

# Mejorando la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales

## *Herramientas para profesionales*





# Mejorando la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales

## *Herramientas para profesionales*

**Peter O'Hara,**

**Consultor y especialista en manejo de recursos naturales participativos**





Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la FAO.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al:

Jefe  
Subdivisión de Políticas y Apoyo en Materia de Publicación Electrónica  
División de Comunicación  
FAO  
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia  
o por correo electrónico a:  
copyright@fao.org

© FAO, 2009

*La foto de la portada es cortesía del Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR), Filipinas.*





## Prefacio

La 'Asociación' y la 'Participación' son parte de los principios que guían los programas forestales nacionales (pfn) los cuales fueron acordados por todos los países que participan en el diálogo forestal internacional que aprobaron el concepto del pfn, como los impulsores de los procesos de desarrollo e implementación de las políticas forestales

Con el aumento de la descentralización y los cambiantes roles de las instituciones públicas forestales, es enorme la necesidad de habilidades facilitativas entre profesionales y actores del sector forestal. Abundan los desafíos en cuanto a asegurar la participación efectiva de las partes interesadas en la toma de decisiones, planificación e implementación de los programas forestales nacionales.

La FAO y el Mecanismo para los programas forestales nacionales (Facility) han desarrollado un módulo de desarrollo de capacidades acerca de cómo mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn, para permitir que los países ganen conocimiento y habilidades para la aplicación práctica de este importante principio en sus contextos locales. Esto destaca el férreo compromiso de FAO de apoyar a los países en la aplicación del principio de participación en sus pfn.

Esta publicación está enfocada a los facilitadores, coordinadores de programas forestales nacionales y personas focales y personas encargadas de los recursos que participan en los procesos de los programas nacionales forestales a nivel central y subnacional. Aprovecha lecciones del respaldo permanente de FAO a los países en África y Asia en este tema y de las mejores prácticas en procesos de pfn con múltiples partes interesadas y métodos participativos de diversos países alrededor del mundo. La publicación también aprovecha herramientas utilizadas en otras áreas relacionadas tales como la facilitación y el manejo de conflictos colaborativos.

FAO espera que los usuarios de esta publicación consideren que estas prácticas herramientas y fáciles de usar en diversos contextos son adecuadas y adaptables y que desempeñarán un papel significativo en el fortalecimiento de sus habilidades y conocimiento al aplicar el principio de participación, para lograr programas forestales nacionales más efectivos. A través de sus comentarios esperamos mejorar aún más este documento vital.

Eva Muller  
Jefe del Servicio de políticas forestales

Jerker Thunberg  
Gerente del Facility  
para los programas forestales nacionales





## Reconocimientos

Esta publicación ha sido desarrollada gracias a un enorme compromiso y aporte de varias personas encargadas de los recursos en los últimos dos años. El autor desea dar un especial agradecimiento a Eva Muller, Jerker Thunberg y Fred Kafeero por el apoyo intelectual y práctico, guía y aportes entregados durante el desarrollo de esta publicación. Fred Kafeero también desempeñó un papel central por su capacidad como Oficial de FAO a cargo de la silvicultura participativa, por la gestión y coordinación global de los procesos de desarrollo y las pruebas en los países.

Un especial agradecimiento a los miembros del personal del Servicio de Políticas Forestales y del Facility que participaron en la reunión de revisión inicial e hicieron útiles comentarios al borrador, especialmente a Johan Lejeune, Marco Boscolo, Sophie Grouwels y Marguerite France Lanord. Sus aportes y sugerencias ayudaron enormemente a mejorar la estructura y el contenido de la publicación.

Varias personas apoyaron el proceso de finalización de la publicación. Al autor le gustaría reconocer a Ariel Lucena por el material gráfico, a Jane Shaw por el trabajo de edición y a Claudia Tonini por el trabajo de diseño.





# Contenido

<b>Prefacio</b>	<b>iii</b>
<b>Reconocimientos</b>	<b>iv</b>
<b>Acrónimos</b>	<b>vi</b>
<b>Términos clave</b>	<b>vii</b>
<b>Visión general</b>	<b>ix</b>
<b>¿POR QUÉ? FUNDAMENTOS PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN LOS PFN</b>	<b>1</b>
<b>¿CÓMO? HABILIDADES PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN LOS PFN</b>	<b>5</b>
Grados de participación y el rol de un facilitador de pfn	5
Posiciones, intereses y necesidades	6
Análisis y poder de las partes interesadas	7
Participación y pasos clave en el proceso de pfn	11
Actitudes, conducta y habilidades	16
Unión del método al objetivo y al contexto	17
<b>¿QUÉ? MÉTODOS PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN PFNs</b>	<b>19</b>
<b>Guía para la secuencia de métodos</b>	<b>19</b>
<b>LA CAJA DE HERRAMIENTAS</b>	<b>23</b>
Herramienta 1. Análisis de las partes interesadas	23
Herramienta 2. Visión	26
Herramienta 3. Línea de tiempo/tendencia	27
Herramienta 4. Mapas participativos	28
Herramienta 5. Mapas de relaciones	29
Herramienta 6. Análisis de problemas	30
Herramienta 7. Análisis de soluciones	32
Herramienta 8. Análisis (FODA) de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	33
Herramienta 9. Ranking de las 3rs	35
Herramienta 10. Puntaje en un blanco	36
Herramienta 11. Diagramas en forma de H	38
Herramienta 12. Presentaciones usando pósters con post-its	40
Herramienta 13. Síntesis de lluvia de ideas sobre problemas	42
Herramienta 14. Debate tipo pecera	43
Herramienta 15. Síntesis de lluvia de ideas sobre estrategias/soluciones	47
Herramienta 16. Clasificación de prioridades	48
Herramienta 17. Remate de prioridades	50
Herramienta 18. Desarrollo de una caja de herramientas y de un plan de acción	52
Herramienta 19. Presentación con paneles que rotan	54
Herramienta 20. Entrevistas semiestructuradas	56
<b>Referencias</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO 1. LISTA DE VERIFICACIÓN DE MATERIALES PARA SESIONES PARTICIPATIVAS DE LOS PFN</b>	<b>61</b>





# Acrónimos

<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
<b>FODA</b>	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
<b>IIRR</b>	Instituto Internacional de Reconstrucción Rural
<b>M&amp;E</b>	Seguimiento y evaluación
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>PFN</b>	Programa forestal nacional





## Términos clave

**Proceso del Programa forestal nacional (pfn):** Un proceso de pfn es un amplia gama de enfoques y actividades que participan en la formulación, planificación e implementación de las políticas forestales a nivel subnacional y nacional. Un proceso de pfn utiliza un enfoque holístico, iterativo y de múltiples partes interesadas para establecer una gestión forestal sostenible que contribuya a un desarrollo nacional más amplio. Implica la consulta y negociación para desarrollar e implantar una acción coordinada. El concepto pfn no entrega una receta para el sector forestal de cada país. Por el contrario, los principios que subyacen en los pfn pueden guiar el desarrollo del sector forestal de acuerdo con las maneras acordadas internacionalmente para el logro de productos y resultados específicos. El nombre, contenido y tácticas de un proceso de pfn difiere de país en país.

**Participación:** La participación abarca un amplio espectro de diferentes grados de participación de las personas en la toma de decisiones o acciones. Estos grados van desde simplemente informar a las personas acerca de decisiones y acciones hasta hacerlos partícipes como tomadores de decisiones y actores clave.

**Parte interesada:** Una parte interesada es cualquier persona, grupo social o institución que se ve afectada por o tiene influencia en los bosques. Las partes interesadas pueden estar o no formalmente organizadas.

**Facilitador del pfn:** Los facilitadores del pfn son las personas que guían un proceso de pfn, como los miembros de un comité directivo con múltiples partes interesadas. Idealmente, los facilitadores deben ser neutrales y no deben favorecer a ninguna parte interesada específica. No participan principalmente en determinar resultados. Su función incluye asegurar que se escuche a todas las partes interesadas, lo que significa entregar más oportunidades para aquellos marginados, mientras se mantiene dentro de los límites a las personas y grupos dominantes. Los facilitadores de pfn diseñan procesos y métodos para guiar a las partes interesadas hacia los mejores resultados posibles tanto para los bosques como para las personas.



# Visión general

Esta publicación explica los fundamentos para mejorar la participación de las partes interesadas en los procesos de pfn, describe las habilidades y da instrucciones acerca de los métodos para mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn. La Participación de las Partes Interesadas se demuestra de manera práctica a través de las fases de análisis de los pfn, formulación de políticas y planificación e implementación, además de seguimiento y evaluación (M&E)<sup>1</sup>. Ninguno de estos métodos y herramientas son normativos, pero están sujetos a la interpretación y adaptación específicos del país.

## Estructura de la publicación

La publicación se divide en tres capítulos principales:

- a) **¿Por qué?** explica los fundamentos para mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn;
- b) **¿Cómo?** identifica las habilidades necesarias para hacerlo e introduce la caja de herramientas de métodos y
- c) **¿Qué?** presenta la caja de herramientas de métodos y describe estos métodos y cómo usarlos.

Al lector se le sugiere leer los dos primeros capítulos antes de avanzar a los métodos detallados y la caja de herramientas en sí. El Anexo entrega una lista de verificación de los materiales necesarios en las sesiones participativas de pfn.

## Público Objetivo

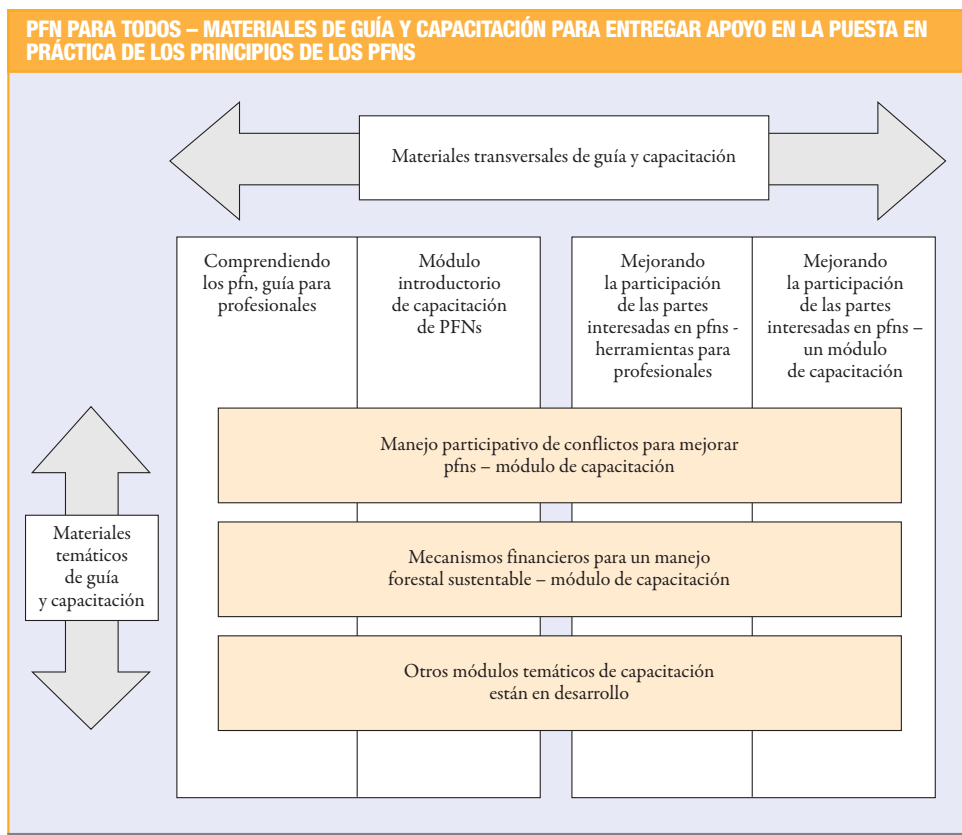
Este material de guía está diseñado para ser usado por facilitadores del pfn, miembros del comité directivo de las múltiples partes interesadas, actores en el pfn y otras instancias interesadas en aumentar la participación en el sector forestal. Los usuarios no necesitan tener una preparación técnica en el área forestal. La caja de herramientas ha sido diseñada para que accedan a ella una amplia gama de lectores con o sin experiencia previa en métodos de participación. Para aquellos con experiencia, esta publicación entrega nuevas maneras de aplicar métodos de participación establecidos para propósitos relacionados con los pfn.

<sup>1</sup> 1Pasos genéricos del proceso de un programa forestal nacional, como se describe en *Entendiendo los pfn – guía para profesionales* (FAO, 2006)



## Materiales de guía y capacitación para entregar apoyo en la puesta en práctica de los principios de los pfn

En el año 2006, en el marco de la iniciativa PFN para Todos, y la elaboración de estas pautas y una década de experiencias y lecciones aprendidas, FAO publicó Entendiendo los pfn guía para profesionales (FAO, 2006), que estableció los antecedentes y fundamentos para los pfn, sus principios y fases y elementos clave. Desde entonces, FAO ha desarrollado numerosos materiales prácticos de guía y de capacitación para ayudar a los coordinadores nacionales, facilitadores y participantes a poner en práctica los principios de los pfn.





## ¿Por qué? Fundamentos para mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn

La creciente tendencia de institucionalizar los enfoques forestales participativos es una respuesta a las limitaciones de los enfoques forestales centralizados y de arriba hacia abajo (Figura 1). La silvicultura tiene muchos efectos económicos, sociales y ambientales que afectan a las personas de diferentes maneras, incluso en comparación con la agricultura, se queda atrás en la delegación de derechos, responsabilidades y la toma de decisiones en forma general ha tendido a ser relativamente exclusiva. En las últimas décadas, los enfoques participativos de la silvicultura han evolucionado en muchas partes del mundo, a través del aumento de la responsabilidad local por los recursos forestales, seguido de mejores derechos locales, el aumento del poder de negociación de los actores locales a nivel nacional y la reforma de la política de múltiples partes interesadas dado que más actores acceden a la mesa de negociación (Mayers, 2003). Los aspectos participativos y de múltiples partes interesadas de los pfn han surgido de esta evolución.

Un proceso de pfn es abierto, manejado por el país y adaptable, no existe una receta estándar para su contenido o resultados. Sin embargo, los países que participan en diálogos forestales internacionales han aprobado un conjunto común de principios guía para los pfn.

### Los tres grupos de principios fundamentales de los pfn:

- 1 Soberanía nacional y liderazgo del país en el proceso.
- 2 Consistencia interna e integración más allá del sector forestal.
- 3 Participación y asociación de todas las partes interesadas.

Los principios relevantes a esta caja de herramientas incluyen específicamente:

- reconocimiento y respeto por los derechos consuetudinarios y tradicionales de las personas indígenas y las comunidades rurales;
- sólidos acuerdos de tenencia de la tierra;
- integración con las estrategias de desarrollo sostenible de los países;
- un enfoque holístico y intersectorial al desarrollo y conservación forestal;
- consistencia con las políticas y estrategias subnacionales y locales;
- descentralización y otorgamiento de poderes a nivel regional y local;
- un proceso iterativo de ciclos de aprendizaje, en vez de plan rígido o documento con políticas.

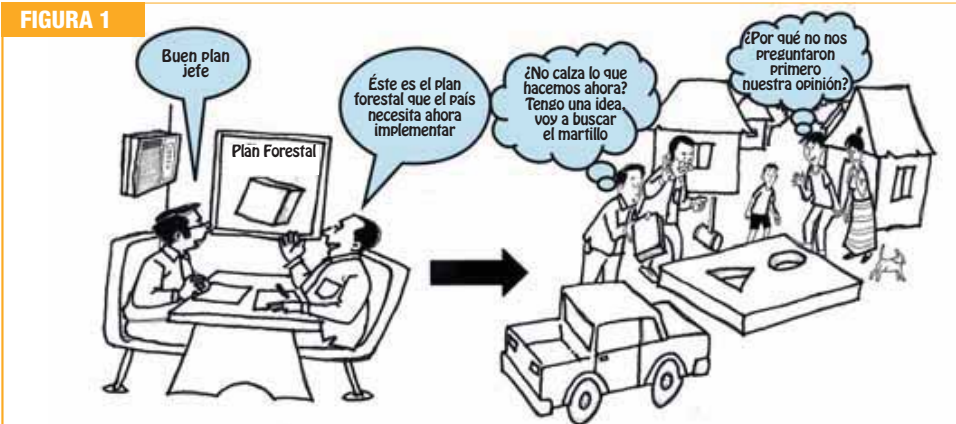
Como los principios lo enfatizan, la participación es una parte inherente de un pfn que crea oportunidades y espacio para que las partes interesadas negocien agendas, políticas, programas, roles





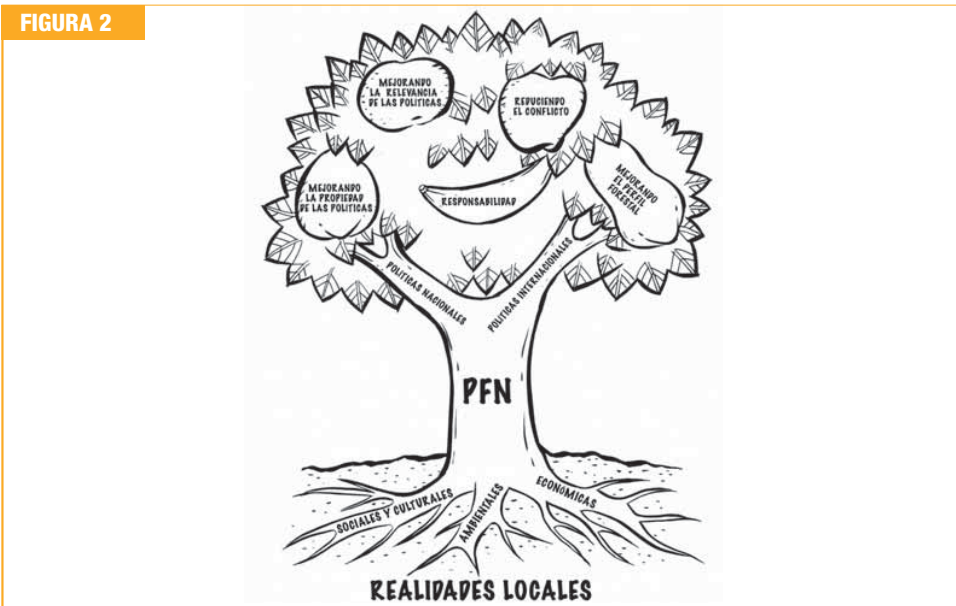
¿Por qué? Fundamentos para mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn

2



En el pasado, los programas forestales en muchos países habían sido extremadamente centralizados y muy detallados en cuanto a la toma de decisiones. A pesar de que la silvicultura afectaba a muchas personas, aquellos con influencia en la toma de decisiones tendían a ser unos pocos. Las opiniones de las partes interesadas locales con frecuencia eran ignoradas o menospreciadas y quienes estaban a cargo de la implementación, con frecuencia tenían dificultades al tratar de hacer calzar los rígidos planes con las complejas y dinámicas realidades rurales.

y asociaciones. Un pfn efectivo es como un árbol, con raíces como las realidades locales y con sus ramas como políticas nacionales e internacionales. Actúa como un enlace entre los diferentes niveles, uniendo sectores y partes interesadas.



Un pfn efectivo tiene sus raíces en las realidades locales desde el punto de vista social, cultural, económico y ambiental y sus ramas en las políticas nacionales e internacionales. Algunos resultados de los pfn se representan aquí como frutos.

