

## La restauración del paisaje forestal precisa concentrarse en las partes interesadas

por Trikurnianti Kusumanto

Centro de Investigación Forestal Internacional

Bogor, Indonesia

ESTE artículo examina cómo las iniciativas de restauración forestal deberán acercarse a los interesados a fin de poder identificar, comprender y abordar los intereses y preocupaciones de los grupos claves interesados. En RPF (restauración del paisaje forestal), este tipo de enfoque es importante por dos razones. En primer lugar, el éxito de las iniciativas de RPF dependerá de la voluntad de los grupos interesados en cooperar unos con otros y con los esfuerzos de RPF. En segundo lugar, como las partes interesadas estarán afectadas por las actividades de RPF, es preciso su participación en las decisiones sobre los bienes, servicios y procesos del paisaje que se precisa restaurar. Por tanto, un acercamiento a las partes interesadas ayudará a alcanzar la meta del intercambio equitativo de beneficios entre los grupos claves interesados.

### Comprender el contexto de los procesos de los interesados

A pesar de la importancia de acercarse a las partes interesadas en RPF, es preciso tener cautela cuando éste enfoque se utiliza. Por ejemplo, no siempre es posible identificar claramente a las partes interesadas, ya que con frecuencia estas se comprometen en diversos papeles y actividades superpuestos que pueden cambiar al transcurrir el tiempo.

Los profesionales en RPF necesitan entender el contexto del trabajo con las partes interesadas y porqué es crítica su participación en dicho trabajo. La importancia de la participación de las partes interesadas proviene de varios aspectos, dentro del contexto de manejo de los recursos naturales, que incluyen los siguientes puntos:

- los aspectos sobre el manejo de los recursos naturales abarcan los ámbitos sociales, económicos y políticos y comprenden muchos grupos diferentes de partes interesadas;
- generalmente los aspectos relacionados con el manejo de los recursos naturales, son a gran escala, (cubren, por ejemplo, una cuenca, provincia o nación). Esto significa que algunas partes interesadas tendrán que correr con los costos (o disfrutar los beneficios) resultantes de las acciones de manejo de otras partes interesadas. Por ejemplo, el excesivo uso de fertilizantes por parte de los agricultores que se encuentran río arriba, podría contaminar el suelo que cultivan los campesinos que se encuentran río abajo; y
- los derechos de uso sobre los recursos pueden carecer de claridad, ser conflictivos o estar abiertos a problemas tales como los recursos de las propiedades comunes. En tal situación, las partes interesadas pueden competir entre sí por los recursos disponibles.



Escenarios: las mujeres en Bolivia utilizan los escenarios como una herramienta para la adopción conjunta de decisiones. Fotografía: K. Evans

### Identificación de las partes interesadas claves

Una parte interesada, como se define aquí, es un individuo, grupo de personas u organización que puede tener un efecto directo o indirecto sobre la iniciativa RPF o que puede verse directa o indirectamente afectado por ésta. En una iniciativa RPF, se precisa identificar las partes interesadas claves de forma temprana, ya que la información encontrada podría influir en las actividades y resultados del trabajo de restauración. Posteriormente, durante la iniciativa RPF se deberá revisar, examinar y corregir esta identificación; las partes interesadas que se identificaron inicialmente como claves podrían más tarde perder importancia y solo durante las etapas finales de la restauración podrían aparecer nuevos grupos. Por esta razón, la identificación y verificación de las partes interesadas debe considerarse como un proceso continuo que se emprende junto al trabajo real en el terreno.

### Conflictos y soluciones de compromiso

Un *conflicto* es una situación de desacuerdo entre dos o más partes o grupos interesados diferentes. En algunos casos, pueden presentarse conflictos internos dentro de los grupos interesados. Los conflictos son normales siempre que se presenta interacción entre seres humanos y no siempre conducen a situaciones de violencia. Los conflictos pueden manejarse de forma constructiva.

