Guía para la coelaboración de escenarios

Construyendo entendimiento común y acción conjunta para la reforma y la seguridad de la tenencia forestal

Robin Bourgeois
Nining Liswanti
Concepta Mukasa
Alejandra Zamora
Tuti Herawati

Iliana Monterroso
Baruani Mshale
Mani Ram Banjade
Esther Mwangi
Anne Larson

PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN SOBRE Bosques, Árboles y Agroforestería

Guía para la coelaboración de escenarios

Construyendo entendimiento común y acción conjunta para la reforma y la seguridad de la tenencia forestal

Robin Bourgeois

French Agricultural Research Centre for International Development (CIRAD)
The Centre for the Study of Governance Innovation (GovInn)

Nining Liswanti

CIFOR

Concepta Mukasa

Association of Uganda Professional Women in Agriculture and Environment (AUPWAE)

Alejandra Zamora

National Agrarian University – La Molina (UNALM)

Tuti Herawati

CIFOR

Forestry and Environment Research, Development and Innovation Agency (FOERDIA)

Iliana Monterroso

CIFOR

Baruani Mshale

CIFOR

Mani Ram Banjade

CIFOR

Esther Mwangi

CIFOR

Anne Larson

CIFOR

Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR)

© 2020 Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR)

Los contenidos de esta publicación están bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

ISBN 978-602-387-135-3

DOI: 10.17528/cifor/007722

Bourgeois R, Liswanti N, Mukasa C, Zamora A, Herawati T, Monterroso I, Mshale B, Banjade MR, Mwangi E y Larson A. 2017. Guía para la coelaboración de escenarios: Construyendo entendimiento común y acción conjunta para la reforma y la seguridad de la tenencia forestal. Bogor, Indonesia: CIFOR.

Traducción de: Bourgeois R, Liswanti N, Mukasa C, Zamora A, Herawati T, Monterroso I, Mshale B, Banjade MR, Mwangi E and Larson A. 2017. *Guide for co-elaboration of scenarios: Building shared understanding and joint action for reform and security of forest tenure*. Bogor, Indonesia: CIFOR.

Foto de portada: GLZ/Diego Pérez Romero
Paisaje amazónico.

CIFOR
Jl. CIFOR, Situ Gede
Bogor Barat 16115
Indonesia

T +62 (251) 8622-622
F +62 (251) 8622-100
E cifor@cgiar.org

cifor.org

Quisiéramos agradecer a todos los socios financieros que apoyaron esta investigación a través de sus contribuciones al Fondo de CGIAR. Para ver la lista de donantes del Fondo, visite: <http://www.cgiar.org/about-us/our-funders/>

Cualquier opinión vertida en este documento es de los autores. No refleja necesariamente las opiniones de CIFOR, de las instituciones para las que los autores trabajan o de los financiadores.

Tabla de contenidos

Prefacio	vi
1 Sentando las bases	1
1.1 Propósito de la guía	1
1.2 ¿En qué consiste la creación coelaborativa de escenarios?	2
1.3 Análisis de Prospectiva Participativa	3
2 Preparación	6
2.1 Involucrar a las partes interesadas	7
2.2 Organizando la logística para la implementación	13
3 Implementación del APP	19
3.1 Paso 1: Definición del sistema	20
3.2 Paso 2: Identificación y definición de las fuerzas de cambio	23
3.3 Paso 3: Identificación y selección de las fuerzas impulsoras	29
3.4 Paso 4: Creación de escenarios	50
3.5 Paso 5: Elaboración de un plan de acción basado en la prospectiva	65
Referencias	74
Anexos	75
1 Sugerencias de los participantes para la implementación del APP sobre la seguridad de la tenencia forestal	75