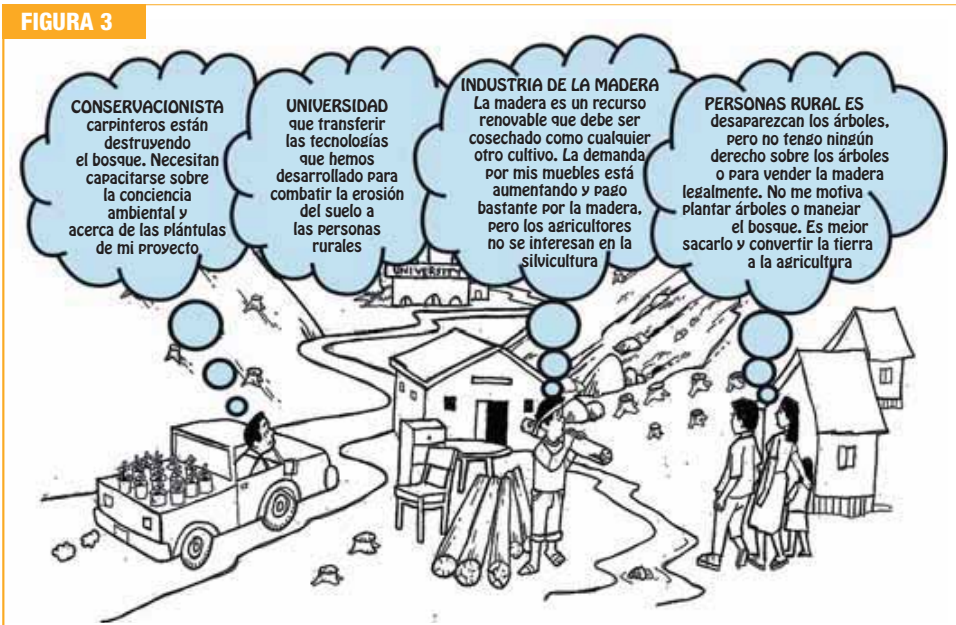




Entre las partes interesadas, existen con frecuencia perspectivas e intereses que compiten en cuanto a los recursos forestales, por ejemplo, los derechos consuetudinarios locales versus los derechos aprobados por el estado; o competencia por el acceso entre los usuarios de diferentes productos forestales. El aumento de la prevalencia de los enfoques forestales participativos ha puesto en relieve esta compleja situación (Figura 3). A medida que la toma de decisiones centralizada en cuanto a los bosques vaya dando paso a una mayor participación de las partes interesadas, surgen nuevos desafíos: ¿Qué partes interesadas deben participar en la toma de decisiones en el ámbito forestal? ¿En qué grado? y ¿cómo?

Muchos profesionales forestales no poseen habilidades adecuadas de comunicación ni de facilitación necesarias para responder estas preguntas. Esta caja de herramientas tiene por objeto ayudar los profesionales a desarrollar su base de habilidades para facilitar los procesos de pfn.

**FIGURA 3**



**Un escenario hipotético que destaca que con frecuencia existen perspectivas muy diversas en cuanto a los problemas y las soluciones en silvicultura. A través de los pfn con múltiples partes interesadas existe una oportunidad de escuchar, comprender y respetar mejor los diferentes puntos de vista y luego juntar a las partes interesadas para negociar mejores resultados para los bosques y para las personas que realmente dependen de ellos.**

A pesar de que los pfn son relativamente nuevos, una mejor participación de múltiples partes interesadas que proviene de su implementación ya ha traído beneficios a los sectores forestales en muchos países, como se describe en el siguiente cuadro.





## PROGRAMAS FORESTALES NACIONALES

- 1. Una política pertinente, efectiva y coherente:** Considerar las visiones e intereses de todas las partes interesadas de la silvicultura (que incluye aquellos afectados en sectores como la agricultura) ayuda a desarrollar políticas equilibradas que consideran los efectos de las políticas en varias partes interesadas y las interrelaciones con las políticas de otros sectores. Surgen nuevas ideas y resultados más relevantes cuando se considera una amplia gama de perspectivas, especialmente aquellas de los usuarios forestales locales.
- 2. Una mejor propiedad de la política forestal:** Las decisiones y las políticas son legitimadas por procesos de pfn con múltiples partes interesadas, lo que da a aquellos marginados previamente una sensación de propiedad y fomentan su apoyo de los resultados. Es más probable que las instituciones y personas representadas en un proceso de pfn implementen las políticas resultantes. El desarrollo de políticas participativas puede demorar más que la toma de decisiones centralizada, pero tiene como resultado políticas más efectivas y aceptables, haciéndolo un proceso más efectivo en función de los costos en el largo plazo.
- 3. Un aumento en la responsabilidad:** Cuando los tomadores de decisiones en el ámbito forestal se relacionan con más de una persona afectada por la silvicultura, tienden a ser más responsables y más conscientes de las consecuencias de sus decisiones. Con más partes interesadas participando de la toma de decisiones, la responsabilidad se comparte entre una sección más amplia de la sociedad. En el pasado, los departamentos de silvicultura eran culpados por todos los errores en las políticas forestales. Ahora todas las partes interesadas que participan en el proceso son responsables.
- 4. Menos conflictos gracias a mejores relaciones:** Las relaciones han mejorado gracias a una mayor comprensión y confianza entre las partes interesadas. Un proceso de pfn entrega oportunidades para una confrontación constructiva y una plataforma de comunicación para expresar formalmente quejas, abordarlas y evitar malas interpretaciones que pueden llevar a conflictos.
- 5. Un mejor perfil y un mayor apoyo a la silvicultura:** Un pfn crea un sector forestal más efectivo y responsable con resultados ambientales, sociales y económicos más positivos y ayuda a aumentar el apoyo e inversiones en silvicultura.

# ¿Cómo? Habilidades para mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn

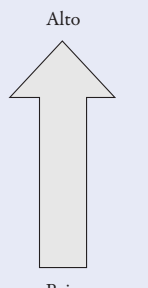
## Grados de participación y el rol de un facilitador de pfn

La participación describe un espectro de grados de participación de las personas en los procesos de toma de decisiones. En un extremo del espectro, las personas simplemente son informadas acerca de las decisiones ya tomadas, mientras que en el otro extremo, se les hace participe en los procesos de deliberación, debate y toma de decisiones en conjunto.

*Deliberación:* «En la deliberación, las partes en conflicto, desacuerdo y que deben tomar decisiones proponen soluciones a sus problemas colectivos y entregan razones para ellas; critican las propuestas y razones de los otros y están abiertos a ser criticados por otros» (Young, 2001).

El resultado de un análisis de las partes interesadas (vea la sección sobre Análisis y poder de las partes interesadas) ayuda a determinar qué estrategia participativa es adecuada y para qué partes interesadas. Para algunas partes interesadas, la información y la consulta pueden ser adecuadas y eficientes. Sin embargo, para partes interesadas clave, es decir, aquellos que tienen más influencias y/o se ven afectados por las decisiones en silvicultura, el facilitador de pfn debe seleccionar los métodos de comunicación que aseguren que sus visiones son aprovechadas adecuadamente y que pueden representarlos de manera efectiva en las negociaciones. Esto se encuentra en el extremo superior del espectro de participación (Figura 4).

**FIGURA 4**



GRADO DE PARTICIPACIÓN	ROL TÍPICO DE UN FACILITADOR PARTICIPATIVO
<b>Toma de decisiones compartida</b>	Facilita el análisis y negociación de las partes interesadas: Ej., uso de métodos de esta caja de herramientas
<b>Consulta</b>	Extrae información: Ej., a través de cuestionarios
<b>Informe</b>	Divulga: Ej., a través de folletos y presentaciones

**El espectro de la 'participación'.**



## Posiciones, intereses y necesidades

Puede ser difícil identificar y comprender las diferentes visiones de las partes interesadas en la silvicultura, dado que se producen en diversos niveles o capas. Llegar a estas capas diferentes puede ser como pelar una cebolla y requiere no sólo las habilidades y métodos apropiados, sino que tiempo para construir la confianza de las partes interesadas.

La capa de la superficie es la posición, que es lo que el grupo de partes interesadas percibe como la solución ideal para cumplir con todos sus requerimientos. A veces, la posición inicial de un grupo de partes interesadas puede vulnerar los intereses, o incluso las necesidades básicas, de las partes interesadas en el bosque. Por ejemplo, un miembro del personal del departamento forestal que dice:

Posición

**«No me interesa que ellos hayan vivido en el bosque por cientos de años; es un bosque del gobierno, lo están dañando y deben salir ahora».**

En respuesta, la posición de los moradores del bosque puede ser amenazar con violencia si el departamento forestal intenta desalojarlos. Las posiciones generalmente no son buenos puntos de partida para una negociación fructífera.

La siguiente capa de la cebolla, los intereses de las partes interesadas, con frecuencia entrega el mayor potencial para la negociación. Aquí es donde diferentes partes interesadas generalmente pueden encontrar puntos en común. Los intereses son las razones subyacentes para mantener una posición; por ejemplo, la posición de un departamento forestal de desalojar a los moradores del bosque puede reflejar su interés en proteger el bosque. Los habitantes del bosque también pueden tener un interés en proteger el bosque, dado que es una fuente clave para su sustento y tenían prácticas tradicionales de manejo del bosque antes del control del gobierno.

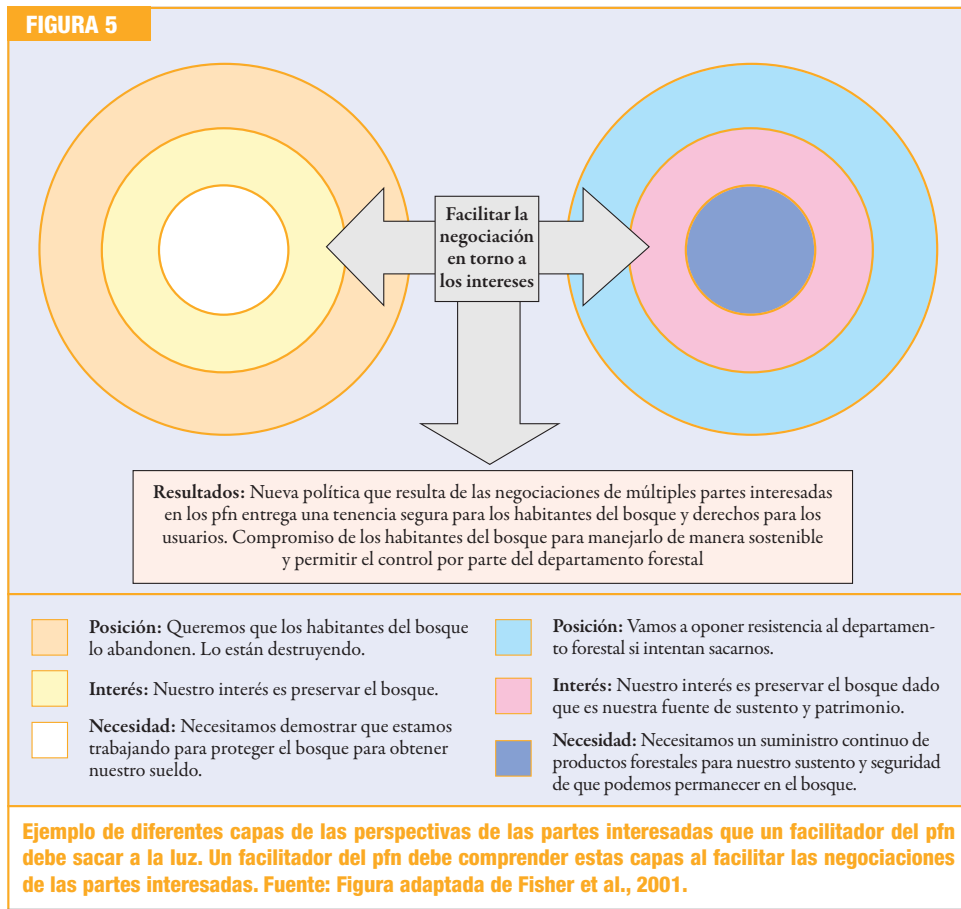
Luego vienen las necesidades, como la seguridad, sustento básico y resguardo, que por lo general no son negociables. Cuando la posición de una parte interesada compromete las necesidades de otra ciertamente habrá conflicto. Los facilitadores de pfn con múltiples partes interesadas deben comprender las diferentes capas de las perspectivas de dichas partes y deben desarrollar habilidades y métodos para facilitar una negociación fructífera en base a los intereses de dichas partes. Dentro de las habilidades clave de un facilitador del pfn se encuentra el fomentar a las partes interesadas a que abandonen posiciones severas y poco realistas y que respeten las necesidades de los otros (Figura 5)

En el ejemplo mencionado anteriormente, un proceso de pfn con múltiples partes interesadas podría ayudar al departamento forestal a comprender los intereses y necesidades de los habitantes del bosque y a estos últimos, comprender los intereses del departamento forestal, permitiendo que ambos lleguen a un compromiso de que los habitantes del bosque permanezcan en él con derecho a utilizar los productos forestales. A cambio, los habitantes del bosque podrían estar de acuerdo en manejar el bosque de manera sostenible y efectuar un seguimiento en conjunto con el departamento forestal. Las posiciones han sido abandonadas y los intereses y necesidades de ambos grupos de partes interesadas han sido respetados. Ambas partes pueden llegar a un acuerdo formal o legal para proteger sus respectivos intereses, como por ejemplo, a través de una nueva política y marco legal, lo cual a su vez puede fomentar la creación de más asociaciones para el manejo del bosque entre





los habitantes de éste y el departamento forestal. Este aspecto de manejo de conflictos y creación de relaciones de los pfn se trata en mayor detalle en los materiales de capacitación de FAO Collaborative conflict management for enhanced nfps – a training module.



## Análisis y poder de las partes interesadas

Uno de los aspectos más importantes de la facilitación del pfn con múltiples partes interesadas consiste en comprender y abordar las dinámicas de poder entre las partes interesadas. Una de las mayores causas de conflicto entre las partes interesadas en la silvicultura es cuando un grupo de partes interesadas tiene poder para tomar decisiones que afectan los intereses o necesidades de otro grupo, mientras que el grupo afectado tiene poco poder o ninguno para influir en dichas decisiones. En dichos casos, el facilitador del pfn debe hacer participar en las negociaciones tanto a las partes interesadas que ostentan el poder como a las afectadas y crear un campo de comunicación al mismo nivel (Fig.6) y mejorar la responsabilidad y la confianza.

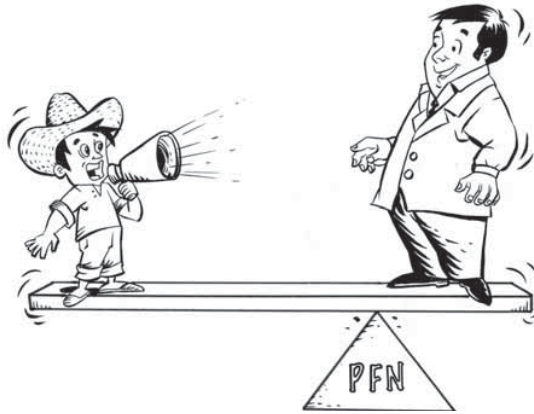




¿Cómo? Habilidades para mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn

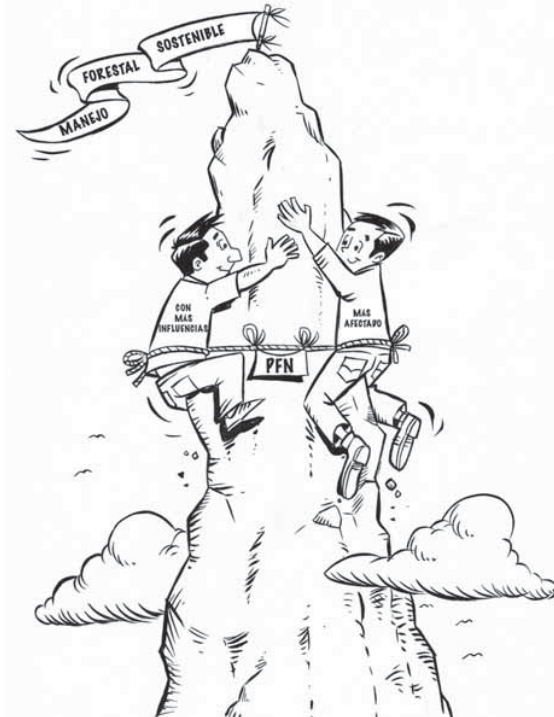
8

FIGURA 6



Los pfn intentan crear un campo de comunicación al mismo nivel entre las partes interesadas del sector forestal con diferentes niveles de poder, dando una voz más fuerte a las partes interesadas con menos poder, pero mayormente afectadas.

FIGURA 7



Las partes interesadas con más influencia y las afectadas se unen a través de un proceso de pfn participativo aumentando la responsabilidad.



**FIGURA 8**

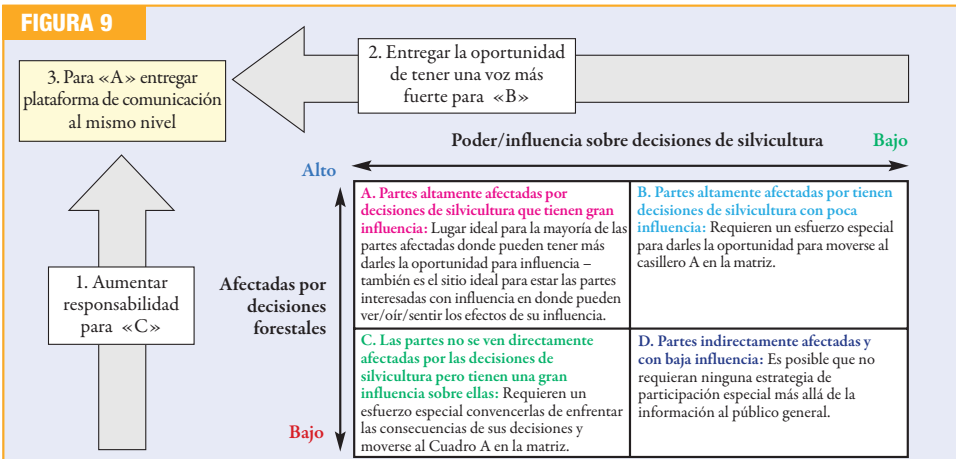


**Los pñm participativos aseguran que quienes toman las decisiones sopesen las consecuencias de sus decisiones.**

El primer paso esencial para comprender las dinámicas de poder entre las partes interesadas de la silvicultura es realizar un análisis de las partes interesadas (Herramienta 1 en la caja de herramientas). La matriz de análisis de las partes interesadas (Figura 9) es un marco útil para evaluar cuán afectadas o cuánta influencia pueden tener las diferentes partes interesadas. Una vez que la posición de cada parte interesada en la matriz ha sido establecida, se pueden desarrollar estrategias y métodos apropiados para traer a las partes interesadas de la parte B hacia la parte A, dándoles oportunidades para tener más influencias (por ejemplo, poniéndolos frente a frente con tomadores de decisiones con influencia) y las partes interesadas de la parte C hacia la parte A, ayudándoles a asegurar que se sientan más responsables de/afectados por las decisiones en cuanto a la silvicultura (por ejemplo, poniéndolos frente a frente con las partes interesadas afectadas).

Cuando las partes interesadas con influencia o afectadas se juntan en la parte A de la matriz, se deben desarrollar estrategias y métodos de comunicación para asegurar que partes interesadas

**FIGURA 9**



**Un marco para categorizar a las partes interesadas de la silvicultura en base al grado en que son afectadas por las decisiones y cuánta influencia tienen sobre esas decisiones. Adaptado de «Entendiendo los programas forestales nacionales – guía para profesionales» (FAO, 2006).**





¿Cómo? Habilidades para mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn

10

potentes no dominen las negociaciones y que las partes más débiles tengan una voz lo suficientemente fuerte.

La matriz es un útil paso para desarrollar los métodos apropiados y decidir el grado y naturaleza de la participación que son adecuados para cada grupo de partes interesadas. Los cuadros de texto en la Figura 9, con los números 1,2 y 3 destacan las estrategias clave que debe promover un facilitador del pfn con múltiples partes interesadas. Vea la Herramienta 1 en el análisis de las partes interesadas de la caja de herramientas para obtener un método paso a paso para categorizar a las partes interesadas en esta matriz.

Es importante estar consciente de los diferentes niveles de poder de las partes interesadas al aplicar los métodos en esta caja de herramientas. Muchas de las herramientas han sido diseñadas para crear un campo de comunicación más nivelado, lo que generalmente satisface a las partes interesadas menos poderosas, pero puede provocar la resistencia de algunas de las partes poderosas. Algunas partes poderosas temen a la participación dado que creen que perderán poder. Es importante enfatizar la ganancia colectiva que se puede lograr con esa participación. Sectores forestales prósperos y sostenibles que benefician a todas las partes interesadas generalmente sólo se logran a través de la participación y asociación en que las partes que trabajan juntas pueden lograr más de lo que pudieran haber logrado trabajando por separado (vea la Figura 10).