Una *solución de compromiso* es una situación donde se necesita lograr un equilibrio cuando se escoge entre dos objetivos o resultados deseables pero incompatibles. Las soluciones de compromiso son la norma y no la excepción en el manejo de los recursos naturales. La exitosa ejecución de RPF requiere que las soluciones de compromiso sean explícitas y que se busquen soluciones conjuntas.

## A quién le corresponde hacer qué

La estructura de las 4 R: los derechos, responsabilidades, retribución y relaciones de las partes interesadas con las tierras y los recursos forestales: un ejemplo de Jambi, Sumatra (Indonesia)

PARTES INTERESADAS	DERECHOS	RESPONSABILIDADES	RETRIBUCIÓN	RELACIONES
<b>Grupo nómada (Orang Rimba)</b>	Derechos tradicionales (para los que se debe buscar el reconocimiento oficial)  Derechos oficiales limitados, especialmente porque el grupo no cuenta con un "hogar" administrativo	El manejo tradicional y la protección de los recursos naturales  No existe una responsabilidad oficial, jurídica relacionada con los recursos naturales	Productos forestales no maderables (PFNM), cultivos y otros bienes forestales; servicios ambientales, tierras colonizadas, seguridad social de la relación patrón-cliente que existe con algunos campesinos	Derechos tradicionales sobre la tierra y los recursos forestales que el estado no reconoce  Relaciones débiles con los campesinos  Relaciones débiles con los organismos públicos  Relaciones patrón-cliente con algunos campesinos
<b>Pobladores originales</b>	Derechos tradicionales (para los que se deberá buscar el reconocimiento público)  Derechos oficiales limitados	Manejo tradicional y protección de los recursos naturales  No existen responsabilidades oficiales, jurídicas relacionadas con los recursos naturales  Pago de impuestos	Madera y PFNM, cultivos, ingresos y otros bienes forestales; servicios ambientales; beneficios de la tierra (que incluyen el pastoreo)	Derechos tradicionales sobre la tierra y los recursos forestales que el estado no reconoce  Malas relaciones con el gobierno porque no se reconoce oficialmente la agricultura migratoria y porque las tierras tradicionales se asignaron a los colonos  Malas relaciones con los colonos porque oficialmente se les permitió "ocupar" las tierras tradicionales
<b>Colonos</b>	Derechos oficiales sobre la tenencia de tierras registradas bajo programas de reasentamiento (derechos de herencia y transacción de la tierra)	Desarrollar tenencia de tierras agrícolas bajo el programa de reasentamiento  No se tiene una responsabilidad oficial, jurídica en relación con los recursos forestales  Respeto de la autoridad tradicional de los pobladores originales sobre la tierra y los recursos arbóreos  Pago de impuestos	Cultivos anuales con sistema de quema; cultivos y productos perennes de tenencia registrada bajo el programa de reasentamiento	Mala relación con los pobladores originales debido a la "ocupación" de las tierras tradicionales  Poco compromiso para el manejo y protección de recursos diferentes a los de su propia finca agrícola
<b>Propietarios de aserraderos, inversionistas a pequeña escala, intermediarios, explotadores forestales</b>	Los propietarios de aserraderos ilegales no tienen derechos oficiales  Los portadores de licencias oficiales tienen permisos oficiales	No tienen responsabilidad oficial, jurídica  Pago de derechos en el caso del titular de licencias	Ingreso de venta de productos, servicios brindados o salario por trabajo	Relaciones laborales y comerciales con los pobladores originales y algunos colonos  Malas relaciones con el gobierno en el caso de propietarios de aserraderos ilegales  Relaciones oficiales con el gobierno en el caso de titulares de licencias
<b>Compañía extractora del gobierno</b>	Derechos de explotación forestal	Desarrollo comunitario  Creación de empleos  Prácticas sostenibles de manejo de los recursos naturales	Beneficios financieros  Se cumplen los beneficios financieros  Ingreso  Vivienda para personal	Malas relaciones con los pobladores originales  Relación oficial con el gobierno local
<b>Agencia forestal del distrito</b>	Derechos para conceder permisos en relación con los productos forestales (inclusive la madera)  Derecho a detener a los usuarios ilegales  Derecho a proponer procedimientos de manejo de los recursos	Implementar políticas forestales públicas, programas y planes de manejo  Detener a los usuarios ilegales  Controlar la ejecución de los planes de manejo	Se cumplen los objetivos de la política y programa  Prestigio (respeto/temor)  Reconocimiento de la autoridad  Beneficios financieros	Relaciones limitadas con los pobladores originales, principalmente durante las visitas de control
<b>ONG que ejecuta el proyecto integrado de conservación y desarrollo</b>	Derecho a elaborar y manejar planes de ejecución de parques y áreas de amortiguación  Sin derechos jurídicos en el bosque	Elaborar e implementar planes de manejo de parques y zonas de amortiguación  Coordinar con la agencia nacional de parques para la ejecución del proyecto	Se cumplen los objetivos del proyecto  Empleos	Relaciones con los pobladores originales y los colonos limitadas a las actividades del proyecto  Relación oficial con el gobierno local