Listado de figuras, tablas y recuadros

Figuras

1.	Los principios fundamentales del método de APP.	5
2.	Principios que norman las interacciones del Grupo de Expertos.	8
3.	La disposición del salón debe adaptarse al número de participantes.	17
4.	Facilitación del entendimiento común y la acción conjunta en torno al futuro de las reformas de tenencia forestal y la seguridad de la tenencia.	20
5.	Ejemplo de reformulación de la expresión de una fuerza de cambio.	25
6.	Ejemplo de configuración para el análisis de I/D.	32
7.	Muestra de la hoja de trabajo para la influencia recíproca de las variables (fuerzas impulsoras).	36
8.	Resumen de la estructura del software	38
9.	Esquema de la importancia de las diversas variables.	43
10.	Ejemplo tomado del taller de capacitación en Uganda.	47
11.	Gráfico de influencias indirectas.	48
12.	Seis ejemplos de los escenarios gráficos de los talleres de APP en Perú.	67
13.	Los pasos del <i>backcasting</i> .	72

Tablas

1.	Resumen de una reunión del Grupo de Expertos para creación de escenarios.	16
2.	Fuerzas internas, capacitación de facilitadores, Bogor, Indonesia.	26
3.	Fuerzas externas, capacitación de facilitadores, Bogor, Indonesia.	28
4.	Variables en un análisis estructural.	39
5.	Influencia directa versus dependencia directa.	45
6.	Potencia directa versus potencia directa ponderada.	45
7.	Potencia directa ponderada versus potencia indirecta ponderada.	47
8.	Fuerzas impulsoras en Perú.	52
9.	Pautas para el uso del software de filtración de escenarios.	56
10.	Futuros plausibles para la seguridad de la tenencia forestal según los escenarios desarrollados durante los talleres de capacitación.	62

Recuadros

1.	Creación de un Grupo de Apoyo en Indonesia	7
2.	Creación de un Grupo de Expertos en Uganda	10
3.	Creación de un Grupo de Expertos en Perú	10
4.	Creación de un Grupo de Expertos en Indonesia	10
5.	Creación de un Grupo de Trabajo: el caso de Perú	12
6.	Creación de un Grupo de Trabajo: el caso de Indonesia	12
7.	Creación de un Grupo de Trabajo: el caso de Uganda	12
8.	Ventajas y desventajas de organizar los talleres como una secuencia	13
9.	Ejemplo de la implementación de los talleres de APP	15
10.	Fuerzas de cambio: el caso de Perú	28
11.	Cómo usar la definición y no el nombre de la variable: un ejemplo	31
12.	Organización del análisis de las influencias mutuas	32
13.	Ejemplo de reagrupación de fuerzas en una sola fuerza impulsora	48
14.	Selección de las fuerzas impulsoras: el caso de Perú	49
15.	El escenario “Yo primero” en Perú	57
16.	Creación de escenarios	64
17.	<i>Backcasting</i> versus planificación convencional	70

Prefacio

Los derechos y beneficios de las personas que viven en los bosques o en sus alrededores están recibiendo un reconocimiento cada vez mayor. La reforma de la tenencia forestal altera los derechos, las responsabilidades y el ejercicio de la autoridad sobre los recursos forestales. También puede implicar cambios en las normas existentes que transfieren (parte de) los derechos y responsabilidades de las autoridades forestales centralizadas a las autoridades tradicionales, los usuarios locales de los recursos, las organizaciones no gubernamentales (ONG) o los Gobiernos locales.

La seguridad de la tenencia se refiere a hasta qué punto un individuo o grupo cree que su relación con la tierra u otros recursos es segura (Poffenberger 1990). La seguridad de los derechos depende de cómo las personas los perciben y experimentan, y de si estos derechos son estatutarios o consuetudinarios. Por lo tanto, la “seguridad refleja la capacidad de un individuo para apropiarse de recursos de una manera continua, libre de imposiciones, disputas o aprobación de fuentes externas, así como la capacidad de reclamar beneficios como resultado de inversiones en el recurso” (Mwangi y Meizen-Dick 2009, 310).

El Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR) inició el proyecto Estudio Comparativo Global sobre Tenencia (ECG-Tenencia) en Indonesia, Uganda y Perú, con financiamiento de la Comisión Europea (CE), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés). El proyecto realizó un estudio para analizar las relaciones entre la tenencia de la tierra a nivel estatutario y consuetudinario, y cómo estas relaciones afectan la seguridad de la tenencia de las comunidades que dependen del bosque, incluyendo a las mujeres y otros grupos marginados.