**FIGURA 10**



**A diferencia de trabajar de manera independiente o en desacuerdo entre sí, los sectores forestales exitosos se construyen en base a asociaciones entre las partes interesadas.**

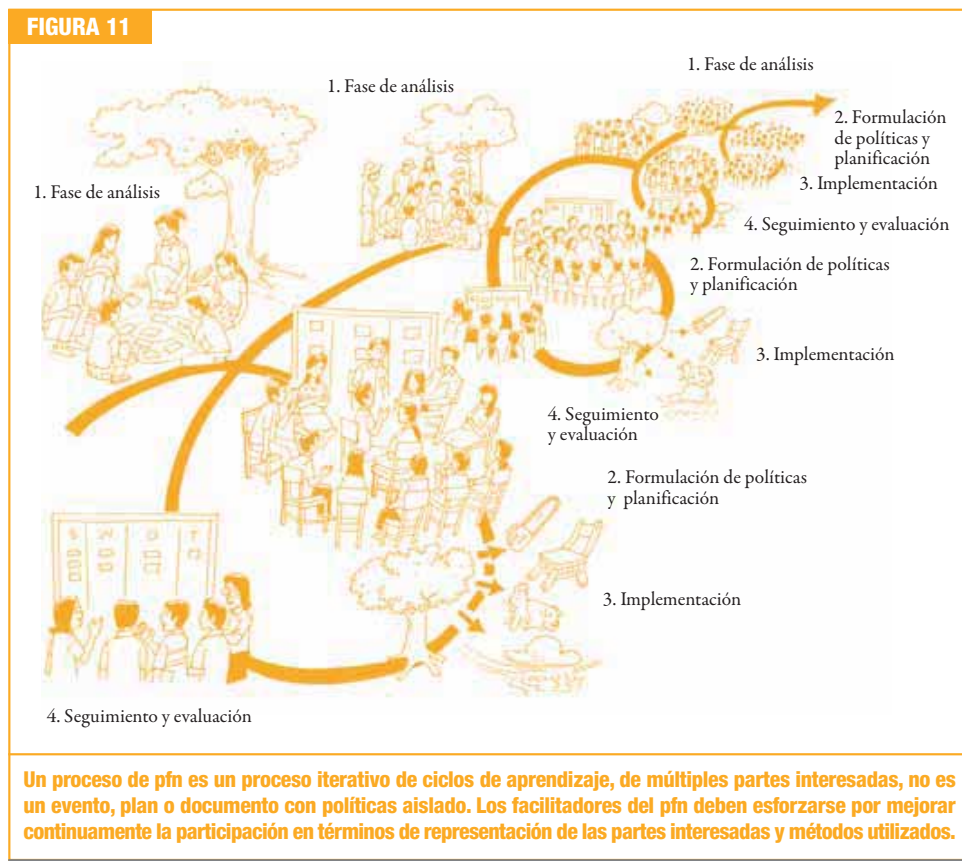




## Participación y pasos clave en el proceso de pfn

La participación y una planificación rígida y estricta son incompatibles. La participación de las partes interesadas en los pfn incorpora nuevas ideas e indicaciones que exigen respuestas rápidas y flexibles.

La Figura 11 muestra las cuatro fases de un pfn – análisis; formulación de políticas y planificación; implementación y M&E – que son interactivas y participativas. La naturaleza iterativa de los pfn permite la capacidad de respuesta que requiere la participación.





### ¿Cómo? Habilidades para mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn

12

Un proceso de pfn está compuesto de una serie de actividades y métodos. No existen reglas fijas para la secuencia de estos, sin embargo el proceso debe seguir un orden lógico. Por ejemplo, un buen punto de partida para el equipo de facilitación del pfn es realizar un análisis preliminar de las partes interesadas (Herramienta 1) para identificar qué partes deben participar y en qué grado, y a continuación, facilitar el análisis con los diferentes grupos de partes interesadas del sector forestal (Herramientas 1 a la 11 y 19) para explorar sus perspectivas.



**Facilitación del análisis de las partes interesadas sobre temas forestales. Las tarjetas para el análisis de este problema (Herramienta 6) fueron escritas/dibujadas y ordenadas por los habitantes del bosque, mientras que el facilitador entregó sólo las instrucciones acerca del objetivo y procedimiento del método.**

El siguiente paso consiste en que el equipo de facilitación junte a los representantes de los diferentes grupos de partes interesadas (Herramientas 12 a 19). Es esencial que cada representante acepte representar las visiones de la mayoría de su grupo de partes interesadas y no sólo su perspectiva personal.

El idioma utilizado, la forma de sentarse y el tiempo son factores importantes para nivelar el campo de comunicación para las reuniones de múltiples partes interesadas. Generalmente, sentarse con mesas altas, etc. inhibe la participación, mientras que sillas dispuestas en círculos sin mesas, fomenta la participación. La negociación de múltiples partes interesadas puede comenzar con todos los presentes discutiendo y poniéndose de acuerdo sobre el proceso para la reunión. Poner una representación visual de este proceso en una pared o pizarra puede mejorar la claridad para todos. Es posible que los grupos de partes interesadas con poca experiencia en talleres y reuniones requieran realizar un análisis del proceso y una oportunidad de demostrar que se sienten cómodos. Antes de las reuniones de múltiples partes interesadas con frecuencia es esencial realizar un ensayo general o prácticas de los métodos para construir la confianza de las partes menos acostumbradas a los talleres, de tal forma que pueden participar totalmente en las reuniones.

El siguiente Cuadro describe una reunión de pfn de múltiples partes interesadas realizada en Filipinas en abril de 2006 para revisar la estrategia forestal nacional y planificar una nueva reunión para los siguientes diez años.







## PROCESO DE PFN CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS: ESCUCHAR, DEBATIR Y COMPROMETERSE EN UN TALLER DE REVISIÓN Y DESARROLLO DE POLÍTICAS FORESTALES POR MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS EN FILIPINAS

Antes del taller, se analizaron procesos y métodos ampliamente con los representantes de las partes interesadas en especial, los habitantes del pueblo que no estaban acostumbrados a los talleres. Se reconocieron como esenciales la propiedad, el consenso general y la claridad en cuanto al proceso. Durante el taller, se analizó el programa, se colocó sobre la pared en el idioma local y se ilustró con diagramas. Se presentaron las reglas del taller incluidas las tarjetas de tiempo (vea el Anexo 1) que se aplicaron de igual manera a todas las partes interesadas.



Programa ilustrado del taller  
Fuente: IIRR



Análisis FODA  
Fuente: IIRR

### ESCUCHAR

Cada grupo de partes interesadas, incluidos los habitantes del pueblo, tenían la misma oportunidad de presentar sus opiniones y las justificaciones respectivas. No se permitieron interrupciones; las observaciones fueron escritas en tarjetas y se pincharon en las pizarras, las que posteriormente fueron leídas por el grupo que presenta. A cada grupo se le dio el tiempo para asimilar las observaciones y se apoyó a los habitantes del pueblo para descifrar acrónimos y términos técnicos.

Para sintetizar los puntos principales, se utilizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) (Herramienta 8) para examinar los diferentes temas de políticas (que incluyen la tenencia y uso de los recursos). Los participantes pueden escribir sus aportes en las tarjetas, de manera anónima si lo prefieren, con diferentes colores para cada grupo de partes interesadas. Lo que algunas partes vieron como fortalezas, otros las vieron como debilidades.

### DEBATIR

En base al análisis FODA, que se mantuvo publicado para referencia, cada grupo de partes interesadas preparó una declaración de su posición acerca de lo que vieron como barreras fundamentales a las políticas en el sector forestal. Cada grupo luego presentó y justificó sus posiciones durante un debate tipo “pecera” (Herramienta 14), llamado así por su forma, sillas formando un anillo (la pecera), con el “pez” en el medio. Se usaron tarjetas de tiempo para asegurar que todos los grupos de partes interesadas tuvieran el mismo tiempo de presentar, justificar y expresar sus puntos de vista en una confrontación cara a cara. Cada presentador tiene cinco minutos para explicar su punto de vista y permanecer en la pecera mientras se debate. Cualquiera que quiera exponer su idea puede tomar una silla vacía en el centro y hablar hasta un minuto antes de volver al anillo exterior para dejar libres las sillas del centro para otras personas. Todas las personas fueron tratadas de la misma manera en el debate, director o habitante del pueblo.





### PROCESO DE PFN CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS: ESCUCHAR, DEBATIR Y COMPROMETERSE EN UN TALLER DE REVISIÓN Y DESARROLLO DE POLÍTICAS FORESTALES POR MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS EN FILIPINAS

Después del debate, se colocó para cada grupo de partes interesadas una urna con papeles de diferentes colores para votar en el lugar de las declaraciones de posición y se mostraron los resultados para analizarlos. Esto facilitó la identificación de los puntos en que las partes interesadas estuvieron cerca de un consenso y aquellos en que las visiones de las partes eran muy divergentes, con lo cual sólo podrían terminar aceptando que no están de acuerdo. Otros métodos adecuados para determinar el nivel de consenso y divergencia son los métodos de clasificación de prioridades y remate de prioridades en la Caja de Herramientas (Herramientas 16 y 17)



Debate tipo pecera. Los resultados del análisis FODA de varios componentes de políticas se muestran en la pared. Las tarjetas de diferentes colores representan las visiones de los diferentes grupos de partes interesadas.  
Fuente: IIRR

#### COMPROMETERSE

En el paso final, pequeños grupos de partes interesadas trabajaron para lograr compromisos y desarrollaron recomendaciones en conjunto para abordar temas de divergencia, junto con planes de acción pertinentes y cajas de herramientas (Herramienta 18). Los resultados de la reunión incluyeron un acuerdo en algunos temas, compromiso con otros y el aceptar no estar de acuerdo con otros, lo cual sería reconsiderado por las partes interesadas durante ciclos de negociación a futuro en el proceso de pfn.

*Extracto adaptado del artículo de O'Hara, P y Pulhin, J en Unasyuva No. 225 (FAO,2006).*





### **M&E PARTICIPATIVO – NO UN ELEMENTO ADICIONAL, SINO QUE UNA PARTE INTEGRAL DE UN PFN**

El seguimiento se refiere a la recopilación regular de información relacionada con las actividades de los pfn, que debe incluir información cuantitativa (por ejemplo, número de partes interesadas más afectadas que participan en las decisiones clave) e información cualitativa (por ejemplo, relaciones cambiantes entre las partes interesadas). La evaluación es la estimación/análisis formal de esta información para sacar lecciones acerca de lo que funciona bien y de lo que no. Los pfn incluyen M&E participativos – en que métodos de evaluación aseguran que las partes interesadas tengan una oportunidad de evaluar el rendimiento, criticar y dar recomendaciones para mejorar. Muchos de los métodos en la caja de herramientas de este documento son ideales para M&E participativos, como se describe en la caja de herramientas.

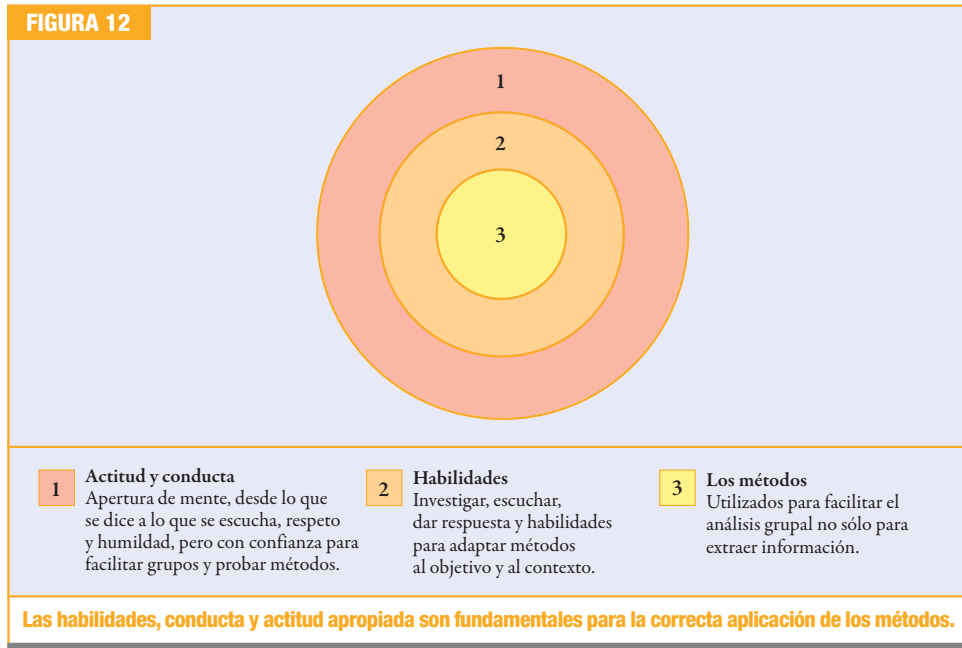
## Actitudes, conducta y habilidades

Las actitudes, habilidades y conducta de los facilitadores del pfn con frecuencia son más importantes que los métodos en sí. Los facilitadores deben tener cuidado de no dominar, escuchar atentamente, y además necesitan un grado de confianza y coraje para sacar el proceso adelante. Es importante que tengan una mente abierta, que se liberen de ideas preconcebidas y rígidas sobre las causas del problema o de repartir culpas. Deben enfocarse en aplicar los procesos y herramientas adecuados y no deben buscar influenciar el contenido ni los resultados.

### **ESTUDIO DE CASO: CHINA – ACTITUD, CONDUCTA Y HABILIDADES DE LOS FACILITADORES**

Cambiar las actitudes y conducta del personal forestal con frecuencia es la parte más difícil para establecer una participación sostenible en los procesos del pfn. La conducta y las actitudes de los silvicultores locales determinan sus relaciones con las personas rurales. Muchos no reconocen el conocimiento y habilidades de los habitantes locales y necesitan aprender a colaborar como personas que están aprendiendo más que como líderes. Las relaciones existentes han dado paso a una falta de confianza en el departamento forestal por parte de los lugareños, quienes a veces no creen en las promesas hechas por las autoridades forestales. El personal forestal debe ser paciente y permitir que los lugareños expresen sus problemas y quejas formalmente y deben pasar mucho tiempo tratando de ganar la confianza de éstos. Los pequeños propietarios con frecuencia trabajan muy duro y son bondadosos. Las personas de fuera pueden ganarse la confianza de los lugareños si les demuestran su buena voluntad y honestidad.

*Fuente:* Adaptado de Jinlong y Zhao, 2007.



**ESTUDIO DE CASO: CHINA – ACTITUD, CONDUCTA Y HABILIDADES DE LOS FACILITADORES**

El estudio de campo demostró que las personas están ganando habilidades como facilitadores participativos, pero que aún existen algunos problemas: 1) incapacidad de comprender las interrelaciones entre métodos y herramientas, como es el caso de algunos facilitadores intentando utilizar nuevos métodos cada vez, mientras otros se quedan pegados usando sus favoritos y 2) dificultades para identificar a los facilitadores más adecuados para los contextos forestales, quiénes posean suficiente preparación en el área forestal y que sean capaces de presentar las visiones de las personas locales, en lugar de imponer sus propias visiones.

*Fuente:* Adaptado de Jinlong y Zhao, 2007.

## Unión del método al objetivo y al contexto

Los métodos descritos en esta Caja de Herramientas se encuentran en el extremo superior del espectro de la participación: métodos cara a cara. Pueden y han sido usados con todas las partes interesadas en el sector forestal, desde Directores de instituciones forestales públicas hasta lugareños y pequeños propietarios. También pueden usarse en reuniones formales, talleres y conferencias, así como informalmente en oficinas, salas comunales, restaurantes o bajo un árbol en un pueblo.

Se recomienda que los facilitadores practiquen los métodos con sus colegas antes de usarlos en situaciones reales. Esto les permite aprender haciendo y les entrega una oportunidad para pensar a través de la práctica e identificar lo materiales necesarios. Las sesiones pueden detenerse porque no se entregaron materiales simples (como marcadores, tarjetas o cinta de enmascarar) en cantidades





adecuadas (vea el Anexo para obtener una lista de verificación de los materiales para implementar las herramientas). Es importante anticiparse a cualquier eventualidad. Por ejemplo, pueden aparecer más o menos personas en una reunión, o bien, las características del lugar de reunión pueden limitar las posibilidades logísticas (mesas, pizarras o puede faltar espacio en las paredes o en el piso). Mientras más práctica tenga un facilitador con los métodos, estará más preparado para lo inesperado.

Es importante explicar el objetivo de la herramienta, por qué se usará, antes de describir cómo se continuará con la actividad. Al explicar cómo aplicar una herramienta, asegúrese de que el procedimiento sea claro y que pueda dividirse en pasos manejables. Describir el método ayuda a hacerlo comprensible para los participantes, al igual que las demostraciones y la práctica, en un ensayo general antes de lo real.

El facilitador debe tener cuidado de que el método seleccionado de la caja de herramientas sea adecuado para el objetivo y el contexto (Vea la Figura 13). Por ejemplo, si algunos de los participantes son analfabetos y se sienten cómodos dibujando, use dibujos en vez de escritura o si hay algunas personas que saben leer y escribir, pídale que escriban por ellos, explicando que es importante tratar de escribir palabra por palabra. La comprensión del contexto también implica la consideración de temas de poder y género. Por ejemplo, en algunas culturas es mejor separar hombres de mujeres, de manera que ellas se sientan más libres de participar en las discusiones. La presencia de personas con poder también puede inhibir a otros participantes; por ejemplo, los lugareños pueden sentirse reacios a expresarse libremente en frente de un oficial forestal local. Puede ser útil asignar a alguien que entreviste al oficial local por separado, lejos del grupo principal.

Los facilitadores también deben tener cuidado de crear expectativas no realistas entre los participantes. Por ejemplo, si los facilitadores llegan en autos lujosos o hablan de grandes proyectos en los que están participando, los participantes pueden adaptar sus respuestas y presentar posiciones en base a la expectativa de apoyo material que esperan ganar, en vez de sus reales opiniones o intereses más profundos. Puede ayudar tomarse un tiempo antes de las sesiones de métodos para nivelar las expectativas. Además, algunas tácticas, como evitar palabras como 'proyecto' o preguntas como '¿qué necesita?' también han ayudado a evitar crear falsas expectativas.

FIGURA 13

### Ajustando el método participativo con el objetivo y el contexto



¿Qué método debe probarse/adaptarse?



Objetivo y contexto

**SI LA LLAVE NO LE HACE A LA CERRADURA, INTENTE CON OTRA LLAVE**

**Ajustar los métodos al objetivo y al contexto es una habilidad esencial para los facilitadores del pfm participativos.**





### ¿Cómo? Habilidades para mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn

18

Obtener una representación adecuada de las partes interesadas es un prerrequisito esencial para que las sesiones participativas sean significativas. Si usted no ha identificado a todas las partes interesadas más importantes (con influencias y afectadas) (Vea la Herramienta 1. Análisis de las Partes Interesadas para obtener un método para hacerlo), o bien, si no ha identificado una buena muestra representativa de aquellos grupos de partes interesadas, los resultados de las sesiones participativas pueden carecer de validez y utilidad.

Obtener una adecuada representación de las partes interesadas con frecuencia depende de la persistencia de los facilitadores y la capacidad de mirar más allá del camino más fácil. Por ejemplo, los oficiales forestales locales pueden estar entusiasmados en hacer que los facilitadores del pfn conozcan a los lugareños en el sitio de un proyecto piloto, pero dichos proyectos pueden afectar sólo una pequeña parte de la población rural, por lo que este grupo de lugareños no será representativo de la mayoría. Además, es posible que los oficiales locales no estén dispuestos a ayudar a organizar reuniones con grupos de partes interesadas informales del sector forestal, como carpinteros 'ilegales', comerciantes de madera, vendedores de carbón y leña. Por otro lado, dichos grupos pueden estar muy reacios a conocer a los oficiales locales y a los facilitadores del pfn por medio al castigo. Se requiere un gran esfuerzo para localizar y construir la confianza suficiente para facilitar el análisis. Con mucha frecuencia las partes interesadas más afectadas por la política forestal son en realidad bastante difíciles de alcanzar. Los bosques en muchas partes del mundo entregan sustento a grupos marginados.

Métodos de muestreo espacial y la categorización de las partes interesadas de acuerdo con su uso del bosque, estatus socioeconómico, tenencia y derechos sobre la tierra, edad, género, etc., ayudan a asegurar que la muestra de personas reunidas sea representativa.

Cuando se localiza adecuadamente a las partes interesadas y a los representantes de estas partes existen varias maneras de asegurar que no se produzcan incomunicaciones. Pensar cuidadosamente en el idioma es muy importante, es mejor realizar sesiones en un idioma en que la mayoría del grupo de partes interesadas se sienta seguro. Si los facilitadores no son fluidos en ese idioma, esto puede requerir apoyo por parte de personas locales confiables que puedan ayudar a los facilitadores. También es esencial preparar previamente las instrucciones de los métodos y los materiales en el idioma local. Por ejemplo, si una política va a ser revisada, la política debe traducirse al idioma local.

