos en vez de un texto si algunos de los participantes no saben leer. Cuando algunas mujeres u otros grupos de personas están renuentes a expresarse en frente de los hombres o de personas más influyentes, hay que separar a los grupos o utilizar herramientas que permitan expresar las opiniones de manera anónima (p.ej., por medio de tarjetas escritas). Las técnicas para "*romper el hielo*" (actividades dirigidas a apaciguar inhibiciones o tensiones entre la gente) o acuerdos de grupo escritos pueden contribuir a crear un ambiente de confianza.
- **Explicación.** Los facilitadores deberían explicar el propósito de una herramienta y por qué se utilizará antes de describir la manera en que procederán; el procedimiento debería ser claro y dividido en pasos manejables. Ilustrar, demostrar y practicar el método contribuirá a volverlo comprensible para los participantes.
- **Control cruzado.** Los facilitadores deberían utilizar varios métodos para el mismo propósito. Este método, conocido como "*triangulación*", ofrece una amplia gama de "*lentes*" para examinar temas y contribuir a verificar resultados.
- **Dejar los resultados en el grupo.** Los facilitadores deberían documentar el proceso con fotos, pero los resultados detallados pertenecen al grupo, no al facilitador.



## Further learning

- Agarwal, B.** 2001. [Participatory exclusion, community forestry and gender: an analysis for South Asia and a conceptual framework](#). *World Development*, 29(10): 1623–1648.
- ANSAB.** 2010. [Entrepreneurship development of natural resources dependent communities](#). Kathmandu, Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB).
- Blomley, T. & Ramadhani, H.** 2006. [Going to scale with participatory forest management: early lessons from Tanzania](#). *International Forestry Review*, 8(1): 93–100.
- Chambers, R.** 2007. [From PRA to PLA and pluralism: practice and theory](#). IDS Working Paper 286. Brighton, UK, Institute of Development Studies (IDS).
- Cornwall, A.** 2008. [Unpacking 'participation': models, meanings and practices](#). *Community Development Journal*, 43(3): 269–283.
- Davis Case, D.** 1990. [The community's toolbox: the idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry](#). Rome, FAO.
- De Bruyn, T. & Veer, C.** 2014. [Strengthening forest tenure systems and governance. Training module for facilitators](#). Bangkok, FAO and Regional Community Forestry Training Center for Asia and the Pacific (RECOFTC).
- Engel, A. & Korf, B.** 2005. [Negotiation and mediation techniques for natural resource management](#). Rome, FAO.
- Evans, K. & Guariguata, M.R.** 2008. [Participatory monitoring in tropical forest management: a review of tools, concepts and lessons learned](#). Bogor, Indonesia, Center for International Forestry Research (CIFOR).
- Evans, K., De Jong, W., Cronclenton, P., Sheil, D., Lynam, T., Kusumanto, T. & Colfer, C.J.P.** 2006. [Guide to participatory tools for forest communities](#). Bogor, Indonesia, Center for International Forestry Research (CIFOR).
- FAO.** 2015. [Community-based forest enterprise development](#). Website.
- Gambia Forestry Department.** 2005. [Community forestry implementing guidelines](#). Forestry Department Participatory Forest Management Unit. Banjul.
- Gambia Forestry Department.** 2011. *Field manual on community forestry start-up and implementation*. Forestry Department Participatory Forest Management Unit. Banjul.
- Geilfus, F.** 2008. *80 tools for participatory development: appraisal, planning, follow-up and evaluation*. San Jose, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Gerez, P. & Purala, S.E.** 2008. [Guía práctica forestal de silvicultura comunitaria](#). México, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) and Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible (CCMSS).
- Jackson, W.J. & Ingles, A.W.** 1998. [Participatory techniques for community forestry: a field manual](#). Gland, Switzerland and Cambridge, UK, International Union for Conservation of Nature, AusAID and WWF.
- Kamp, M.** 2011. *Facilitation skills and methods of adult education*. Kampala, Konrad-Adenauer Stiftung.
- Knur, L., Reeb, D. & Dudlee, P.** 2011. *Participatory forest management in Mongolia. Manual 1: How to facilitate the establishment of forest user groups in Mongolia*. Ulaanbaator, Mongolian Ministry of Nature, Environment and Tourism and FAO. Published in Mongolian.
- Lecup, I. & Nicholson, K.** 2004. *Defining where you want to end up*. Revised booklet B, Annex 6, pp. 46–48. Rome, FAO.
- Lecup, I.** 2011a. *Community-based tree and forest product enterprises: market analysis and development. Manual*. Rome, FAO.
- Lecup, I.** 2011b. *Community-based tree and forest product enterprises: market analysis and development. Field facilitator guideline*. Rome, FAO.

**Means, K. & Josayma, C.** 2002a. [Community-based forest resource conflict management. A training package. Volume 1.](#) Bangkok, FAO and Regional Community Forestry Training Center for Asia and the Pacific (RECOFTC).

**Means, K. & Josayma, C.** 2002b. [Community-based forest resource conflict management. A training package. Volume 2.](#) Bangkok, FAO and Regional Community Forestry Training Center for Asia and the Pacific (RECOFTC).

**O'Hara, P.** 2009. *Enhancing stakeholder participation in national forest programmes: tools for practitioners.* Rome, FAO.

**O'Hara, P.** 2010. *Enhancing stakeholder participation in national forest programmes: a training manual.* Rome, FAO.

**Raik, D.B. & Decker, D.J.** 2007. [A multisector framework for assessing community-based forest management: lessons from Madagascar.](#) *Ecology and Society*, 12(1): 14.

**Rietbergen-McCracken, J. & Narayan, D.** 1998. *Participation and social assessment: tools and techniques.* Washington, DC, The World Bank.

**Said, A. & O'Hara, P.** 2010. [Participatory forest management guidelines.](#) Non Timber Forest Project – Participatory Forest Management–Research and Development Project, South West Ethiopia. Mizan Teferi and Addis Ababa, Ethiopia.

**SVAW.** 2015. [Training methods: guided discussion. Advocacy tools. Women's human right training.](#) Website. Stop Violence Against Women (SVAW).

**Sutherland, A.** 1998. *Participatory research in natural resources. Socio-economic methodologies. Best practice guidelines.* Chatham, UK, Natural Resources Institute.

**Taylor, P.L., Cronkleton, P., Barry, D., Stone-Jovicich, S. & Schmink, M.** 2008. [If you saw it with my eyes: collaborative research and assistance with Central American forest steward communities.](#) Bogor, Indonesia, Center for International Forestry Research (CIFOR).

**VSO.** 2009. [Participatory approaches: a facilitator's guide.](#) Voluntary Services Overseas (VSO).

**Wilde, V.** 2001. [Field level handbook.](#) Socio-Economic and Gender Analysis Programme. Rome, FAO.

**Zimmermann, R.** 1983. [Management of upland watersheds: participation of the mountain communities.](#) FAO, Rome.

## Credits

This module was developed with the kind collaboration of the following people and/or institutions:

**Initiator(s):** Social Forestry Team

**Reviewer(s):** Peter Cronkleton - CIFOR; Tropenbos International