Mediante el uso de un método comparativo a nivel global y metodologías estandarizadas, este estudio analiza los diferenciales de éxito y fracaso de las innovaciones de políticas e institucionales para mejorar la seguridad de los derechos de tenencia. También analiza cómo estas innovaciones identifican estrategias que pueden conducir a los resultados esperados. Como primer paso, el proceso incluyó a las principales partes interesadas a través del Análisis de Prospectiva Participativa (APP) (Bourgeois y Jesús 2004). El APP, que ha sido utilizado anteriormente en Indonesia y otros lugares, es un punto de partida para involucrar a las partes interesadas locales en la implementación del proyecto y asegurar que sus voces sean escuchadas.

Al generar consensos, el APP basado en escenarios facilita las negociaciones y aumenta la relevancia de los resultados (Liswanti 2012; Shantiko 2012; Shantiko et al. en prensa).

Este proceso implica la participación de las partes interesadas relevantes, incluidos funcionarios forestales (y otros funcionarios gubernamentales importantes) y representantes de ONG, el ámbito académico, profesionales, el sector privado, etc. A través de reuniones participativas, todas estas partes interesadas expertas identifican y desarrollan de manera gradual una serie de escenarios de seguridad de tenencia. A continuación, identifican acciones en respuesta a los escenarios identificados. Tomando como base la evidencia de un estudio de caso anterior realizado en Indonesia, este enfoque contribuyó a fortalecer la capacidad de las partes interesadas para el análisis conjunto y la resolución de problemas.

A través de la aplicación del APP, el equipo de investigación buscó responder las siguientes preguntas: ¿cuáles son los factores clave que influyen en la seguridad de la tenencia forestal?, ¿qué acciones posibles pueden mitigar las repercusiones negativas (o reducir las barreras que impiden la implementación) de las reformas de tenencia y promover cambios positivos (como acceso equitativo para mujeres y grupos marginados)? y ¿quién debe asumir la responsabilidad de implementar estas acciones?

El APP apunta a ayudar a los tomadores de decisiones a comprender los factores clave, desafíos y consecuencias futuras de las opciones de políticas, para que estos puedan promover de manera más efectiva reformas de tenencia a nivel local, regional y nacional. El uso de un enfoque basado en escenarios también contribuye a evocar y comunicar las aspiraciones, planes y percepciones que las personas tienen sobre el cambio. Esto las ayuda a tomar decisiones hoy sobre la base de cambios que pueden producirse en el futuro (Wollenberg et al. 2000).

El APP se basa en una interacción intensa entre las partes interesadas y sirve para desarrollar un entendimiento común de la situación actual y la evolución del problema, así como para forjar acuerdos colectivos sobre el manejo de los recursos y la planificación.

El APP es ampliamente aplicado para abordar diversos problemas de manejo de recursos naturales. En Indonesia, este enfoque ha contribuido a desarrollar mejores políticas y a abordar problemas sociales, en especial cuando las herramientas se integran en el proceso de toma de decisiones a nivel local (Liswanti 2012). También ha llevado a que los tomadores de decisiones emprendan acciones para conciliar intereses en conflicto sobre el manejo de recursos naturales a nivel distrital (Shantiko 2012).

1 Sentando las bases

Este capítulo presenta el objetivo de la guía (sección 1.1), describe el proceso de creación coelaborativa de escenarios (sección 1.2) y resume los elementos básicos del Análisis de Prospectiva Participativa (sección 1.3). De esta manera, sienta las bases para los capítulos 2 y 3, que presentan el enfoque con mayor detalle.

1.1 Propósito de la guía

Esta guía tiene como objetivo ayudar a los profesionales involucrados en procesos de implementación en campo a coelaborar escenarios* sobre seguridad de la tenencia con diversas partes interesadas a nivel local. Este material es resultado de la aplicación del método del Análisis de Prospectiva Participativa* (Bourgeois y Jesús 2004) en tres talleres de capacitación desarrollados durante cinco días en Indonesia, Uganda y Perú en el contexto del Estudio Comparativo Global sobre seguridad de la tenencia forestal de CIFOR (en adelante, proyecto ECG-Tenencia). Los tres talleres capacitaron a más de 60 personas como facilitadores a través de un proceso de aprendizaje práctico.