Facilitar el análisis grupal puede ser un desafío, especialmente para evitar un acto en donde dominen las minorías. En la caja de herramientas muchos de los métodos implican entregar tarjetas a todos los presentes para que escriban y dibujen. Ésta es una manera de ayudar a maximizar la participación.

Una táctica para ayudar a asegurar que no falte la representación es pedir que voluntarios presenten los resultados de un ejercicio al grupo. Esto ayuda a asegurar que el análisis sea generado por los participantes, da la oportunidad de hacer correcciones y promueve un sentido de propiedad sobre los hallazgos.

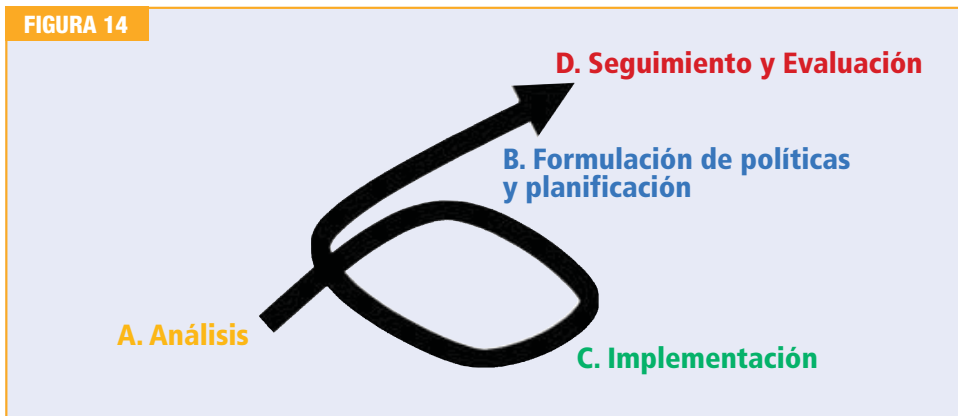
También se recomienda usar varios métodos complementarios para el mismo fin. Esto entrega un rango de diferentes "lentes" para examinar los temas forestales y ayuda a verificar los resultados en un proceso conocido como "triangulación". Pasar un rato informal comiendo o socializando juntos después de una sesión también ayuda a comprender al grupo de partes interesadas, así como entregar oportunidades para investigar y verificar los resultados de las sesiones previas.



# ¿Qué? Métodos para mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn

## Guía para la secuencia de métodos

**FIGURA 14**



Las fases del pfn – a pesar de que están en práctica, no son tan lineales como aparecen en esta figura, existe un alto grado de traslape.

A pesar de que no existe una regla fija y ninguna es exclusivamente para un propósito o una fase en el proceso del pfn, la tabla siguiente generaliza cuáles herramientas (de las 20 que siguen en la Caja de Herramientas) son más adecuadas para una fase en especial en el pfn, en base a la experiencia.

FASE DE PFN	MÉTODOS POTENCIALMENTE ADECUADOS
A. Análisis	1. Análisis Partes Interesadas 2. Visión, 3. Línea de Tiempo/Tendencia, 4. Mapas participativos, 5. Mapas de relaciones, 6. Análisis de problemas, 7. Análisis de soluciones, 8. Análisis (FODA) de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas 9. Ranking de 3Rs, 12. Presentación usando pósters con post-its. 13. Síntesis de lluvia de ideas sobre problemas. 14. Debate tipo pecera. 20. Entrevistas semiestructuradas.
B. Formulación de políticas y planificación	14. Debate tipo pecera, 15. Síntesis de lluvia de ideas sobre estrategias/soluciones, 16. Clasificación de prioridades 17. Remate de prioridades 18. Desarrollo de una caja de herramientas y de un plan de acción. 19. Presentaciones con paneles que rotan. 20. Entrevistas semiestructuradas.
C. Implementación	Depende de lo que está específicamente planificado para el contexto. Todos los métodos de la caja de herramientas han sido utilizados en la fase de implementación.
D. Seguimiento y Evaluación	8. Análisis (FODA) de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, 10. Puntuación de objetivos, 11. Diagramas en forma de H, 14. Debate tipo pecera, 19. Presentaciones con paneles que rotan, 20. Entrevistas semiestructuradas.



¿Qué? Métodos para mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn

La siguiente tabla entrega sugerencias acerca de los objetivos relacionados con los métodos de l pfn, sin embargo, los métodos siempre deben estar hechos a la medida del objetivo y contexto específicos. Los facilitadores deben experimentar e innovar. Las herramientas no están presentadas en un orden cronológico estricto o como un flujo lineal. Existe un gran traslape entre las herramientas. Donde hay una secuencia lógica de herramientas, es decir, con una que fluye hacia otra herramienta, esto se describe en detalle en las descripciones de los métodos.

HERRAMIENTA/MÉTODO	OBJETIVO (E.JEMPLOS)
1. Análisis de las partes interesadas	Un importante punto de partida de la fase de análisis. El equipo de facilitación del pfn necesita llevar a cabo un análisis preliminar de las partes interesadas antes de participar con éstas. Esto permite la identificación de partes interesadas clave que participarán y el grado en que lo harán. El ejercicio luego puede repetirse con todas las partes interesadas clave para obtener sus diferentes perspectivas.
2. Visión	Primero se realiza con cada grupo de partes interesadas por separado, dándoles la oportunidad de describir su visión perfecta, por ejemplo, para la administración forestal o un pfn. Pueden participar partes interesadas que sepan leer y escribir o analfabetos, y el ejercicio tiende a ir más allá de la jerga, de lo que las personas realmente quieren decir. Cuando las partes interesadas se juntan para presentar sus visiones individuales, aprenden de las aspiraciones de las otras partes, lo cual ayuda a construir una comprensión mutua. Este ejercicio da a los facilitadores de pfn una idea de cuán diversas o similares son las diferentes perspectivas de las partes interesadas en un momento en particular. Las partes interesadas pueden volver a representar sus visiones en una fecha posterior para evaluar cualquier cambio de percepción.
3. Línea de tiempo/tendencia	Analiza la historia de la silvicultura local y es una buena manera de romper el hielo y punto de entrada para los facilitadores de pfn para aprender de los orígenes y evolución de los temas forestales.
4. Mapas participativos	Particularmente útil cuando existe un elemento geográfico a considerar, por ejemplo, una disputa por límites o derechos forestales y/o temas de acceso a recursos.
5. Mapas de relaciones	Una manera rápida y efectiva de explorar percepciones acerca de las relaciones entre y dentro de los grupos de partes interesadas del sector forestal.
6. Análisis de problemas	Una herramienta de análisis clave utilizada para investigar las causas de raíz de los problemas forestales y permitir el análisis de las interrelaciones entre las causas y entre los efectos.
7. Análisis de soluciones	Identifica las estrategias para abordar las causas de los problemas identificados en el análisis de problemas (Herramienta 6).
8. Análisis (FODA) de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	Puede utilizarse de diversas maneras como un excelente marco de análisis, por ejemplo, al examinar experiencias pasadas de la política forestal, identificando las fortalezas y las debilidades y extrapolándolas al futuro para especular acerca de las posibles oportunidades y amenazas acerca de esta política. También es una de las mejores herramientas para M&E y enfoques de aprendizaje iterativos, dado que potencia el aprendizaje primero de fortalezas y debilidades pasadas, luego mirando a las oportunidades y amenazas futuras.
9. Ranking de 3rs	Una adaptación del método de las 4rs. Esta herramienta compara las percepciones de las partes interesadas acerca de quién es responsable del manejo del bosque, quién tiene derechos y quién recibe la mayoría de los ingresos/beneficios. Se pueden revelar causas de alguna injusticia percibida en el sector forestal, cuando las 3Rs no están equilibradas: responsabilidades, derechos (rights) e ingresos (revenues).
10. Clasificación de objetivos	Es un método rápido de evaluación para grandes grupos con el fin de evaluar cómo se sienten acerca de varias opciones, estrategias o criterios.
11. Diagramas en forma de H	Ésta es una herramienta compuesta que mezcla una especie de análisis FODA (razones negativas, razones positivas y recomendaciones) con un método de puntuación. Es muy efectiva para condensar una gran cantidad de información en grupos como base para una discusión y análisis posterior. Puede ser un buen método de evaluación.
12. Presentaciones usando pósters con post-its	Una nueva alternativa a las presentaciones en Power Point o una buena manera de revisar documentos de políticas de manera participativa. Al ir anotando preguntas y comentarios en post-its surgen más temas e información que podría ser entregada verbalmente y elaborar la sesión para dejar tiempo para que los presentadores asimilen comentarios y respondan. Esto es particularmente útil cuando los participantes necesitan ayuda para descifrar temas técnicos o acrónimos. Al hacer que los participantes caminen por la sala tiende a generar una atmósfera placentera que los ayuda a departir y a relajarse.

vea página siguiente





HERRAMIENTA/MÉTODO	OBJETIVO (EJEMPLOS)
13. Síntesis de lluvia de ideas sobre problemas	Una manera simple efectiva y democrática que ayuda a los grupos a identificar cuáles son los problemas clave
14. Debate tipo pecera	Ideal para reuniones con múltiples partes interesadas donde hay temas polémicos, quejas o conflictos. Da iguales oportunidades a los representantes de cada grupo de partes interesadas para manifestar y justificar sus visiones. Nivel el campo de comunicación, manteniendo al límite a los participantes dominantes y dando oportunidades para que todos participen.
15. Síntesis de lluvia de ideas sobre estrategias y soluciones	Puede seguir las Herramientas 13 y 14, similar a la Herramienta 13, pero se usa para identificar soluciones.
16. Clasificación de prioridades	Se puede usar de diferentes maneras, por ejemplo, para clasificar las estrategias desarrolladas en la Herramienta 15. Un método simple para identificar prioridades colectivas.
17. Remate de prioridades	Puede seguir la Herramienta 15. Puede tener un propósito similar que la clasificación de prioridades, pero también puede usarse con grupos de múltiples partes interesadas para potenciarles que lleguen a un compromiso o consenso acerca de las estrategias con un marco de tiempo limitado. Puede ser más energético y entretenido que la clasificación de prioridades de la Herramienta 16.
18. Desarrollo de una caja de herramientas y de plan de acción	Esta herramienta también debe usarse luego que las partes interesadas han llegado a un acuerdo acerca de las estrategias de prioridad (es decir, las Herramientas 16 ó 17) para identificar los pasos y claramente un marco de tiempo, responsabilidades y métodos para hacer que las cosas avancen.
19. Presentaciones con paneles que rotan	También es útil en la planificación del trabajo del equipo de facilitación de pfn. Hace que las presentaciones sean más participativas, promueve la escucha activa entre los panelistas y evita paneles elitistas al rotar los participantes en un panel de revisión.
20. Entrevistas semiestructuradas	Método/habilidad transversal que complementa la aplicación de muchos otros métodos en esta herramienta. Por ejemplo, permite examinar el cuestionamiento en base al resultado visual de algunos de los ejercicios participativos.



# La caja de herramientas

## Herramienta 1. Análisis de las partes interesadas

**Objetivo:** Importante punto de partida para la fase de análisis. El equipo de facilitación de pñs debe llevar a cabo un análisis preliminar de las partes interesadas antes de participar con éstas, para identificar con cuánta influencia cuentan y cuán afectadas están. Ayuda al desarrollo de estrategias y métodos apropiados para cada parte interesada.

### PROCEDIMIENTO (VEA LA FIGURA 15)

**Paso 1.** Préparez une grande feuille de papier semblable à celle de la Figura 15. Inscrivez les étapes à suivre sur cette feuille, comme dans la Figura 15. Dessinez une matrice divisée en quatre quadrants au bas du quart droit de la grande feuille. À côté de l'axe des «x» et des «y», libellez la matrice comme dans la figura. Mettez un «X» au sommet de la matrice.

**Paso 2.** Pida a los participantes los nombres de los grupos de partes interesadas que se ven afectadas por decisiones forestales. Deben poner un número y enumerarlas en el lado izquierdo de la hoja grande con espacio entre medio para círculos que se agregarán en el paso siguiente.

**Paso 3.** Luego pida a los participantes que asignen un tamaño de círculo de acuerdo a cuán afectada está una parte interesada. Mientras más grande es el círculo, más afectada está la parte interesada por las decisiones forestales.

**Paso 4.** Escriba el número apropiado de parte interesada en cada círculo y ponga los círculos en la parte superior derecha de la hoja sobre la matriz. La X es el punto de referencia para la influencia en la toma de decisiones forestales. Los participantes luego deben poner cada círculo más cerca o más lejos de la X dependiendo de la influencia percibida de esa parte interesada en las decisiones forestales.

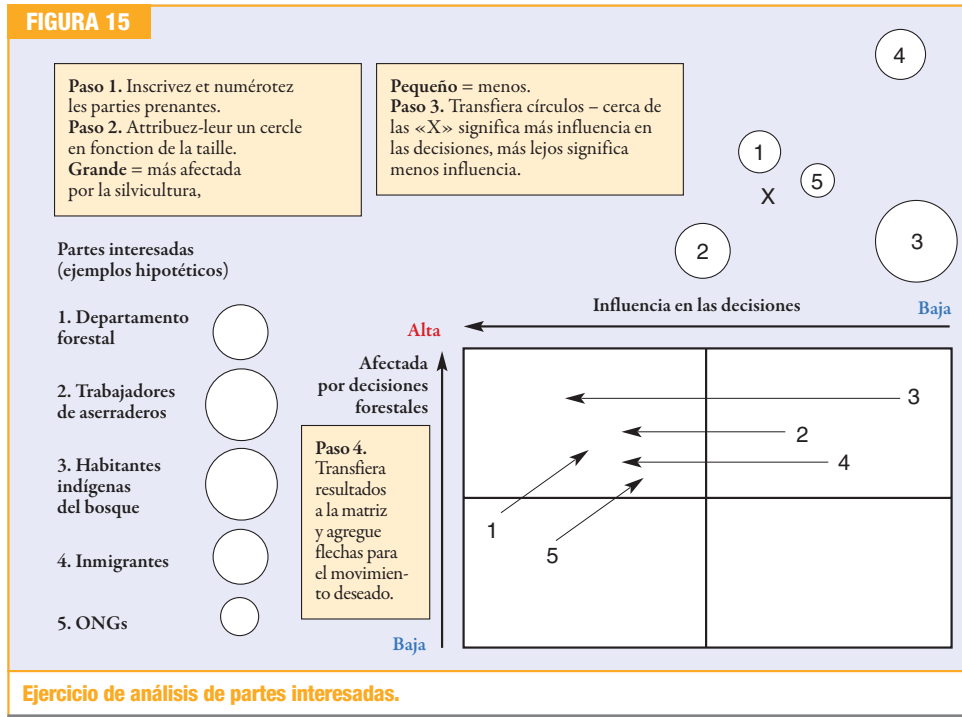
**Paso 5.** Coloque los números de las partes interesadas en la matriz, de acuerdo con su influencia en las decisiones y cuán afectadas están por la silvicultura (esquina inferior derecha de la Figura 15). El paso final consiste en dibujar flechas para indicar dónde deben estar estas partes interesadas en términos de influencia en las decisiones y cuán afectadas/responsables son. Cada flecha indica dónde se pueden necesitar estrategias y métodos de pñs para ayudar a equilibrar lo afectadas o la influencia que ejercen las partes interesadas del sector forestal.





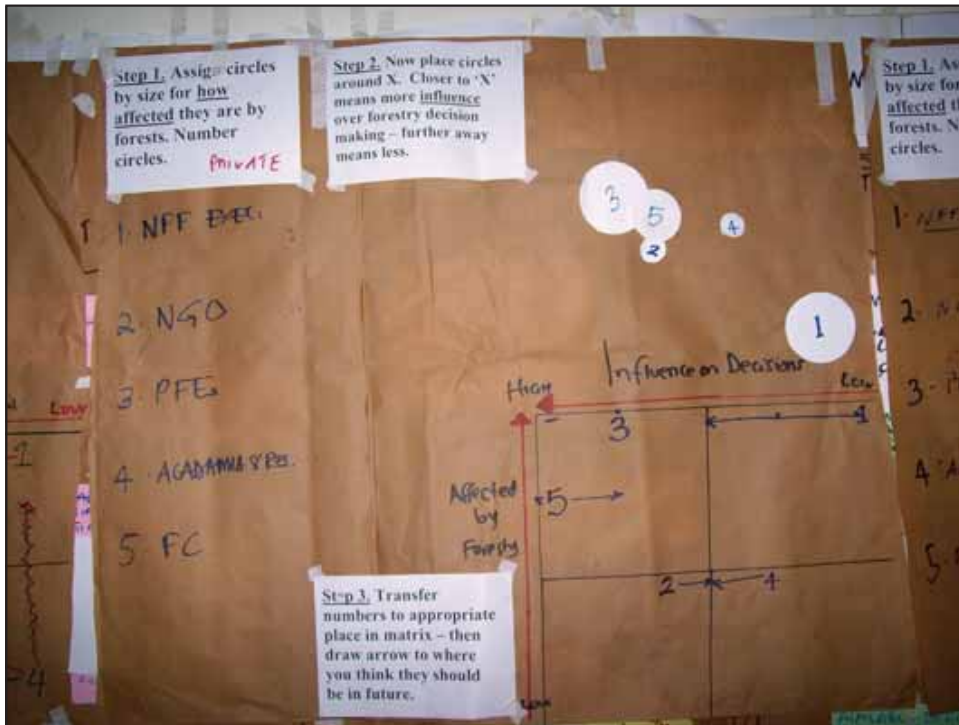
La caja de herramientas

24



La matriz completa puede servir de de base para analizar cómo desarrollar estrategias y qué métodos de la caja de herramientas se deben usar para ayudar.





**Análisis de partes interesadas realizado por un grupo de empresas forestales privadas en Gana. Arriba de la matriz, el grupo colocó la parte interesada número 5 (Ghana Forestry Commission) arriba de la X para indicar una influencia muy alta. Observe que el grupo percibió la necesidad de dar poder a algunas partes (1 y 4), mientras que otros (5 y 2) debían disminuir su influencia.**

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

Los diagramas de Venn, como los utilizados aquí, pueden inducir a confusión a los participantes, a menos que haya una clara diferenciación entre los criterios: el tamaño del círculo y la distancia entre éste y el punto de referencia. Los diagramas de Venn deben crearse por pasos (en este caso, primero el tamaño, luego la distancia) en vez de una sola vez en que se pide a los participantes que consideren dos criterios a la vez.

Además, el término 'decisiones forestales' puede ser demasiado amplio, términos más específicos como 'política forestal' podrán ayudar a enfocarse en el análisis.

A pesar de que los facilitadores de pfn pueden llevar a cabo un análisis preliminar de las partes interesadas por ellos mismos, se deben repetir los ejercicios con grupos de partes interesadas por separado, lo cual puede tener diferentes perspectivas. El equipo de facilitación de pfn no sólo debe confiarse en su propio punto de vista.

Cuando se haya terminado con las posiciones, se pueden pegar los círculos en la matriz, la cual puede colgarse en la pared o en una pizarra para una presentación.

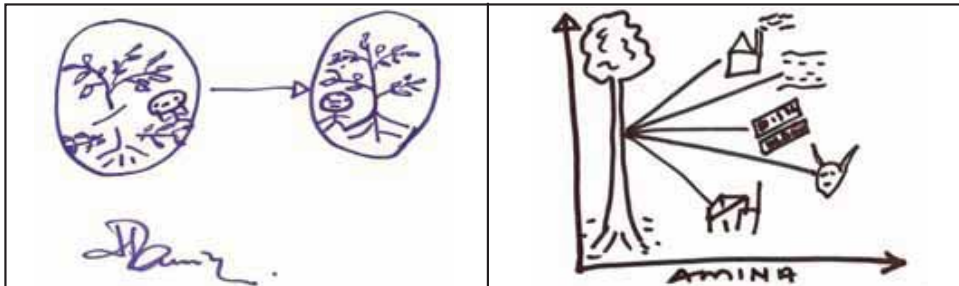
Cortar los círculos puede tomar mucho tiempo. Es más fácil cortar cuadrados y usarlos o materiales locales como hojas de diferentes tamaños.





## Herramienta 2. Visión

**Objetivo:** Entregar una mirada no verbal/no escrita sobre las aspiraciones. Va más allá de la jerga técnica y acrónimos para mostrar lo que las personas realmente sienten y se puede utilizar con participantes analfabetos o que sepan leer y escribir.