## Entender los intereses e interacciones de las partes interesadas

Una vez se identifica a las partes interesadas pertinentes para la iniciativa RPF, posteriormente el profesional tendrá que aprender sobre los intereses de estos diferentes grupos interesados y las interacciones entre estos. Es probable que se recopile información al respecto, durante el proceso de identificación de las partes interesadas y ésta puede servir como una base para la investigación. El objetivo clave de esta etapa consiste en indagar cómo los interesados consideran su papel actual y potencial en el manejo de recursos dentro del paisaje forestal.

Varias herramientas se encuentran disponibles para compilar este tipo de información. Algunas de las utilizadas, con mayor frecuencia, incluyen varias técnicas participativas de evaluación rural, debates de grupos centrales y entrevistas semiestructuradas. Estas deben complementarse con otros métodos, que incluyen la observación directa de las acciones y comportamientos de los interesados a fin de verificar la información obtenida.

Cuando se exploran las interacciones entre los interesados, el profesional deberá estar vigilante ante cualquier situación de conflicto o solución de compromiso (*ver casilla*); un primer paso que es necesario en la estrategia de manejo de cualquier conflicto, consiste en entender los conflictos entre los grupos interesados. Igualmente, es preciso entender la solución de compromiso al escoger entre objetivos que se excluyen mutuamente ya que esto ayudará a los profesionales a alentar a los interesados a ver el valor de RPF y a manejar mejor el proceso.

Una vez que se compila la información sobre las interacciones entre los interesados, es preciso proceder a su organización para facilitar el análisis y debate adicionales. Una herramienta útil para lograrlo es el “*marco de las 4R*”, que establece los derechos, responsabilidades, retribución y relaciones de los interesados (ver Dubois 1998). El *cuadro* presenta un ejemplo de dicho marco en Indonesia, donde ésta herramienta se utilizó en la preparación de un proceso de acción y aprendizaje que comprometía a diferentes grupos interesados, dentro del contexto de un proyecto de manejo forestal colaborativo y adaptable. Se presentaba, de forma explícita, varios desequilibrios en las funciones y responsabilidades de las partes interesadas. Por ejemplo, aquellos que tenían mayores intereses en el bosque, (es decir, los pobladores originales), tenían una responsabilidad legal limitada en relación con el manejo forestal. Por otra parte, aunque el gobierno tenía la responsabilidad de manejar y proteger el bosque, carecía de los medios para hacerlo de forma efectiva. En principio, las responsabilidades (y por tanto los derechos), deberían trasladarse a aquellos que tienen un mayor compromiso en el bosque y además se precisa establecer acuerdos para lograr una relación efectiva entre las partes interesadas. El papel de un profesional RPF consiste en ayudar a las partes interesadas en la negociación de un conjunto más equilibrado de 4R.