La guía incluye componentes de implementación técnica y de preparación/organización, y se ha beneficiado de los comentarios de los participantes de los talleres, quienes evaluaron la capacitación y compartieron recomendaciones útiles y prácticas. Adicionalmente, más de 200 participantes de 10 talleres de implementación realizados en los países antes mencionados brindaron retroalimentación importante para su elaboración.

Esta guía ha sido diseñada para proporcionar el conocimiento necesario para ayudar a los profesionales a entender las necesidades futuras relacionadas con las reformas de tenencia y la seguridad de la tenencia, así como para emprender acciones conjuntas. Los autores recomiendan que los usuarios practiquen los pasos antes de aplicarlos en el terreno con las partes interesadas.

La seguridad de la tenencia forestal* es un ámbito de gran incertidumbre. Como muchos otros temas vinculados al desarrollo, depende en gran medida de factores sociales, políticos y culturales, así como económicos. La mayoría de estos factores son por lo general considerados como “determinados”, y no se cree que puedan evolucionar de una manera rápida y significativa. A menudo, esta postura lleva a que las comunidades locales se sientan como actores pasivos y carentes de poder, aun cuando existen caminos para el cambio. La creación participativa de escenarios permite tener una perspectiva de más largo plazo y otorga a los actores locales el potencial para convertirse en agentes de cambio. Al utilizar el futuro para cambiar el presente para cambiar el futuro, las comunidades y las partes interesadas locales pueden involucrarse de una manera proactiva para transformar el devenir de la seguridad de la tenencia forestal a nivel local.

El capítulo 2 brinda orientación para preparar un proceso coelaborativo para la creación de escenarios sobre seguridad de la tenencia forestal a nivel comunitario utilizando el enfoque del APP. El capítulo 3 presenta el enfoque del APP paso a paso. Cada paso proporciona resultados que a su vez se convierten en insumos para los pasos siguientes. Ningún paso puede ser omitido sin poner en riesgo la coherencia y consistencia del método. Cada paso está documentado con ejemplos de los talleres de capacitación antes mencionados y de la implementación en el terreno. Además, se incluyen consejos útiles provenientes de la práctica sobre el terreno, así como comentarios de los participantes.

Nota: los términos clave de la guía están explicados en el glosario del anexo 2. Cuando se emplean por primera vez en este documento, aparecen acompañados de un asterisco (*).

1.2 ¿En qué consiste la creación coelaborativa de escenarios?

La creación de escenarios para explorar el futuro no es una idea nueva. En este documento, definimos escenario* como una descripción de la manera en que se puede desarrollar el futuro según un conjunto de supuestos explícitos, coherentes y con consistencia interna sobre relaciones clave y fuerzas impulsoras. La creación de escenarios sobre la seguridad de la tenencia forestal busca explorar transformaciones plausibles* mediante la identificación de sus fuerzas impulsoras y sus interconexiones.

Cuando los escenarios están destinados a su uso a nivel local, la participación de las partes interesadas es un requisito básico. Sin embargo, el término “participación” puede ser entendido e interpretado de diferentes maneras. La participación puede suponer la simple consulta a los habitantes locales para validar los escenarios creados por equipos externos. También puede significar la participación de las partes interesadas locales en el proceso de creación de escenarios (por ejemplo, para obtener información sobre la situación actual). La coelaboración se refiere aquí a la participación constante y rigurosa de las partes interesadas locales en todos los pasos del proceso de creación de escenarios, así como a la dependencia del proceso de los aportes directos de las partes interesadas locales.

La coelaboración es un elemento central de un proceso de empoderamiento basado en el uso del futuro (Bourgeois et al. 2017) y contribuye a que los colaboradores adquieran confianza sobre su propia capacidad para entender y mejorar su futuro. Asimismo, genera un fuerte sentido de apropiación, que es de vital importancia para la participación en acciones basadas en el futuro.

Todos los pasos del enfoque del APP que se presentan en el capítulo 2 están diseñados para promover un enfoque coelaborativo continuo.

1.3 Análisis de Prospectiva Participativa

El Análisis de Prospectiva Participativa (APP) para explorar el futuro de la seguridad de la tenencia forestal es un enfoque de previsión o prospectiva* que considera futuros alternativos y el diseño de acciones relacionadas para alcanzar un objetivo deseado. En otras palabras, facilita el entendimiento común y las acciones conjuntas para influir en el futuro de las reformas y de la seguridad de la tenencia.