Las visiones de un buen pfn dibujadas por partes interesadas del sector forestal en la República Unida de Tanzania. La visión de la izquierda fue hecha por un miembro del personal del departamento forestal. Él explicó que los lugareños estarían felices sólo cuando dejen de cortar árboles. Para él, este sería el resultado de un pfn exitoso. La visión de la derecha fue dibujada por un miembro de la asociación de comerciantes de madera. Ella explicó que un buen pfn llevaría a un bosque manejado efectivamente para múltiples usos, para satisfacer las diferentes necesidades de las partes interesadas.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Entregue a cada participante una hoja de papel A4 y marcadores. Pídales que dibujen lo que ellos creen sería el escenario ideal para lo que se está investigando, como un buen manejo del bosque o un buen pfn. Pida a los participantes que dibujen sus propios pensamientos sin palabras (o copiar). Las flechas sí están permitidas. Establezca un límite de tiempo (por ejemplo, diez minutos) y déjeles en claro que no se evaluará el mérito artístico de sus dibujos.

**Paso 2.** Cuando todos hayan terminado sus dibujos, pida a cada participante (o a unos pocos voluntarios) que expliquen su dibujo al grupo. Las explicaciones deben limitarse a un minuto (use tarjetas de tiempo) y los participantes deben ser capaces de responder cualquier pregunta para hacer aclaraciones (las preguntas se deben restringir a este límite). El facilitador debe aceptar todas las visiones como puntos de vista válidos. La única palabra permitida en los dibujos es el nombre del artista, el cual es útil para una referencia a futuro.

**Paso 3.** Si hay una pared disponible, las visiones se pueden colocar ahí, agrupadas de acuerdo con el grupo de partes interesadas o las similitudes que surjan. Esto ayuda a identificar cosas en común y diferencias, las cuales pueden discutirse.

### FORTALEZAS Y LIMITACIONES DEL MÉTODO Y COMENTARIOS

Es útil para el facilitador dibujar su visión mientras que los participantes están dibujando las de ellos. En muchas culturas, el dibujo es visto como una actividad para escolares más que para adultos, por lo que cual si el facilitador participa en esta actividad ayuda a eliminar cualquier sensación de profesor/alumno. Si se utiliza al comienzo de un ciclo del proceso de pfn, este ejercicio puede entregar un buen punto de partida cualitativo, el cual puede volver a ser consultado durante todo el proceso, preguntando a las personas cómo se sienten en cuanto a moverse hacia sus visiones o pidiéndoles que vuelvan a dibujar sus visiones y examinar cualquier diferencia con las originales. Esto puede indicar cambios sutiles en las posiciones producto de formar parte del proceso de pfn con múltiples partes interesadas.



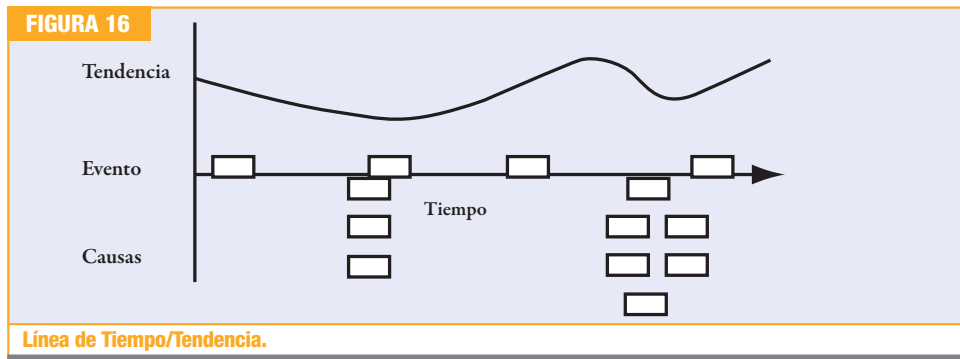


## Herramienta 3. Línea de tiempo/tendencia

**Objetivo:** Analiza la historia del bosque. Entrega un buen punto de entrada para los facilitadores de pfn acerca de los orígenes y evolución de los temas forestales desde el punto de vista de las partes interesadas. Examina tendencias y razones de éstas.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Coloque una hoja de papel del tamaño de un póster en la pared, con un eje de las X y un eje de las Y, como se muestra en la Figura 16 y ponga nombre a los ejes.



**Paso 2.** Pida a los participantes que nombren algún evento bien conocido que haya sucedido hace tiempo (preferiblemente como parte de la memoria viviente). Pida a un participante que escriba/dibuje el evento en una tarjeta y luego ponga la tarjeta en el eje horizontal, si es posible, con una fecha, aunque no es necesario que sea exacta. Luego pregunte por otros eventos significativos y póngalos en el orden apropiado en el eje de las X para indicar aproximadamente cuándo ocurrieron.

**Paso 3.** El siguiente paso consiste en seleccionar la tendencia e explorar. Por ejemplo, cubierta forestal o motivación por invertir en el manejo forestal. Pida a los participantes que elijan a alguien para que dibuje la línea de tendencia (una persona mayor puede ser la mejor opción). Esta persona luego dibuja la línea mientras pide que los otros lo revisen y den su consejo. La línea debe ser dibujada hacia arriba cuando la tendencia suba; por ejemplo, cuando hay más motivación por invertir en manejo forestal y hacia abajo, cuando la tendencia caiga. Si hay desacuerdos significativos, cada persona puede dibujar sus propias líneas de tendencia en el diagrama, cada una con el nombre de la persona que dibuja y/o dibujada con un color diferente. Pueden surgir patrones generales y se puede dibujar una línea de tendencia promedio.

**Paso 4.** Cuando haya una caída o un peak en la línea de tendencia, pida a los participantes que escriban/dibujen las causas en tarjetas o post-its y péguelas bajo el eje central alineadas con la caída o peak. Las causas pueden ser analizadas después con más detalle y formar la base para una herramienta posterior, como definir el problema para construir el análisis de problemas correspondiente (Herramienta 6).

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

Como sólo una persona dibuja la línea de tendencia, puede ser difícil facilitar este ejercicio en un grupo en que existen diferentes ideas respecto de las tendencias. Esta herramienta es más útil en grupos de discusión más bien pequeños y relativamente homogéneos.





## Herramienta 4. Mapas participativos

**Objetivo:** Cuando hay un elemento geográfico a considerar, por ejemplo, una disputa por límites o derechos forestales y/o temas de acceso a recursos, este método facilita la comprensión del tema. Un producto visual, como un mapa, puede entregar una buena base para la discusión y análisis posterior. Al igual que la línea de tiempo/tendencia (Herramienta 3), éste es un buen método de exploración para usarlo de manera temprana en interacciones con un grupo de partes interesadas para 'sondear' temas.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Pida a los participantes que hagan (o improvisen usando materiales locales) un bosquejo del mapa del bosque y de los alrededores en una hoja de papel grande. El mapa debe mostrar las características físicas principales como cerros, bosque, caminos, ciudades y ríos, como marco de referencia.

**Paso 2.** Luego pida a los participantes que indiquen factores tales como dónde se encuentran los productos más valiosos en el bosque, quién tiene acceso al bosque, desde dónde vienen estas personas, quién tiene los derechos sobre el bosque y a dónde van a parar los productos que salen del bosque.



Un mapa participativo es un buen método para explorar temas.

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

En el pasado, se abusó de este método como una manera de extraer información. Además, las partes interesadas a veces sospechan de las intenciones de los facilitadores si sondean demasiado acerca de productos valiosos y sobre quién está usando el bosque.

A veces los facilitadores generan una gran cantidad de información y crean mapas que abarcan demasiado, con información detallada que posteriormente demuestra ser irrelevante para el análisis y las discusiones. Los facilitadores deben garantizar que todos los aspectos del mapa sean relevantes para el objetivo y no deben hacer perder el tiempo a las partes interesadas enfocándose en detalles no relevantes o presionando por un exceso de precisión en los mapas.





## Herramienta 5. Mapas de relaciones

**Objetivo:** Manera rápida y efectiva de explorar percepciones acerca de las relaciones entre y dentro de los grupos de partes interesadas del sector forestal. Muy útil para aclarar quejas o conflictos con los que las personas se pueden sentir incómodos para discutirlos verbalmente.

### PROCEDIMIENTO

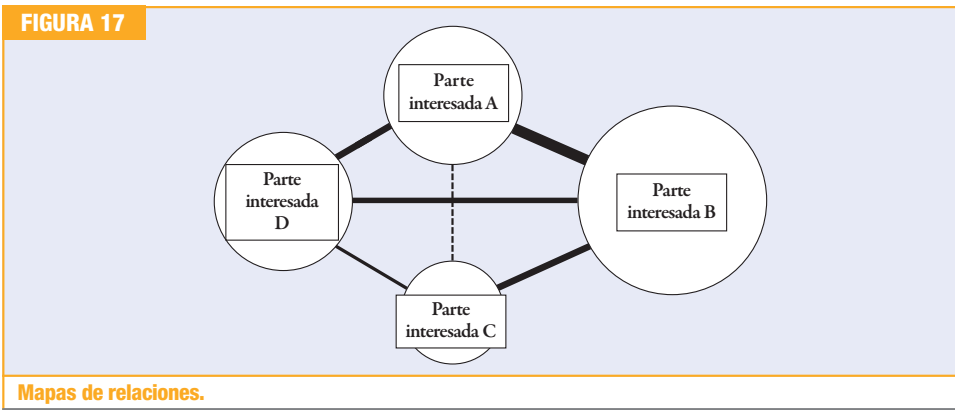
**Paso 1.** Pida a un participante que dibuje círculos en un póster y que les dé nombres. Cada uno representa una parte interesada del sector forestal diferente que interactúa. Deben incluir su propio grupo. También se pueden sustituir con materiales locales, vea los Comentarios y consejos a continuación.

**Paso 2.** Dibuje líneas continuas para unir las partes interesadas que tienen una relación positiva entre sí. Mientras más gruesa sea la línea, más positiva es la relación.

**Paso 3.** Dibuje líneas continuas/punteadas entre las partes interesadas que tienen una relación negativa entre sí. En este caso, mientras más gruesa sea la línea, más negativa es la relación.

**Paso 4.** Use este resultado como base para la discusión así como para explicar por qué las relaciones son de esa manera.

**FIGURA 17**



**Mapas de relaciones.**

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

En este ejercicio se pueden improvisar los materiales, por ejemplo, usando hojas de árboles para representar a las diferentes partes interesadas y las ramas y piedras para mostrar los nexos de relaciones entre ellos. Palos pueden representar relaciones positivas, con palos más gruesos para mejores relaciones y se pueden colocar piedras en las líneas punteadas para mostrar malas relaciones. Mientras más grandes sean las piedras, peor es la relación.

Puede ser difícil hablar sobre las relaciones, especialmente si no se ha construido confianza entre los facilitadores y los participantes. Este método entrega a los participantes una manera de expresarse no verbalmente, con lo cual se evita una discusión extremadamente sensible. Sin embargo, los participantes todavía pueden sentirse inhibidos, y para ayudarlos a que se relajen, el facilitador puede dejar la sesión y volver cuando el mapa de relaciones ya esté completo. Si esto no funciona, use otra herramienta y vuelva a usar esta después, cuando aumente la comprensión y la confianza.

Este método puede producir interacciones muy interesantes entre las partes interesadas cuando grupos hacen el ejercicio por separado y los resultados se comparan en una sesión de múltiples partes interesadas. Sin embargo, ésta es una situación potencialmente explosiva y requiere el consentimiento de todos los que participan. Juntar a los diferentes grupos de partes interesadas exige un análisis a fondo. Puede producir más daño que ser algo positivo para las relaciones existentes.



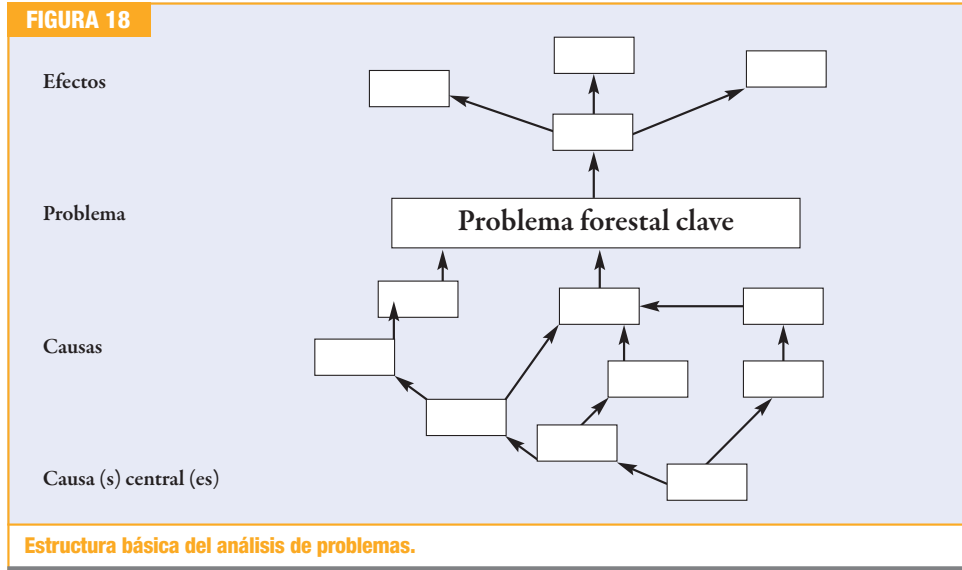


## Herramienta 6. Análisis de los problemas

**Objetivo:** Herramienta clave para investigar las causas de raíz de los problemas forestales y permitir el análisis de las interrelaciones entre las causas y entre los efectos. Excelente herramienta para usar en la fase de Análisis de un pfn.

### PROCÉDURE

**FIGURA 18**



**Paso previo.** Antes de aplicar este método, generalmente es útil usar otros métodos para identificar el problema clave, como la Línea de tiempo/tendencia (Herramienta 3), Mapas de relaciones (Herramienta 5), Mapas participativos (Herramienta 4) o Síntesis de lluvia de ideas sobre problemas (Herramienta 14), y luego identificar el problema de prioridad a través de Métodos de clasificación (Herramienta 16 y 17). Para comenzar, el problema siempre debe ser tentativo. Es sólo un punto de partida para el análisis (vea el cuadro Comentarios y consejos).

**Paso 1.** Encuentre un lugar adecuado. Para grupos más grandes, probablemente es mejor desarrollar el análisis de problemas en una pared, de tal forma que todos los participantes puedan ver. Asegúrese de que exista espacio suficiente para pegar las tarjetas. Entregue marcadores y tarjetas a todas las personas presentes, incluidos aquellos sentados al final de la reunión. Cubra la pared con grandes hojas de papel, de tal manera que el ejercicio terminado se pueda mantener ahí y moverse.

**Paso 2.** En el centro del papel, ponga una tarjeta grande que plantee y o permita visualizar el problema. Recuerde a los participantes que el problema inicial es tentativo y que puede ser revisado durante el análisis. En la parte izquierda inferior del papel escriba "Efectos" sobre el problema, "Causas" bajo éste y "Causas centrales" en la parte inferior (Figura 18).

**Paso 3.** Pida a cada participante que dibuje/escriba una causa inmediata del problema en una tarjeta. En esta ronda inicial, cada participante debe aportar dos causas (este número depende de lo que se





pueda trabajar con el tamaño del grupo presente). Pegue estas tarjetas en el papel, al mismo nivel que el título Causas, agrupando causas similares o traslapándolas.

**Paso 4.** Una vez colocadas las tarjetas, pida a los participantes que dibujen/escriban las causas de estas causas en otras tarjetas (una causa por tarjeta) y agrúpelas en el papel. Continúe este proceso hasta que el grupo llegue a lo que parece ser la o las causas de raíz del problema. Las tarjetas deben ir mezclándose a medida que vayan apareciendo nuevas causas y los participantes debatan acerca de cuál es una causa y de qué. Esto significa que las tarjetas deben pegarse con cinta de enmascarar, con lo cual se pueden pegar, despegar y volver a pegar muchas veces.

**Paso 5.** Una vez que los participantes han logrado un acuerdo general acerca de las causas y posiciones de las tarjetas, pegue las tarjetas de manera más firme.

**Paso 6.** Pida que voluntarios dibujen flechas entre las tarjetas, uniendo las causas y las causas centrales con el problema.

**Paso 7.** Luego se repite el mismo proceso para los efectos, haciendo que los participantes escriban las tarjetas e identifiquen los efectos de los efectos. Las tarjetas de efectos luego se pegan firmemente y los voluntarios dibujan flechas entre ellas.

**Paso 8.** Una vez que se ha completado el análisis de problemas, pida a uno o varios voluntarios que hagan un resumen comenzando por los efectos y trabajando el problema hasta llegar a las causas y finalmente a la causa central. Esto es para ayudar a verificar el análisis hecho por todos los participantes.

**Paso 9.** Al igual que con otros métodos de esta caja de herramientas, el diagrama generado en este ejercicio entrega un punto focal para la discusión y el debate y/o escalón para avanzar a otro método, como el análisis de soluciones (Herramienta 7). Si ha surgido más de una causa central, se pueden sacar las tarjetas de causas centrales del cuadro y usarlas en un ejercicio de clasificación (Herramienta 16 ó 17), haciendo que los participantes clasifiquen la más importante.

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

Esta herramienta a veces es denominada «árbol de problemas», con el tronco simulando el problema, las raíces como las causas y las ramas como los efectos.

Muchos participantes han manifestado que ésta es su herramienta participativa favorita, dado que les permite realizar su propio análisis y presentar sus propias visiones, en vez de entregar información para el análisis por parte de otra persona.

Los participantes pueden estar muy interesados en definir el problema, lo cual detiene el ejercicio antes de comenzar. Para evitar esto, ponga énfasis en que el problema es tentativo y que puede ser revisado después. O bien, tómese un tiempo para identificar colectivamente problemas de prioridad usando el o los métodos descritos en 'Paso previo'.







## Herramienta 7. Análisis de soluciones

**Objetivo:** Puede ser un seguimiento útil del análisis de problemas (Herramienta 6) en la identificación de estrategias para abordar las causas de los problemas.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** El cuadro de análisis de problemas debe ponerse en la pared y se solicita a un voluntario hacer un resumen, comenzando por los efectos, trabajando el problema hasta llegar a las causas y, finalmente, la o las causas centrales del problema.

**Paso 2.** Pida a los participantes que escriban/dibujen en las tarjetas las soluciones o estrategias para abordar cualquiera de las causas – una solución o estrategia por tarjeta. Intente, en lo posible, comenzar lo más cerca de las causas centrales. Ponga cada tarjeta de estrategia/solución cerca o encima de la tarjeta de la causa con la que se relaciona. Las estrategias/soluciones similares deben agruparse juntas.

**Paso 3.** Una vez que se han colocado las tarjetas de soluciones sobre las causas, inicie el debate acerca del impacto de cada solución sobre las cartas de causas que se encuentran sobre ella, sobre el problema en sí y sobre sus efectos. Pida a los participantes que escriban/dibujen las implicaciones en las tarjetas y colóquelas sobre o junto a las tarjetas de análisis de problemas.

**Paso 4.** Pida a un voluntario que revise el análisis de soluciones.

**Paso 5.** Este ejercicio es un útil precursor de otras herramientas, por ejemplo, las soluciones y estrategias identificadas pueden colocarse en una matriz en un ejercicio de clasificación (Herramienta 16), de acuerdo con criterios, como la importancia de cada solución/estrategia y su factibilidad.

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

Muchas de las causas de los problemas forestales están fuera de control, o incluso de la vista de los participantes. Durante el análisis de soluciones, se debe tener en mente la complejidad del problema y se deben evitar soluciones apresuradas. Puede ser más apropiado realizar este ejercicio en el proceso de pfn en un momento posterior al que se presenta en esta caja de herramientas. Deje cualquier causa que no pueda ser solucionada y vuelva a revisarla después en un ciclo posterior del proceso de pfn.