Esta etapa de una iniciativa RPF requiere de un alto nivel de comunicación entre el personal de RPF en el terreno y una gama de grupos interesados a fin de compilar la información necesaria. Estas interacciones con los interesados deberán utilizarse como una oportunidad para construir la confianza con los grupos locales. Asimismo, éste es un asunto apropiado donde el personal en el terreno puede empezar a fomentar, de forma sistemática, la comunicación y la colaboración entre las diferentes partes interesadas.

## Manejo de los procesos con múltiples partes interesadas

Como se menciona en el artículo de la página 7, RPF debería implementarse a través de un enfoque de manejo adaptable que comprenda un proceso de acción/aprendizaje a través del cual los interesados planean, ejecutan y evalúan de forma colaborativa, sistemática y deliberada, las actividades de restauración. A través de este proceso de aprendizaje, los interesados adquieren experiencia a fin de actuar de forma colaborativa, como grupo. El papel que desempeña aquí

el personal de RPF en el terreno, consiste en manejar el proceso facilitando la colaboración entre los interesados.

Para permitir a los profesionales su desempeño como facilitadores, las iniciativas de RPF deben desarrollar acuerdos apropiados para las actividades de acción/aprendizaje. No se requiere que estos acuerdos se establezcan específicamente para la iniciativa RPF; algunos ya pueden existir, tales como las reuniones a escala de toda la comunidad, los encuentros entre comunidades vecinas, o las reuniones de consulta gubernamental con la participación de grupos locales u otros interesados.

## Adopción conjunta de decisiones

Una vez que se han establecido estos acuerdos, los profesionales de RPF pueden iniciar el trabajo real de facilitación. A continuación presentamos un aspecto importante del proceso de facilitación: la adopción conjunta de decisiones.

A fin de facilitar la adopción conjunta y efectiva de decisiones, los profesionales requieren:

- concentrarse en los valores centrales de la adopción conjunta de decisiones. Estos valores son: la responsabilidad compartida para la adopción de decisiones; la inclusividad de las decisiones; el reconocimiento mutuo de las opiniones de los demás; y la participación activa de todas las partes interesadas. La adopción conjunta de decisiones significa que el facilitador no toma la decisión sino que guía el proceso a través del cual las diferentes partes interesadas llegan a una decisión;
- tener la actitud apropiada. Esto implica que los facilitadores del proceso deben tener un sentido de justicia para que los interesados consideren que el proceso facilitado es equitativo, y además deben mostrar empatía y saber escuchar. Es más importante tener la actitud apropiada que cualquier herramienta de facilitación o aprendizaje; la habilidad del facilitador para adoptar la actitud apropiada puede mejorar a medida que se gana experiencia con los procesos de múltiples partes interesadas;
- brindar las condiciones apropiadas para que los interesados aprendan nuevas formas de adopción conjunta de decisiones. Existen tres condiciones importantes: en primer lugar, las partes interesadas necesitan sentirse motivadas para proponer ideas nuevas y creativas, incluso si estas parecen absurdas; cuanto más creativo es el grupo y más alternativas las decisiones propuestas, existe una mayor probabilidad de que se adopte una decisión innovadora. En segundo lugar, debe alentarse a las partes interesadas para que se tomen el tiempo para pensar y reflexionar de forma crítica sobre los supuestos y las modalidades anteriores de pensamiento. En tercer lugar, el proceso de facilitación deberá encaminarse a edificar relaciones constructivas entre las partes interesadas; y
- contar con herramientas efectivas para facilitar los procesos de grupo. Las herramientas de facilitación efectivas son aquellas que fomentan el aprendizaje conjunto y pueden incluir, por ejemplo, la cartografía participativa, debate en grupos centrales, tormenta de ideas, reuniones comunitarias, escenarios, caracterización y simulación basada en informática.

## Referencia bibliográfica

Dubois, O. 1998. *Capacity to manage role changes in forestry: introducing the '4Rs' framework*. International Institute for Environment and Development, London, UK.