El APP para la seguridad de la tenencia forestal mira al futuro para influir en el presente. Este enfoque puede integrar varias dimensiones y sus conexiones y convertirlas en una variedad de opciones y alternativas de acción. Además, brinda conocimiento presciente*, es decir, conocimiento sobre cómo y por qué el futuro puede asumir diversos aspectos y sobre cuáles son estos aspectos. Este conocimiento presciente cumple dos roles: puede usarse para ser preactivo (¿cómo puedo prepararme de la mejor manera posible por si se diera este o aquel escenario?) y para ser proactivo* (¿cómo puedo influir en el futuro de una manera que sea deseable?).

El APP genera poderosos resultados adicionales, tales como un mejor entendimiento de los factores que afectan la seguridad de la tenencia o cómo se conectan entre sí. Además, revela las diversas dimensiones de la seguridad de la tenencia forestal, que las partes interesadas no siempre pueden ver con facilidad. También brinda una estructura clara para ayudar en la creación de escenarios e identificar las fuerzas clave para desarrollar mejores futuros para la seguridad de la tenencia. El debate de las fuerzas de cambio (fuerzas impulsoras) constituye la base para el entendimiento de la problemática de la tenencia y de la seguridad de la tenencia a varios niveles.

El enfoque del APP esta respaldado por dos grupos de principios (véase también la figura 1) que se relacionan con los objetivos principales y las características esenciales de su proceso y de sus resultados:

1.3.1 Principios relacionados con los objetivos del APP

- **Eficacia.** Alcanzar los resultados en un plazo de tiempo limitado. Existen varias opciones posibles para organizarse, pero las alternativas principales son dos: un taller de cinco días con dos semanas de preparación y una o dos semanas para finalizar los resultados; o un proceso de cuatro a cinco meses dividido en actividades por hitos.
- **Inclusión.** Integración del conocimiento de las partes interesadas en un marco integral para la exploración del futuro. Este método proporciona tiempo suficiente para la interacción de los participantes. Las técnicas participativas de lluvia de ideas aseguran que todos puedan expresar sus ideas y ver cómo estas son tomadas en cuenta.
- **Relevancia.** Producción de resultados que pueden ser empleados para la acción. El APP es un método aplicado que intenta dar un valor agregado al usuario, un beneficio directo que es resultado de su implementación.
- **Desarrollo de capacidades.** Involucrar a los participantes no solo en una reflexión acerca del futuro, sino también en el desarrollo de sus capacidades a través de un proceso de aprendizaje práctico.

1.3.2 Principios relacionados con las características de los resultados

- **Consistencia.** Coherencia interna de los resultados, lo que se asegura mediante la utilización de una rigurosa secuencia de pasos, cada uno de los cuales conduce a resultados que se convierten en insumos para el paso siguiente.
- **Reproducibilidad.** Método y proceso que pueden ser aplicados a otros temas y contextos.
- **Transparencia.** “Subjetividad transparente”, es decir, que no existen supuestos ocultos ni manipulación de los resultados. Todos los pasos son documentados de una manera clara y sistemática y todos los resultados están a disposición de todos los participantes y el público.
- **Plausibilidad.** Los escenarios que se producen son considerados razonables debido a los supuestos en los que se fundamentan, a su coherencia interna y a su conexión lógica con la realidad. Este principio está estrechamente relacionado con el principio de consistencia.

Figura 1. Los principios fundamentales del método de APP.

En síntesis

Análisis de Prospectiva Participativa

El APP consiste en un esquema de pasos que permite anticipar cambios en entornos inestables con el aporte de diversas partes interesadas. Este enfoque ayuda a preparar a las partes interesadas para enfrentar desarrollos sumamente versátiles y para debatir mejor sobre las alternativas estratégicas. También crea capacidades para producir y difundir de una manera eficiente información útil para la toma de decisiones.

2 Preparación

Este capítulo se divide en dos secciones. La primera contiene información práctica sobre cómo involucrar a las partes interesadas en diálogos sobre la seguridad de la tenencia forestal. La segunda da una mirada a los aspectos organizacionales y logísticos de la preparación para la implementación.