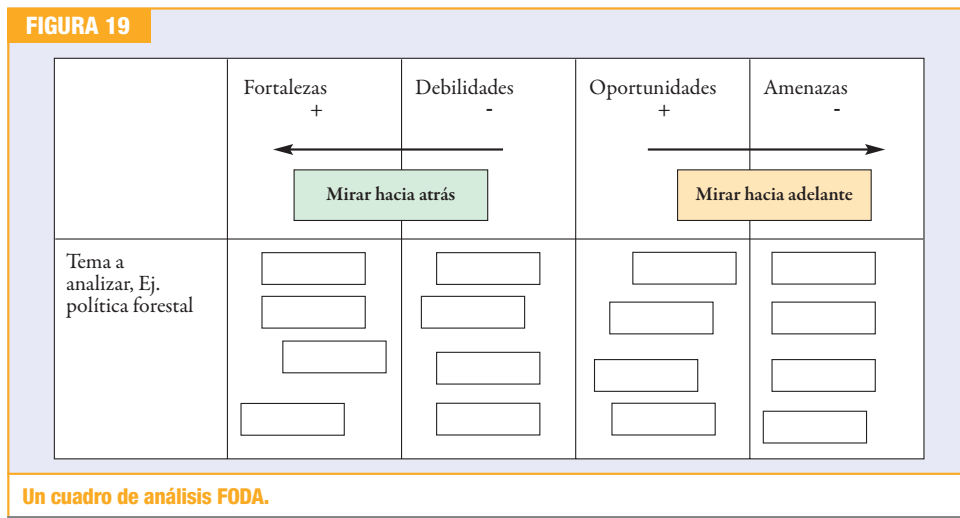


## Herramienta 8. Análisis (FODA) de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

**Objetivo:** Excelente marco de evaluación, ideal para la fase de Análisis y M&E del pfn. Por ejemplo, puede utilizarse para examinar experiencias pasadas de la política forestal, identificando fortalezas y debilidades, luego extrapolando al futuro para especular acerca de las posibles oportunidades y amenazas acerca de esta política. Utilizado también ampliamente en M&E; por ejemplo, un equipo de facilitación de pfn puede efectuar un análisis FODA de sus métodos y enfoques al final de un ciclo de pfn y pedir a las partes interesadas que han participado que lo realicen.

### PROCEDIMIENTO

FIGURA 19



**Paso 1.** Prepare una matriz de cuatro columnas lo suficientemente grande como para que quepa la mayor cantidad de tarjetas por columnas (paso 2). Copie las palabras y flechas de la Figura 19. Esto ayuda a evitar confusión, al diferenciar visualmente entre mirar hacia atrás y mirar hacia adelante.

**Paso 2.** Dé a cada participante tarjetas y marcadores. Es útil limitar el número de tarjetas por persona para cada columna, para asegurar que el ejercicio no sea dominado por algunos participantes. Como regla general, cuatro tarjetas por persona por columna es un buen número máximo para un grupo de cinco personas y una o dos tarjetas por persona por columna para un grupo de 30. Al igual que los otros métodos participativos que usan tarjetas, pida a los participantes que escriban claramente y con letra grande, con una sola idea por tarjeta, ya que las tarjetas se agruparán.

**Paso 3.** Pida a los participantes que comiencen escribiendo las fortalezas antes de pasar a las debilidades. Luego pídale que ayuden a agrupar fortalezas y debilidades similares en estas dos primeras columnas. Pida a un voluntario que resuma los dos grupos principales y márkuelos usando diferentes tarjetas de colores o papel A4.

**Paso 4.** Pida a los participantes que reflexionen acerca de las tarjetas/grupos en las columnas de fortalezas y debilidades y piensen acerca de futuras oportunidades que puedan surgir si se construyen





### La caja de herramientas

34

fortalezas y se abordan debilidades. También puede haber futuras oportunidades que no estén relacionadas a fortalezas y debilidades pasadas. Deben escribir estas oportunidades en las tarjetas, las cuales se colocan en la columna de oportunidades.

**Paso 5.** Pida a los participantes que piensen en futuras amenazas posibles que puedan surgir si no se abordan las debilidades o no se construyen fortalezas. Nuevamente, puede haber además amenazas identificadas que no están relacionadas con fortalezas o debilidades pasadas.

Se deben escribir todas las amenazas en las tarjetas y colocarse en las columnas de amenazas. Cuando el cuadro FODA esté completo, al igual que los otros métodos, para ayudar a verificar, un voluntario o varios deben hacer un resumen.

**Paso 6.** Al igual que el debate y discusión de sus hallazgos, un análisis FODA también puede llevar a otros pasos en el proceso de pfn, como la clasificación y priorización de grupos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Las herramientas 10 y 16 pueden ser adecuadas para esto).

#### COMENTARIOS Y CONSEJOS

Los participantes en un análisis FODA pueden confundirse a menos que las diferencias entre las fortalezas y oportunidades y entre las debilidades y amenazas se expliquen claramente. Para ayudar a evitar esta confusión, se debe dejar en claro que las fortalezas y debilidades se refieren al pasado y al presente, y que las oportunidades y amenazas se relacionan con el futuro (como se describe en el procedimiento de la herramienta). Esta manera de usar el FODA puede ser diferente a cómo otros la han usado. Es muy importante analizar cada diferencia antes de que comience el ejercicio para evitar malas interpretaciones. También ayuda realizar el análisis FODA siguiendo pasos claros, comenzando por las fortalezas y debilidades, antes de pasar a las oportunidades y amenazas.

Otra manera efectiva de evitar malas interpretaciones y simplificar más el método es reemplazar las columnas de Oportunidades y Amenazas por una columna 'Recomendaciones'. El ejercicio se transforma entonces en un análisis FDR.



## Herramienta 9. Ranking de las 3Rs (del inglés)

**Objetivo:** Una de las tantas maneras de clasificar, que se puede usar de diferentes formas. Compara las diferentes percepciones de las partes interesadas de quién es responsable del manejo del bosque, quién tiene derechos y quién recibe la mayoría de los ingresos/beneficios. Se pueden revelar las causas de alguna injusticia percibida en el sector forestal, cuando las 3Rs: responsabilidades, derechos (rights) e ingresos (revenues) no están equilibradas.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Prepare una matriz en una hoja de papel grande y pida a los participantes que enumeren todas las partes interesadas del sector forestal, incluido su propio grupo en un costado de la matriz (Vea la figura 20). En la parte superior de la matriz enumere las 3 Rs: derechos (rights), responsabilidades e ingresos (revenues).

**Paso 2.** Dé a cada participante un número igual de semillas, piedras o algún otro tipo de fichas y pídale que los distribuyan en los casilleros de la matriz de acuerdo con el grado de responsabilidad, derecho o ingreso que cada parte interesada tenga. Por ejemplo, si cada participante recibe 20 fichas para distribuirlas según los ingresos/beneficios que cada parte interesada obtiene de la silvicultura, un participante que percibe que un grupo de partes interesadas obtiene alrededor del 25 por ciento de esos beneficios debe colocar cinco de las 20 fichas en el casillero ingresos (revenues) de esa parte interesada.

**Paso 3.** La matriz terminada sirve de base para la discusión. Pregunte a los participantes lo que sienten acerca de compartir responsabilidades, derechos e ingresos. Pídale que sugieran las causas de cualquier desequilibrio y que usen las fichas para demostrar como ven una distribución deseable y justa entre las partes interesadas.

FIGURA 20

	Derechos (Rights)	Responsabilidades	Ingresos (revenues) (beneficios)
Parte interesada A			
Parte interesada B			
Parte interesada C			
Parte interesada D			
Parte interesada E			

La matriz del Ranking de 3Rs



Lugareños clasifican los derechos, responsabilidades e ingresos de una serie de partes interesadas del sector forestal (IIRR)

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

Ésta es una adaptación del método de las 4rs. La 4ta R era relaciones. Con la experiencia, se descubrió que el ejercicio de mapas de relaciones era más adecuado para el análisis de relaciones, por lo que esta columna con la 4ta R se omitió.

Este método no ha sido diseñado para medir cantidades exactas, por ejemplo, pedir detalles de dinero es inapropiado en algunas culturas. Por el contrario, intenta hacer comparaciones proporcionales.

La palabra 'ingresos' puede hacer pensar a las personas sólo en dinero, si el objetivo del ejercicio consiste en enfocarse en beneficios forestales más amplios, reemplazando los ingresos 'beneficios' puede ser útil.





## Herramienta 10. Puntaje en un blanco

**Objetivo:** Método de evaluación muy rápido y versátil para grandes grupos con el fin de evaluar cómo se sienten acerca de varias opciones, estrategias o criterios. Por ejemplo, se puede usar para evaluar el grado de participación en varias fases de un pfn (vea la foto) o las habilidades o métodos utilizados por un equipo de facilitación de pfn.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** En una hoja de papel grande dibuje un blanco (objetivo) (Figura 21) dividido en zonas (pedazos) correspondientes criterios apropiados, como las fases en un ciclo de pfn.

**Paso 2.** Explique el objetivo y los criterios. El centro del blanco representa el puntaje más alto y el último círculo, el más bajo. La puntuación se refiere a las características que son apropiadas al objetivo específico de la herramienta, por ejemplo, el grado de participación en las fases de un pfn.

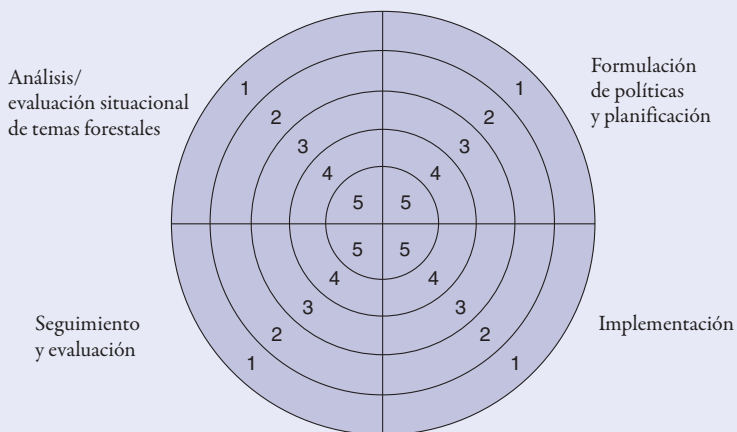
**Paso 3.** Explique que cada participante debe poner una cruz en cada pedazo, mostrando su puntaje para ese criterio. Ponga énfasis en que los participantes no deben verse influenciados por las evaluaciones de otros.

**Paso 4.** Ponga el blanco lejos de la vista del grupo, de tal manera que cada participante pueda marcar sus puntajes en privado. Es mejor tener sólo una persona en el blanco a la vez, pero quizás no sea posible con un grupo grande.

**Paso 5.** Deje espacio a los participantes para que agreguen comentarios poniendo un cuadro con dos columnas cerca del objetivo. Una columna es para las justificaciones, en que los participantes pueden dar sus razones por entregar un puntaje y la otra es para recomendaciones a futuro. Los participantes deben escribir cada justificación y recomendación en una tarjeta o post it y pegarlo en este cuadro (Tabla).

**FIGURA 21**

EVALUACIÓN DE PUNTAJE EN UN BLANCO SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN LAS FASES DE UN PROCESO DE PFN



**Método de puntaje en un blanco.**





**Paso 6.** Cuando esté completo, y dependiendo del contexto, el objetivo puede presentarse al grupo y al o los facilitadores para su análisis.

**Tabla.** Cuadro de comentarios.

JUSTIFICACIONES (MÁXIMO 2 TARJETAS POR PERSONA)	RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO (MÁXIMO 2 TARJETAS POR PERSONA)



**Método de puntaje en un blanco para evaluar la participación en las diversas fases de un pfm en la República Unida de Tanzania. Se utilizaron 'X's de diferentes colores y diferentes símbolos por diferentes grupos de partes interesadas.**

**COMENTARIOS Y CONSEJOS**

Cada parte interesada puede usar diferentes colores/símbolos en el blanco, como se muestra en la foto. Esto da una idea de la diversidad de las perspectivas entre las partes interesadas.

Si este método se utiliza para evaluar facilitadores, los participantes pueden sentirse más cómodos si los facilitadores abandonan la sala.

Una alternativa útil a este método, que ha sido muy efectiva para liberar aún más a los participantes para que expresen sus visiones, consiste en usar un sistema de urna, una para cada criterio. Los puntajes se escriben en las tarjetas con justificaciones y recomendaciones y se dejan dentro de la urna.





## Herramienta 11. Diagramas en forma de H

**Objetivo:** Método híbrido que combina los atributos del análisis FODA con los de los ejercicios de clasificación para abarcar la evaluación cualitativa y cuantitativa. Entrega resultados útiles en corto tiempo. Con frecuencia se usa en la fase de Análisis y M&E del pfn. Como el método de puntaje en un blanco anterior se puede utilizar para evaluar el rendimiento del equipo de facilitación en términos de, por ejemplo, cuán participativas son sus reuniones. (Éste es el ejemplo utilizado a continuación).

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Toma una hoja de papel (A1 si trabaja con un grupo, A4 si trabaja con una sola persona) y dóblela en dos a lo largo, después en dos a lo ancho, y nuevamente en dos a lo ancho. Despliegue la hoja de papel y escriba una grande letra H a los largo de los pliegues (Figura 22). Este es el cuadro para el diagrama en H.

FIGURA 22A

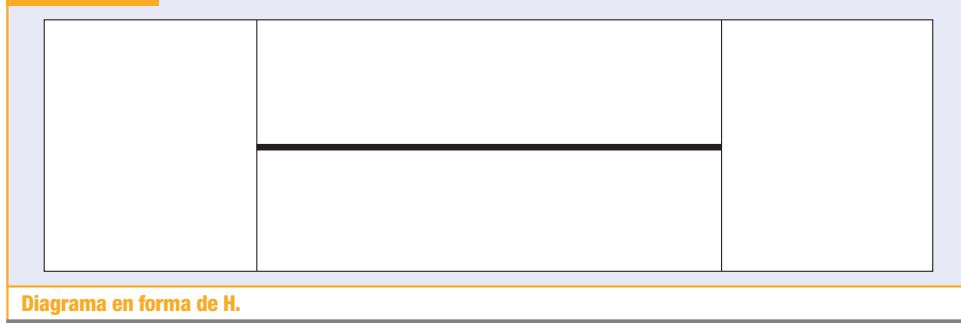


Diagrama en forma de H.

**Paso 2.** En la parte superior de la H escriba una sola palabra o una simple pregunta, como ¿cuán bien ha realizado el proceso de pfn el equipo de facilitación? o ¿cuán participativas han sido las reuniones?

**Paso 3.** En el extremo izquierdo de la línea central horizontal de la H escriba «0» (o «no bien» o dibuje una cara triste). En el extremo derecho escriba «10» (o "extremadamente bien" o dibuje una cara sonriente).

**Paso 4.** Entregue a cada participante un marcador y pídale que marquen la evaluación/puntaje que darían entre 0 y 10 (o entre las palabras o caras).

**Paso 5.** Parta dando a cada participante tres post-its y pídale que escriban las razones negativas para no dar el puntaje máximo, una razón por post-it. Si los participantes necesitan más de un post-it, déles más. Si sólo tienen una razón negativa, no necesitan usar los otros dos post-its. Las razones pueden ser dadas verbalmente en un grupo, pero el uso de post-its evita el riesgo de que pocas personas dominen el grupo.

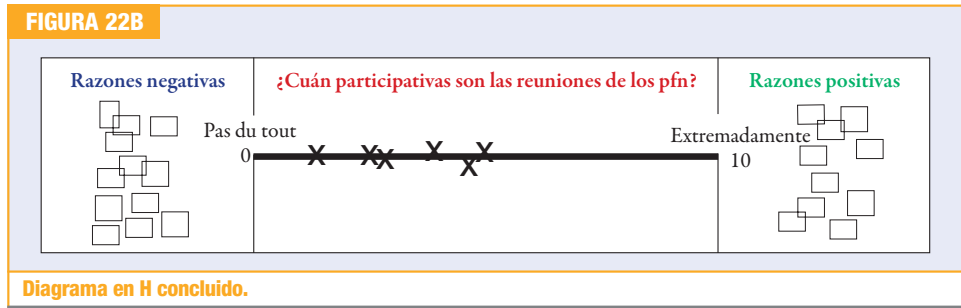
**Paso 6.** Mientras los participantes están anotando sus razones, el facilitador puede escribir "Razones negativas para el puntaje" en la parte superior de la columna izquierda del diagrama en forma de H. Una vez que todos han registrado sus razones, pídale que peguen sus post-its en esta columna.

**Paso 7.** Repita este procedimiento para las razones positivas de los participantes por no dar un puntaje igual a cero. Ponga como título de la columna derecha del diagrama en forma de H «Razones positivas para el puntaje» y pida a los participantes que peguen sus post-its positivos en esta columna.





**FIGURA 22B**



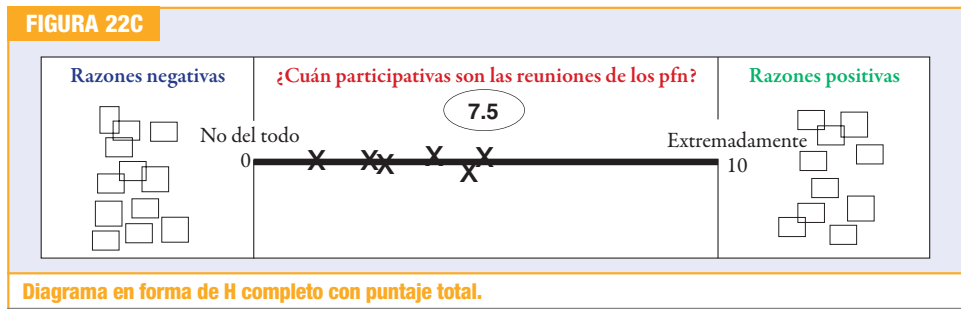
**Diagrama en H concluido.**

**Paso 8.** Pida a cada participante que lea sus razones negativas y positivas sin dar largas explicaciones. No es necesario que el resto del grupo esté de acuerdo o en desacuerdo con cualquiera de las razones registradas por cada participante. Esta es simplemente una oportunidad para que las visiones de cada participante sean escuchadas y entendidas.

**Paso 9.** Después de esto, el grupo puede desarrollar un puntaje grupal analizando las diversas razones positivas y negativas y entregar un puntaje global entre 0 y 10. Este puntaje no debe ser un simple cálculo del promedio de todos los puntajes iniciales. Con frecuencia es un proceso rápido porque el grupo ha comprendido la amplia gama de razones detrás de los puntajes individuales y los participantes generalmente pueden llegar a un acuerdo acerca del puntaje grupal.

**Paso 10.** Marque el puntaje en la sección superior del centro del diagrama en forma de H.

**FIGURA 22C**



**Diagrama en forma de H completo con puntaje total.**

**Paso 11.** Dependiendo del objetivo del ejercicio, pida a los participantes que sugieran maneras en que se pueda mejorar el puntaje. Esto puede hacerse verbalmente, con un voluntario registrando las ideas de cada uno en la parte inferior del centro del diagrama en forma de H o pidiendo a cada participante que escriba sus sugerencias en post-its.

**COMENTARIOS Y CONSEJOS**

Esta herramienta ayuda a las personas y/o grupos a registrar sus propias visiones e ideas de una manera no amenazante, abierta y estructurada que promueve la expresión individual, así como la comprensión común y la creación de consenso. La secuencia lógica y marco estricto que entrega el diagrama en forma de H aseguran que las discusiones estén focalizadas, sean específicas, progresivas y lleven a puntos de acción.

Los resultados de este método pueden transferirse fácilmente a un informe, usando las mismas palabras o símbolos que los participantes utilizaron para registrar sus visiones e ideas. Esto se puede hacer ya sea copiando o escaneando el diagrama en forma de H.







## Herramienta 12. Presentaciones usando pósters con post-its.

**Objetivo:** Una nueva alternativa a las presentaciones en Power Point. Las presentaciones con pósters pueden dejarse en la pared (a diferencia del Power Point) y se pueden ver cada vez que se necesita. Anotar preguntas y comentarios en post-its permite levantar más información y temas que podrían entregarse verbalmente. La sesión da tiempo a los presentadores para que asimilen comentarios y respondan y para que los participantes reciban ayuda para descifrar preguntas técnicas o acrónimos. Al hacer que los participantes caminen por la sala tiende a generar una atmósfera placentera que los ayuda a departir y a relajarse. Una excelente alternativa con poca tecnología para las partes interesadas que no están familiarizadas o no se sienten cómodas con Power Point.

Ha sido usada con éxito como una manera abierta y accesible de revisar y modificar políticas (Vea Comentarios y consejos).

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Pida a los participantes que preparen presentaciones en pósters/rotafolios. Lo pueden hacer imprimiendo sus presentaciones con letras grandes y pegándolas en pósters, o escribiendo viñetas y/o dibujando ilustraciones directamente en los rotafolios.

**Paso 2.** Entregue las pautas de la presentación para que los pósters puedan compararse fácilmente. Las pautas dependen del tema: por ejemplo, las presentaciones sobre el análisis de las políticas forestales pueden basarse en el marco del análisis FODA.

**Paso 3.** Es una buena idea colocar los pósters el día antes de la sesión, con mucho espacio entre ellos.

**Paso 4.** Cada grupo que presenta tiene de 10 a 15 minutos (vea Casillero sobre el tiempo) para resumir lo más destacado de su póster. Durante la presentación, y cinco minutos después, otros participantes escriben sus preguntas o comentarios en post-its, los cuales se pegan en el póster o cerca del punto en cuestión. No se permiten preguntas verbales en este momento.

**Paso 5.** Después de cada presentación, todos los participantes pasan al póster siguiente y repiten el procedimiento con el grupo que presenta.

**Paso 6.** Después de que se han efectuado todas las presentaciones, se da tiempo a los participantes para que revisen los pósters y agreguen más comentarios, mientras los presentadores leen y agrupan post-its similares en sus pósters, pensando cómo responder a las preguntas/comentarios.

**Paso 7.** Comenzando por el primer póster presentado, el grupo pasa de póster en póster, dando cinco minutos para que cada presentador responda a los comentarios y preguntas del post-it.

**Paso 8.** Una vez que se han dado todas las respuestas, si aún queda por clarificar algunos puntos o ha habido algún mal entendido, se pueden asignar unos cuantos minutos a preguntas y respuestas verbales, pero no se debe permitir que esto se transforme en un debate de gran magnitud. Existen mejores herramientas para el debate, como el método de debate tipo pecera (Herramienta 14).



### TIEMPO PARA LA SESIÓN (DEPENDIENDO DEL NÚMERO DE PRESENTACIONES)

- Diez minutos para cada presentación usando pósters.
- Cinco minutos para escribir las preguntas y comentarios y pegarlos en el póster.
- Quince minutos después de que se han efectuado todas las presentaciones con pósters, para comentarios adicionales y preparación de las respuestas.
- Cinco minutos por cada póster para responder a los comentarios y preguntas de de los post-its.
- Cinco minutos para clarificación verbal, si es necesario.

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

La asignación de tiempo para esta sesión es complicada, por lo que es importante escribirlo claramente en el póster y elegir a una persona encargada del tiempo para asegurar que se respete.

Recuerde a los presentadores que no lean nada de sus pósters y que no se queden demasiado rato entregando antecedentes o instrucciones.

El análisis (por ejemplo, de fortalezas y debilidades) es la parte más interesante e importante de la presentación. Recuerde a quienes respondan que escriban en forma clara, idealmente con letras mayúsculas y con una sola pregunta/comentario por post-it. Esto permite agrupar los post-its.

A veces los participantes consideran difícil abstenerse de preguntas verbales, de tal forma que el facilitador debe ser insistente desde el comienzo para reforzar la regla de escribir en los post-its.

Se ha utilizado con éxito una adaptación para realizar revisiones de políticas. Para hacerlo, imprima las políticas que correspondan con una letra lo suficientemente grande como para verlas desde lejos. Si la revisión va a ser efectuada con diferentes grupos de partes interesadas, seleccione los artículos de las políticas de más relevancia para ellos. No los abruma con información irrelevante. Los pósters resultantes pueden mantenerse en las paredes de un edificio público, por ejemplo de una sala comunal. Coloque las instrucciones escritas para el ejercicio, post-its y lápices cerca de éstas. Luego se puede convocar a una reunión para analizar los comentarios.





## Herramienta 13. Síntesis de lluvia de ideas sobre problemas

**Objetivo:** Manera simple, pero efectiva de capturar democráticamente las visiones colectivas de un grupo de partes interesadas. Tiene muchos objetivos. Por ejemplo, como paso preparatorio antes de un debate, permite que grupos de partes interesadas por separado clarifiquen sus declaraciones de posición antes de presentarlas al grupo de partes interesadas.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Dé un número igual de tarjetas y un marcador a cada participante. Explique que se trata de un ejercicio democrático, así que limite el número de tarjetas distribuidas; por ejemplo, un grupo de diez puede tener diez tarjetas cada uno, un grupo de cuarenta, una tarjeta por cada uno.

**Paso 2.** Pida a los participantes que escriban una idea/declaración clara por tarjeta acerca del problema que se está abordando en la lluvia de ideas.

**Paso 3.** Pegue las tarjetas en la pared o en una pizarra grande. Pida aclaraciones si el contenido de una tarjeta no es claro.

**Paso 4.** Pida a los participantes que agrupen tarjetas similares y resuma los grupos principales en papel A4.

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

Una vez que las tarjetas se agruparon para identificar áreas en que existe un acuerdo colectivo acerca de los problemas, se pueden usar ejercicios de clasificación (Herramientas 16 y 17) para darles prioridad.



## Herramienta 14. Debate tipo pecera

**Objetivo:** Nivelar el campo de la comunicación para un debate entre múltiples partes interesadas en que existen desequilibrios de poder entre las partes que participan. Mantiene dentro de sus límites a los dominantes y da la oportunidad para que otros participen. También entrega una plataforma apropiada para expresar quejas y para una confrontación positiva: permite que se escuchen ciertos puntos, pero evita los argumentos cara a cara. Puede actuar como válvula de escape en una reunión tensa.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Divida los participantes en sus grupos de partes interesadas.

**Paso 2.** Pida a cada grupo que desarrolle dos declaraciones de posición (el número depende del número de grupos: diez declaraciones de posición pueden tomar al menos dos horas de debate). Estas declaraciones deben contener el problema percibido con una justificación y recomendaciones para abordar ese problema. Estas declaraciones pueden basarse en los resultados del análisis de problemas (Herramienta 6), análisis FODA (Herramienta 8) o síntesis de lluvia de ideas sobre problemas y soluciones (Herramienta 13 y 15). Al desarrollar sus declaraciones, los participantes dentro de cada grupo deben intentar llegar a un consenso o compromiso. Si esto no es posible a través de la discusión, se puede efectuar un ejercicio de clasificación (Herramienta 16) dentro del grupo. Dé el tiempo suficiente para que trabaje este grupo interno de partes interesadas.



**Un debate tipo pecera acerca de la política forestal en Filipinas. Antes del debate, cada grupo de partes interesadas por separado preparó sus declaraciones de posición en reuniones de medio día, usando los métodos descritos en esta caja de herramientas. En las paredes están los resultados de un análisis FODA de varios temas de política forestal, y cada grupo de partes interesadas usó un color diferente de tarjetas. En el FODA surgieron áreas en desacuerdo, que sirvieron de base para el debate tipo pecera el cual fue visto como un método apropiado para abordar temas polémicos de manera constructiva.**





**Paso 3.** Cada grupo elige a uno o varios portavoces, que trabaja con el resto del grupo para desarrollar una justificación para la declaración de posición, citando evidencias y experiencia para su apoyo.

**Paso 4.** La forma de sentarse en un debate tipo pecera es muy útil para nivelar el campo de comunicación. Prepare la pecera, disponiendo las sillas en un gran anillo (la pecera), sin mesas en frente de ellas (Foto). Asegúrese de que haya suficientes sillas en este aro para todos los participantes y evite tener sillas extra en la sala, para alentar a los participantes a que se sienten en el anillo. Coloque cuatro o cinco sillas, una frente a otra, en el centro del anillo (donde el «pez» se sentará. Coloque un rotafolio o pizarra de manera que sea fácilmente visible para todos los participantes cuando estén sentados y pegue todas las declaraciones de posición/problema de los grupos en esta pizarra, poniendo a cada declaración el grupo de partes interesadas que la entregó. Si se encuentra disponible, se puede entregar un solo micrófono para las sillas centrales, para asegurar que una sola persona hable a la vez. Sin embargo, no es necesario un micrófono para que el ejercicio sea un éxito.



**Una simple ilustración de un debate tipo pecera en un rotafolio, con un resumen de las reglas escritas en tarjetas junto a éste. Es una buena manera de dejar en claro las reglas a los participantes.**

**Paso 5.** Pida a los participantes que se sienten en las sillas del anillo exterior. Explique cómo funciona el método de debate tipo pecera, usando un diagrama visual con las instrucciones claramente escritas (vea la foto) y con el facilitador haciendo una demostración y un ensayo general para demostrar cómo funciona en la práctica. La regla principal consiste en que sólo aquellos en el centro de la pecera (el "pez") tienen derecho a hablar. Una silla en el centro está reservada para quien justifica la declaración y las otras para quienes responden.

**Paso 6.** Uno por uno, los grupos de partes interesadas presentan sus declaraciones de posición, junto con materiales de respaldo (por ejemplo, resultados de otros ejercicios) si se encuentran disponibles. El portavoz del primer grupo justifica la declaración de ese grupo, puede ir caminando para abordar a las personas del anillo exterior, si así lo desean, antes de sentarse en una de las sillas del centro para lo que resta del debate. Ahora comienza el debate, con los participantes que desean responder a la justificación moviéndose desde el anillo exterior para sentarse en cualquier silla desocupada en el centro. Puede haber tantas personas para responder como sillas en el centro y deben





### TIEMPO PARA LA SESIÓN (DEPENDIENDO DEL NÚMERO DE DECLARACIONES, EL TIEMPO DISPONIBLE Y EL INTERÉS DE LOS PARTICIPANTES EN LAS DECLARACIONES)

- Diez minutos para la justificación inicial.
- Un minuto por cada comentario por parte de una persona que responde.
- Un minuto por la respuesta a un comentario de cada persona que justifica.
- En general, cada declaración se debate por unos 15 a 30 minutos.

hacer sus comentarios en el orden en que llegaron a sentarse. La persona que justifica puede responder después de cada comentario hecho por una persona que responda, en la medida que lo desee. Las cosas son más claras si cada persona que responde afirma si está de acuerdo o no con la declaración de posición, tan pronto como llegue al centro. La persona que responde debe abandonar el círculo del centro una vez que haya hecho su comentario, liberando la silla para otros o cuando se acabe el tiempo (vea el Casillero del tiempo). Luego vuelve al anillo exterior y espera hasta que al menos otra persona que responde haya hablado y si desea volver al centro, se le permitirá sólo si existe una silla libre.

**Paso 7.** A pesar de que un debate tipo pecera puede terminar después de que todas las declaraciones de posición se han debatido, puede ser útil concluir la sesión revisando todas las declaraciones, una por una, y preguntando quién está de acuerdo y quién no con cada una. Esto identifica las declaraciones con las cuales los participantes están más cerca de llegar a un consenso y aquellas en que el consenso no es probable, lo que puede ser una información útil para los siguientes pasos en el proceso de PFNs. El cierre puede efectuarse de diversas maneras. Un método es simplemente pedir a los participantes que levanten sus manos para mostrar su acuerdo o desacuerdo. Otro método es poner etiquetas con "De acuerdo" y "No de acuerdo" en los lados opuestos de la sala y pedir a los participantes que se sienten debajo de la etiqueta que representa sus visiones, a medida que se va revisando cada posición. Los participantes que están particular y sumamente en acuerdo o desacuerdo pueden pararse en el punto correspondiente entre las dos etiquetas. Una forma más precisa de hacer esto, y que se ha usado con éxito en esta fase, es efectuar un ejercicio de clasificación de prioridades (Herramienta 16). Para hacerlo, los participantes se dividen en sus grupos de partes interesadas para efectuar la clasificación. Una vez que todas las clasificaciones de las partes interesadas se colocan en una matriz, los totales pueden revelar cuáles declaraciones llegan a un mayor acuerdo colectivo y cuáles a un menor acuerdo.

La sesión se puede cerrar preguntando a los participantes si cambiaron de opinión durante el debate y por qué, ¡pero el facilitador debe ser cuidadoso para que esto no vuelva a encender el debate!





### COMENTARIOS Y CONSEJOS

La fortaleza de este método radica en asegurar que el debate no sea dominado por una o pocas personas y con desarrollar una instancia que permita al facilitador retroceder y no influenciar los resultados. Permite que los participantes comprendan los diferentes puntos de vistas y puede fomentar la empatía o incluso la culpa por parte de los tomadores de decisiones, dado que se les dice las consecuencias de sus decisiones. En términos de la matriz de análisis de partes interesadas (Figura 9), este método otorga poder a aquellos en el cuadrado B y hace que los del cuadrado C sean más responsables, moviendo de manera efectiva a los participantes hacia la Parte 'A' de la cuadrícula.

Sin embargo, una debilidad del método es que no todos se sienten cómodos al ir hacia el centro de la pecera y justificando o respondiendo verbalmente. Por ello es importante no depender sólo de un método en una reunión con múltiples partes interesadas. Algunos participantes pueden sentirse más cómodos con métodos basados en tarjetas.

El manejo del tiempo y hacer cumplir las reglas son temas extremadamente importantes en un debate tipo pecera, especialmente durante los primeros 15 minutos o más, mientras se establecen y comprenden las reglas. Todos los participantes, ya sean directores o lugareños, deben ser tratados de la misma manera, por ejemplo, en cuanto al tiempo de sus comentarios. El facilitador debe preparar tarjetas de tiempo marcadas con «2 minutos», «1 minuto», «30 segundos» y «Tiempo!!», y las tarjetas de instrucción «Silencio en el anillo exterior por favor» y «Salga del anillo exterior, por favor». El facilitador puede mostrarlas discretamente caminando por fuera del anillo de la 'pecera', de tal manera de no molestar o distraer demasiado.

Varias herramientas se relacionan bien con el debate tipo pecera, como la síntesis de lluvia de ideas sobre estrategias/soluciones (Herramienta 15) para abordar las declaraciones de problemas que surgieron en la pecera, seguida de un ejercicio de clasificación de prioridades (Herramienta 17).





## Herramienta 15. Síntesis de lluvia de ideas sobre estrategias/soluciones

**Objetivo:** Simular a la lluvia de ideas sobre problemas. Manera democrática para los grupos de sintetizar soluciones clave.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Si esta herramienta se usa como seguimiento de otra, como el debate tipo pecera (Herramienta 14), análisis de problemas (Herramienta 6), análisis FODA (Herramienta 8) o síntesis de lluvias de ideas sobre problemas (Herramienta 13), los resultados de ese ejercicio deben publicarse en la pared o pizarra, en donde puedan consultarse. Además de esto, ponga otra hoja de papel grande o pizarra para los resultados de este ejercicio.

**Paso 2.** Las estrategias deben ser factibles, de manera que los criterios deben definirse «dentro de las limitaciones de recursos existentes» o «dentro de los próximos dos años». Estos criterios deben escribirse claramente, de tal forma que los participantes los tengan en mente.

**Pasos siguientes.** Siga los pasos de la Herramienta 13, pidiendo a los participantes que escriban soluciones en vez de problemas en sus tarjetas.

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

Una variación útil de este método cuando se realiza en un grupo con múltiples partes interesadas es usar tarjetas de diferentes colores para cada grupo de parte interesada diferente. Esto ayuda a identificar las estrategias en que hay más acuerdo entre las múltiples partes interesadas y aquellas en que hay menos acuerdo.

Buenas herramientas de seguimiento para este ejercicio son la clasificación de prioridades (Herramienta 16) y remate de prioridades (Herramienta 17).







## Herramienta 16. Clasificación de prioridades

**Objetivo:** Método simple, pero efectivo para priorizar. Una excelente ayuda para la toma de decisiones grupal.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** La matriz de clasificación de prioridades (Figura 20) debe ser dibujada en grandes hojas y luego se pega en la pared. Cuando se usa con un grupo con múltiples partes interesadas, cada grupo se coloca en un eje y las estrategias en el otro (Opción 1). La Opción 2 muestra otra manera de usar la matriz, con las estrategias clasificadas de acuerdo con categorías, para crear una matriz de decisiones.

**Paso 2.** Divida a los participantes en cada grupo de partes interesadas por separado para analizar sus estrategias y clasificarlas de acuerdo con su prioridad. Por ejemplo, si hay tres estrategias, la que se considere más importante (con la mayor prioridad) se le debe asignar el número 3. La siguiente, 2 y la menos importante, 1. El número de estrategias determina el puntaje mayor posible. Cuando se usa la Opción 2, se sigue un proceso similar, con las estrategias priorizadas según cada uno de los diferentes criterios.

**Paso 3.** Una vez que la matriz está completa, se calcula el puntaje total de cada estrategia para identificar la estrategia que tenga la mayor aceptación general por parte de todo el grupo (que tiene el puntaje más alto) y la que tiene menor aceptación general (con el puntaje más bajo). Vea el casillero Comentarios y consejos para mayor información.

**FIGURA 20**

#### Opción 1

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Parte interesada A			
Parte interesada B			
Parte interesada C			
Parte interesada D			
Parte interesada E			
<b>Total</b>			

#### Opción 2

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Logro general			
Costos e insumos			
Ventajas (pros) y oportunidades			
Desventajas (contras) y riesgos			
<b>Total</b>			

**Matrices de clasificación de prioridades.**





	HONORARIA	MAYALLO	MUNICIPAL	SUM	BOA	
4	3	1	5	2	15	III
1	1	4	1	4	11	V
5	0	2	2	3	14	IV
2	5	5	3	1	16	II
3	3	3	4	5	19	I

Los resultados de un ejercicio de clasificación de prioridades. Las partes interesadas del sector forestal se colocan en la parte superior, las recomendaciones de la política forestal que se han presentado anteriormente en el debate tipo pecera se listan abajo en el lado izquierdo. Hubo 5 recomendaciones, por lo que el puntaje era de 5 para la prioridad más alta y de 1 para la más baja. Al final a la derecha se asignan los puntajes totales en números romanos para mostrar la clasificación general.

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

Recalque que mientras más alto el puntaje, mayor es la prioridad de la estrategia. El número 1 es la prioridad más baja, no la mayor.

Las grandes discrepancias entre las preferencias de las partes interesadas deben considerarse y analizarse antes de tomar cualquier decisión acerca de los resultados de este ejercicio.





## Herramienta 17. Remate de prioridades

**Objetivo:** Manera energética y entretenida de realizar una clasificación de prioridades. Se puede usar en grupos con múltiples partes interesadas para animarlos a que negocien para llegar a un compromiso o consenso acerca de las estrategias, por ejemplo, en cuanto a los resultados de las Herramientas 14 y 15.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Escriba los elementos, como recomendaciones de políticas forestales de los resultados de por ejemplo, las Herramientas 14 y 15, en papeles o tarjetas, un elemento por tarjeta. Pegue las tarjetas en la pared o en una pizarra a la vista de los participantes. Durante el remate, los grupos de partes interesadas comprarán elementos (la tarjetas), los cuales se colocarán en el rotafolio del grupo que compra (Vea el Paso 2).

**Paso 2.** Divida a los participantes en grupos (Vea Comentarios y consejos para las sugerencias de grupos) y haga que los miembros del grupo se sienten juntos, con distancia entre unos y otros. Coloque un rotafolio en la pared al lado de cada grupo.

**Paso 3.** Presente todos los elementos/estrategias a rematar. Asegúrese de que todos los participantes hayan comprendido de qué se trata cada elemento. Luego explique cómo funciona el remate.

**Paso 4.** A cada grupo se le asignan 100 créditos para ofertar por lo que consideren como las acciones de prioridad más importantes. Escriba «100 créditos» junto al nombre de cada grupo de partes interesadas en el rotafolio. Los miembros de cada grupo deben discutir cuáles estrategias son una prioridad para ellos y pensar cuántos créditos están dispuestos a gastar en cada estrategia.

**Paso 5.** Presente los elementos, uno por uno, y pida a los grupos que hagan ofertas. Las ofertas siempre deben comenzar por 1 crédito. Siga aceptando ofertas hasta que un grupo oferte un precio mayor al que otros están dispuestos a pagar. Escriba la cantidad que el grupo que compra pagó en la tarjeta del elemento y pegue la tarjeta en el rotafolio del grupo. Reste el número de créditos gastados del saldo del grupo, de manera que los participantes sepan cuánto han dejado de gastar en otros elementos.

**Paso 6.** Cuando todos los elementos se hayan comprado, para cerrar la sesión, pida a los grupos de partes interesadas que expliquen por qué compraron los artículos y por qué gastaron esas cantidades en ellos.

**Paso 7.** Retire los elementos de los rotafolios grupales y colóquelos en una pared o pizarra por orden según la cantidad que se gastó en ellos. Esto da una indicación de cómo se clasificaron colectivamente los elementos.