Involucrar a las partes interesadas es fundamental para el uso exitoso de la prospectiva en la seguridad de la tenencia forestal. Con frecuencia, diversas partes interesadas tienen puntos de vista e intereses en conflicto. Todos ellos deben ser abordados antes del trabajo de campo para asegurar la aceptación, evitar la resistencia y obtener un respaldo activo para la implementación.

Se deben planificar de manera cuidadosa la logística y la organización, para asegurar que haya suficientes personas y fondos disponibles. También se debe definir bien el tiempo que se necesita para la implementación. Hay siempre una tendencia a apresurar los diferentes pasos. Sin embargo, cada paso requiere un tiempo determinado para ser

completado. Si estos plazos se reducen, el proceso no producirá resultados satisfactorios ni de buena calidad. Más aún, los participantes se sentirán presionados más allá del límite de sus capacidades de incorporación y apropiación. No se puede sacrificar la calidad y la relevancia por cuestiones de tiempo.

2.1 Involucrar a las partes interesadas

Tres grupos diferentes de actores deben apoyar la implementación de un proceso coelaborativo de creación de escenarios tal como el enfoque del APP para la seguridad de la tenencia forestal: un grupo con responsabilidades de alto nivel (en adelante el “Grupo de Apoyo”; un grupo de “ejecutores” directamente involucrados en el proceso de coelaboración (en adelante el “Grupo de Expertos”*) y un grupo a cargo de la implementación técnica (en adelante el “Grupo de Trabajo”).

2.1.1 Creación de un Grupo de Apoyo: del respaldo a la apropiación

El mayor desafío de todo trabajo de prospectiva es orientar la acción pública más allá del círculo de “ejecutores” (el Grupo de Expertos). Para ello, el Grupo de Apoyo debe asegurarse de que las principales partes interesadas respalden el proceso de implementación y no se opongan a él. De esta manera, hay más probabilidades de que se apropien de los resultados y los conviertan en acciones.

El Grupo de Apoyo está compuesto por funcionarios de alto nivel o representantes de las autoridades y organizaciones públicas. Estos incluyen a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y a los líderes tradicionales relacionados con la seguridad de la tenencia forestal en un sentido amplio. A continuación, se presentan algunos criterios para identificar a los miembros del Grupo de Apoyo.

Recuadro 1. Creación de un Grupo de Apoyo en Indonesia

En Lampung y Maluku, Indonesia, se realizó un taller regional sobre las fases iniciales del proyecto ECG-Tenencia. En el contexto de la reforma de la tenencia forestal en dicho país, el organismo forestal, tanto a nivel provincial como distrital, es principalmente la entidad responsable de la implementación de los esquemas de reforma. Los facilitadores capacitados presentaron este enfoque a los jefes del organismo forestal en Lampung y Maluku, tanto a nivel provincial como distrital.

Estos organismos gubernamentales han participado en el proceso de APP desde la etapa inicial y ayudaron a los facilitadores a identificar al “Grupo de Expertos” que participó en la implementación de las reformas forestales. También aportaron información y sugerencias activamente luego del término de cada taller. Este grupo de apoyo es conocido también como el “Comité de Dirección”. Todos los integrantes del Grupo de Expertos tuvieron una reacción positiva frente a la participación de los tomadores de decisiones o Grupo de Apoyo en este proceso. Se espera que el Grupo de Apoyo implemente el plan de acción proporcionado por el Grupo de Expertos durante el proceso de APP.

- ¿Quién tiene la capacidad/poder para promover/impedir el proceso de implementación?
- ¿Quién debe apropiarse de los resultados para tener el potencial de hacer un cambio?
- ¿Quién tiene la capacidad de convertir los resultados en acciones?
- ¿Quién tiene el poder de autorizar/prohibir la disponibilidad del personal para involucrarse con el Grupo de Expertos?

Las respuestas a estas preguntas determinarán la composición del Grupo de Apoyo. Es necesario acercarse a cada miembro potencial de manera individual/institucional con el objetivo de informarlo y comprometer su apoyo a la iniciativa. Además, se debe mantener informado al Grupo de Apoyo sobre los avances realizados paso a paso. Este grupo puede proporcionar comentarios y sugerencias, pero no le está permitido alterar los resultados producidos por el Grupo de Expertos.