### FORTALEZAS Y LIMITACIONES DEL MÉTODO Y COMENTARIOS

Si sólo dos de los grupos ofertan un elemento, la cantidad pagada por ese elemento refleja sólo el valor dado a éste por esos dos grupos y no por la prioridad dada colectivamente. El facilitador debe observar cuántos grupos ofertaron por cada elemento y cuánto ofertó cada uno, para identificar las discrepancias entre las prioridades de las partes interesadas.

Si este método se usa para determinar resultados importantes, como generar recomendaciones para incluir en una política forestal, se debe verificar la priorización colectiva usando un método de clasificación adicional (como la Herramienta 16), para triangular los resultados.

Los grupos deben formarse de acuerdo con el objetivo del ejercicio. Por ejemplo, para evaluar las diferencias de las prioridades entre los grupos de partes interesadas, divida el grupo en grupos separados para realizar el ejercicio. Sin embargo, si un objetivo consiste en fomentar una mejor comprensión y tratar de que los grupos de partes interesadas lleguen a un acuerdo, haga grupos con múltiples partes interesadas.

El facilitador debe desempeñar el papel de martillero, siguiendo cierto ritmo, contando '¡3,2,1 vendido!!' y usando un martillo imitando el de los remates para golpear la mesa cuando se 'vendió' el elemento.





## Herramienta 18. Desarrollo de una caja de herramientas y de un plan de acción

**Objetivo:** Ayuda a los participantes a desarrollar los pasos prácticos, responsabilidades y métodos para sacar adelante estrategias. Es útil para fomentar la creación de consenso y compromiso cuando grupos de múltiples partes interesadas hacen planes juntos. También se puede utilizar al inicio de un ciclo de pfn para que un equipo de facilitación de pfn planifique su trabajo.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Este ejercicio se basa en grupos que discuten y se ponen de acuerdo en cómo completar dos matrices, una para la caja de herramientas y una para el plan de acción. Las matrices (vea los ejemplos siguientes del paso 5) deben prepararse previamente en grandes hojas de papel y pegarse en la pared o en pizarras grandes.

**Paso 2.** La reunión puede dividirse en cuatro o cinco grupos, a cada uno de los cuales se le asigna objetivos o estrategias que planificar en matrices separadas. Cada grupo que planifica debe incluir miembros de diferentes grupos de partes interesadas. Una manera de asignar grupos para planificar es pegar una hoja a cada matriz con espacio sólo para un número fijo de personas que se inscriban y dejando que los participantes seleccionen su propio grupo/matriz. Si su primera opción está llena, tienen que inscribirse en otra matriz/grupo. Si el remate de prioridades (Herramienta 17) fue realizado en grupos con múltiples partes interesadas, esos mismos grupos pueden seguir trabajando juntos para desarrollar una caja de herramientas y un plan de acción para los elementos que compraron en el remate.

**Paso 3.** Generalmente es mejor para los grupos partir primero por la matriz de la caja de herramientas, antes de pasar al plan de acción. Cada grupo debe nombrar a una persona para que complete la matriz. También se pueden usar tarjetas (vea el Cuadro Comentarios y consejos). Luego de completar las matrices, una presentación con paneles que rotan (Herramienta 19) es una buena manera de generar una revisión crítica de los resultados.

**Paso 4.** El objetivo de las matrices puede adaptarse de los resultados de otras herramientas, como las soluciones/estrategias del análisis de soluciones (Herramienta 7), las oportunidades del análisis FODA (Herramienta 8), la síntesis de lluvia de ideas sobre estrategias (Herramientas 15) y los resultados del ejercicio de clasificación de prioridades (Herramienta 16) y el remate de prioridades (Herramienta 17).

Matriz de la caja de herramientas

OBJETIVO Por Ej., Estrategia	QUÉ método y CÓMO usarlo	QUIÉN usará el método	FORTALEZAS del método	LIMITACIONES/RIESGOS del método
	Consejos y pasos clave, Ej. métodos para los talleres			
	1.			
	2.			
	3.			





**Matriz de planificación de acciones**

¿Objetivo? Ej., la estrategia forestal a implementar	La meta Cambio /resultado deseado	¿Qué actividades? Ej., Talleres	Quién es responsable de efectuar esta actividad	Resultados esperados medibles de la actividad	Cuándo Plazos para alcanzar resultados	Recursos ¿Qué recursos se necesitan/ están disponibles?
		1.				
		2.				
		3.				
		4.				
		1.				
		2.				
		3.				
		4.				

**COMENTARIOS Y CONSEJOS**

En un grupo con múltiples partes interesadas, esta herramienta sólo debe utilizarse después de que varios otros métodos hayan permitido a los participantes comprenderse entre sí y construir estrategias mutuamente aceptables y factibles, como presentaciones usando pósters con post-its (Herramienta 12), seguidas de un método de debate tipo pecera (Herramienta 14), seguido de la clasificación de prioridades (Herramienta 16) Opción 2.

Los grupos no deben ser demasiado largos. Con una persona a cargo de completar la matriz, pequeños grupos de cinco a quince miembros pueden funcionar bien, si son capaces de discutir y debatir para llegar a un compromiso y aceptar la visión de la mayoría cuando sea necesario. Con grupos más grandes, puede ser mejor usar tarjetas para reunir algunos de los puntos y agrupar las tarjetas de acuerdo a este criterio.

Si los planes de acción requieren ser detallados y más profundos, puede ser mejor desarrollar este proceso en un marco totalmente lógico o una planificación del proceso orientada a los objetivos.

La composición del grupo es un gran desafío en este ejercicio. En experiencias anteriores, la regla era tener al menos un representante de cada grupo de partes interesadas que voluntariamente se inscribiera para cada grupo de planificación, de lo contrario el grupo de planificación no podría avanzar. Algunos de los aportes de múltiples partes interesadas pueden generarse a través de una de presentación de paneles que rotan (Herramienta 19) para revisar los planes.





## Herramienta 19. Presentación con paneles que rotan

**Objetivo:** Evita tener paneles elitistas y presentaciones no participativas en reuniones/talleres, mientras se fomenta la participación, la escucha activa y revisión de pares.

### PROCEDIMIENTO

**Paso 1.** Ponga una pantalla o pizarra (dependiendo si las presentaciones van a ser con pósters o mediante un proyector) frente al público. Las mesas y las sillas deben disponerse en forma de U, con sillas adicionales en frente para los presentadores y cuatro mesas y sillas alineadas a un costado de la U para los panelistas, que deben poder ver la presentación (Foto).

**Paso 2.** En una hoja de papel grande o rotafolio prepare un cuadro con los nombres de los equipos que presentan en la primera columna y luego una columna para cada uno de los cuatro criterios a evaluar. Si se van a dar puntajes, se puede agregar una quinta columna para los puntajes totales (cuadro de Comentarios y consejos). El cuadro debe desplegarse detrás del panel, donde todos puedan verlo. Cada panelista evalúa un criterio, el cual se escribe en una etiqueta que se muestra en su mesa. Esto recuerda a los presentadores acerca de lo que deben abordar en sus presentaciones. Los criterios seleccionados dependen del objetivo y contexto de la presentación. Por ejemplo, algunos criterios adecuados para evaluar planes para mejorar la participación en los pfn podrían ser:

- A. ¿Se ajusta al objetivo y contexto? ¿Se incluyen los métodos más apropiados en la caja de herramientas y se van a usar de la manera más adecuada para el contexto y objetivo?
- B. ¿Es participativo? ¿Será la aplicación de la caja de herramientas y plan lo suficientemente inclusivos para abarcar a todas las partes interesadas clave?
- C. ¿Es factible y práctico? ¿Puede el plan ser implementado con los recursos y tiempo disponibles?
- D. ¿Roles y responsabilidades? Son claros los roles y responsabilidades y se han asignado de manera adecuada?

### TIEMPO PARA LA SESIÓN (DEPENDIENDO DEL NÚMERO DE DECLARACIONES, EL TIEMPO DISPONIBLE Y EL INTERÉS DE LOS PARTICIPANTES EN LAS DECLARACIONES)

- Diez a veinte minutos para cada presentación.
- Cinco a diez minutos para preguntas de los participantes, panelistas o facilitadores.
- Uno a tres minutos para que cada panelista comente acerca de un criterio que se le haya asignado.
- Los panelistas tienen la última palabra, sin respuesta de los presentadores. Después de cada presentación, se cambia el panel y se llama a los presentadores siguientes.

**Paso 3.** Se forma un nuevo panel para cada presentación. Los panelistas pueden ser voluntarios o elegidos por el facilitador. El panel siempre debe incluir una mezcla adecuada de diferentes representantes de partes interesadas.

**Paso 4.** Se debe nombrar a una persona para que tome notas y resuma los comentarios de cada panelista, usando viñetas, parafraseando y escribiendo claramente. Estas notas luego se pegan al cuadro detrás del panel. Ésta es una tarea desafiante, por lo que quien tome notas debe estar preparado y familiarizado con el tema.





**Presentación de un plan de acción y caja de herramientas para mejorar la participación de las partes interesadas en el pfn de la República Unida de Tanzania. A la derecha se encuentra el panel compuesto por participantes de diferentes grupos de partes interesadas, cada uno de los cuales evalúa las cajas de herramientas y planes de acuerdo con un criterio específico. Los panelistas hacen comentarios y dan puntajes del 1 al 10.**

### COMENTARIOS Y CONSEJOS

El panel que rota ha sido diseñado para hacer que los participantes se involucren en las presentaciones y para que construyan una comprensión y confianza en los planes a través del análisis de sus contenidos. Saber que van a ser evaluados por un panel generalmente fomenta que los presentadores hagan un esfuerzo adicional en sus presentaciones.

Es importante potenciar comentarios críticos de los panelistas, y así promover un enfoque «quien te quiere te hará llorar».

Luego de hacer sus comentarios, los panelistas también pueden entregar puntajes hasta 10, lo que agrega energía a esta actividad y hace que los grupos intenten hacer mejores presentaciones. Si es adecuado o no el uso de puntaje debe ser analizado con los participantes. Puede ser útil restarle importancia al puntaje, entregando un premio simbólico al ganador.







## Herramienta 20. Entrevistas semiestructuradas

**Objetivo:** Efectuar preguntas guiadas es una habilidad útil para un facilitador de pfn para obtener lo mejor de los otros métodos en esta caja de herramientas. Se colocó aquí al final de la caja de herramientas porque hay una tendencia a utilizarla excesivamente.

### PROCEDIMIENTO

Al usar una lista de verificación para las entrevistas, asegúrese de que las preguntas no sean cerradas (es decir, que sólo requieran respuestas sí/no) o capciosas (es decir, basadas en suposiciones acerca de la pregunta), como cuando un entrevistador sin conocimiento previo del contexto le pregunta a una parte interesada «¿qué intervenciones necesita hacer para que su manejo del bosque sea más efectivo?». Esta respuesta supone que las prácticas actuales de manejo del bosque son ineficientes y con el uso de la palabra 'necesita' también se puede provocar una respuesta tipo «lista de compras» de los insumos de materiales que la persona que responde le gustaría recibir.

Aquí se presentan algunas de las formas de iniciar preguntas abiertas. Las preguntas «por qué» son particularmente adecuadas para enfoques participativos, para aclarar el punto de vista y las justificaciones de quienes responden, además de «ponerse en el lugar del otro»:

- ¿Por qué fueron....?
- ¿Por qué son....?
- ¿Qué....?
- ¿Cómo se siente..?
- Explique ¿cómo...?
- Explique ¿qué...?
- Explique ¿quién...?
- ¿En el pasado qué fue...?
- ¿En el futuro qué ...?
- ¿Cuáles son las causas...?
- ¿Cuáles son los efectos...?
- ¿Cuáles son las fortalezas...?
- ¿Cuáles son las limitaciones...?
- Cuáles son sus sugerencias para mejorar ...?

Al efectuar entrevistas semiestructuradas, es importante hacer que las personas que responden se sientan lo más relajadas posibles. Por lo tanto, es útil comenzar con una pequeña conversación y no apresurarse en las preguntas. Al igual que con todos los métodos, explique el objetivo de la entrevista semiestructurada muy cuidadosamente y también para qué se utilizará la información. Pregunte a las personas que responden si les gustaría permanecer anónimas y si les gusta la idea de tener presente a alguien que tome notas. Puede ser muy tedioso para las personas que responden si el entrevistador tiene que detenerse para tomar notas. Al final de la entrevista, la persona que toma notas debe leerlas para que quienes responden las revisen, y las cambien si es necesario.





### COMENTARIOS Y CONSEJOS

Las entrevistas semiestructuradas con frecuencia son el método más cómodo para los facilitadores, pero también puede ser el más “extractivo”, menos participativo y es posible que permita a los facilitadores influenciar los resultados. Si se usa por sí solo, sin otro método participativo, este método sólo es adecuado para pocos participantes/personas que responden.

Sin embargo, sin las habilidades para realizar entrevistas semiestructuradas y ser receptivo en las preguntas, investigar y verificar, significará que la aplicación de los otros métodos en esta caja de herramientas puede ser más bien superficial.

Los cuestionarios rígidos pueden promover los prejuicios porque con frecuencia se hacen suposiciones acerca de los temas a investigar.

Los cuestionarios pueden ser extractivos y cerrados, es decir, extraen información en vez de promover el análisis colectivo como lo permiten los métodos participativos más abiertos. Dado que los cuestionarios con frecuencia se restringen a personas que responden de manera individual, no permiten una fácil verificación de las respuestas por parte de un grupo más grande.

En una discusión más informal y abierta, las personas que responden toman más el control. Sin embargo, las discusiones abiertas pueden ser fácilmente dominadas por unas pocas personas que articulan o que tienen poder, las cuales posiblemente no representan las visiones de la mayoría. Sin una estructura y limitaciones de tiempo, las discusiones pueden ir dando vueltas en círculos, perder el enfoque y dejar a los facilitadores y a las personas que responden insatisfechas con el resultado.

Una entrevista semiestructurada se basa en una lista de verificación de puntos que guía la discusión mientras se permanece lo suficientemente abierto para permitir un flujo natural. Una lista de verificación puede ser tan simple como cinco a diez viñetas o preguntas que recuerdan al entrevistador qué debe abarcar.



## Referencias

- Braakmann, L. and Edwards, K.** 2002. The art of building facilitation capacities. Bangkok
- DFID.** (2002). Tools for Development: A handbook for those engaged in development activity. Department for International Development, London.
- FAO.** (1996). Operational Guidelines for the Formulation, Execution and Revision of National Forest Programmes. Food and Agriculture Organisation, Rome. Italy. Website: [www.fao.org/forestry/FODA/NFP](http://www.fao.org/forestry/FODA/NFP).
- FAO.** (2007). Understanding national forest programmes - guidance for practitioners, Rome.
- FAO.** Engel, A (2007). Negotiation and mediation techniques for natural resource management.
- Fisher, R. and Ury, W.** 1983. Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in. London, Penguin.
- Inglis, Andrew.** Introducing the 'H-form' - a method for monitoring and evaluation, PLA Notes (1999), Issue 34, pp.84-87, IIED London.
- Kolb, D.A.** 1984. Experiential learning. Englewood Cliffs, New Jersey, USA, Prentice Hill.
- Liu, Jinlong and Zhao, Lixia, Chinese Academy of Forestry.** (2007). (Unpublished). Case study. Monitoring and evaluation of harvest control and quota system in Sanming prefecture, Fujian Province, China.
- Mayers, James.** (2003). National forest Programmes and Similar Beasts: Current State of Evolution and Future Prospects for Life, IIED, Edinburgh,. Scotland.
- O'Hara, P, Puhlin, J.** (2006). Taking Participation of villages beyond the villages to national forest policy process in the Philippines. From FAO's Unasylva Volume 57, Issue 225 on National Forest Programmes.
- Rietbergen-McCracken, J & Narayan, D.** (1998). Participation & Social Assessment: Tools and Techniques.
- World Bank.** Washington DC.
- Young, I.M.** (2003). Activist Challenge to Deliberative Democracy. Debating Deliberative Democracy. Blackwell. London and New York.

## Anexo 1. Lista de verificación de materiales para sesiones de pfn participativas

La lista siguiente representa el escenario ideal, pero se fomenta la improvisación. Los facilitadores deben trabajar creativamente con lo que se encuentre disponible y no usar como excusa la falta de materiales para no usar lo que de otro modo sería una herramienta adecuada. Por ejemplo, el debate tipo pecera (Herramienta 14) puede realizarse sin ningún material aparte de contar con suficiente espacio, mientras que para los mapas de relaciones y algunos de los métodos de clasificación, se pueden usar materiales fácilmente disponibles como palos, piedras y hojas de árboles.

Sin embargo, cualquiera sea el material a utilizar, el facilitador debe prepararlos antes de la sesión. Muchas sesiones de pfn participativas se han detenido porque se han olvidado de los materiales y lo inesperado no se ha planificado de manera adecuada. Para verificar que todos los materiales estén listos para la sesión, los facilitadores pueden ensayar una herramienta con sus colegas para ver qué necesitan antes de usar la herramienta con las partes interesadas. Es recomendable traer un suministro extra de materiales a las sesiones. A continuación se presenta una lista de verificación de materiales para aproximadamente 3-5 sesiones participativas, cada una con 2-3 métodos, con alrededor de 20 participantes. Sin embargo, usted debe hacer su propia lista de verificación en base a las estimaciones de materiales que necesitará y lo que permita su presupuesto.

- Rotafolios o grandes hojas de papel: al menos 100 hojas. Para evitarse el problema de tener que pegar rotafolios unos con otros para formar hojas más grandes, busque rollos grandes de papel craft (papel café), a veces disponible (de aproximadamente 1 metro de ancho y de hasta 50 o más metros de largo). Otra alternativa es papel mural liso sin diseño. Si se encuentran alternativas, se necesitarán sólo 20 ó más rotafolios.
- Marcadores de diferentes colores (para rotafolios): 50 (algunos se acabarán).
- Papel A4: un paquete (para visiones, etc., y para hacer tarjetas si es necesario).
- Tarjetas de colores: aproximadamente 600. Si no encuentra, se pueden cortar usando papel A4, con cada hoja cortada a lo largo para que salgan dos tarjetas largas. Si tiene, use una guillotina.
- Post-its: seis paquetes.
- Círculos de tarjetas/papel cortados de diferentes tamaños, desde 15 cm a 1 cm de diámetro: 50 de cada tamaño. Para los diagramas de Venn/ejercicios de análisis de partes interesadas.
- Cinta de enmascarar: ocho rollos (idealmente de unos 2,5 cm de ancho). S deben evitar el Scotch transparente/Cinta de embalaje ya que son más difíciles de sacar y de volver a pegar que la cinta de enmascarar. Se usa para pegar tarjetas en los pósters o paredes. Pegue los extremos de largas

**Annexe 1. Liste des matériels servant aux sessions participatives des pfn**

62

tiras de cinta de enmascarar en la esquina de una pizarra o pared y use tijeras para cortar la cinta en pedazos que se puedan usar, de unos 3 cm cada uno cuando sea necesario.

- Scotch/Cinta de embalaje: 5 rollos – mejor si es de esa gruesa y color café. Se usa para pegar los rotafolios entre sí para formar hojas más grandes, por lo que el número dependerá de la disponibilidad de alternativas a los rotafolios.
- Tijeras: dos pares.
- Block de notas para quienes documentan.
- Tarjetas de tiempo: tarjetas grandes u hojas de papel A4, preferiblemente de diferentes colores, con el tiempo y otros mensajes escritos en ellas. Estas son una manera discreta/no disruptiva de cumplir con el tiempo en las reuniones participativas, con mensajes tales como «10 minutos», «2 minutos», «1 minuto» y «¡TIEMPO!» Para el debate tipo pecera agregue tarjetas tales como «Silencio por favor en el anillo exterior» y «Muévase al anillo exterior por favor». Establecer las reglas acerca de cuánto tiempo pueden hablar las personas al inicio de una sesión y manejar la responsabilidad junto con las tarjetas de tiempo a los participantes, puede ser una manera efectiva de aumentar la participación y propiedad de las sesiones. Si se garantiza que algunas personas no dominen y hablen demasiado da espacio a otros para que hagan sus aportes.



Un proceso de programa forestal nacional es un proceso iterativo, de ciclos de aprendizaje, de múltiples partes interesadas, no un evento, plan o documento con políticas aislado.

La participación debe darse en cada fase y los facilitadores de pfn's deben esforzarse por mejorar la participación en términos de representación de las partes interesadas y métodos utilizados, así como incorporar elementos ambientales, económicos, sociales y culturales en los programas forestales.

Estas herramientas para profesionales entregan una guía práctica para ayudar a poner en práctica los principios de participación y asociación de los pfn's.