Se espera que los miembros del Grupo de Apoyo apoyen en la difusión de los resultados y promuevan acciones relacionadas con la toma de decisiones, y que avancen de manera gradual del respaldo a la apropiación de los resultados.

2.1.2 Creación de un Grupo de Expertos: de la experiencia individual al conocimiento colectivo

El Grupo de Expertos proporciona insumos técnicos al trabajo de prospectiva y participa en toda la secuencia del trabajo. El Grupo de Expertos está conformado por personas de diferentes orígenes y experiencia. En este contexto, la palabra “experto” se refiere a una persona con capacidades, conocimientos, percepciones o habilidades especiales en un ámbito específico, basados en investigación, experiencia, criterio u ocupación.

Figura 2. Principios que norman las interacciones del Grupo de Expertos.

Las reuniones del Grupo de Expertos proporcionan un espacio en el que los cuatro principios mostrados en la figura 2 moldean las interacciones.

Para crear un Grupo de Expertos exitoso, se requiere de una selección cuidadosa de sus miembros. A continuación, se sugieren algunos criterios para seleccionar a sus participantes.

- **Conocimiento.** Al reunir a un número de participantes lo suficientemente diverso, el APP puede tomar en cuenta la diversidad de todas las dimensiones de un tema. En este contexto, el conocimiento se refiere a la educación y capacitación formal, pero también a la experiencia práctica. Un agricultor, un profesor, un abogado, un comerciante o un jefe de la aldea local son todos expertos en agricultura, educación, normas y regulaciones, mercados y administración local, respectivamente.
- **Diversidad socioeconómica.** El género, la edad y, cuando corresponda, la diversidad étnica y el poder económico deben estar equilibrados. Los Grupos de Expertos no están conformados por la élite. Más bien, los participantes deben reflejar la diversidad del territorio y de las personas cuyo futuro se está examinando.
- **Características individuales.** Se debe seleccionar a los expertos por su apertura al diálogo y su tolerancia frente a otras opiniones. Se debe excluir a las personas de mentalidad cerrada, aun si tienen grandes conocimientos, ya que son propensas a bloquear el trabajo del grupo o a sesgarlo.
- **Inclusión.** La educación, la alfabetización (es decir, la capacidad de leer, hablar o escribir en un determinado idioma) y otras diferencias culturales no deben utilizarse como criterios de selección. O se corre el riesgo de no contar con participantes que estén al tanto de la situación de algunas partes específicas del sistema*. Los participantes deben recibir la ayuda que requieran para leer, escribir o hablar el idioma y participar plenamente en los diálogos. Esto implica tener a alguien que escriba sus ideas en tarjetas o que lea en voz alta partes de la información que se está discutiendo, de ser necesario.
- **Disponibilidad.** Todos los expertos que participen en el primer taller deben estar presentes también durante todos los demás talleres. Debido a que están participando en un proceso de creación de escenarios, no se pueden perder ninguna parte de estos ni pueden ser reemplazados por nuevos integrantes. Todos los participantes deben estar de acuerdo con esta regla desde el inicio. Pueden ocurrir casos excepcionales en los que haya que incluir a un nuevo participante o en el que un participante se pierda alguno de los pasos, pero no al punto de poner en riesgo el trabajo del grupo.
- **Capacidad individual.** Los participantes no son seleccionados por pertenecer a una organización o sector determinados, sino porque poseen algún conocimiento específico que puede contribuir a la comprensión del futuro de la seguridad de la tenencia forestal. Una vez que son invitados a formar parte del Grupo de Expertos, se les pide que dejen a un lado sus funciones/cargos oficiales y que se vean unos a otros como participantes individuales.

Recuadro 2. Creación de un Grupo de Expertos en Uganda

En este país, el equipo del proyecto formó un equipo de expertos en conjunto con los comités de dirección del proyecto a nivel distrital en las tres localidades. Los criterios de selección fueron los siguientes:

- Conocimiento/ experiencia/interés en temas de tenencia de tierras/bosques.
- Disponibilidad de tiempo de 2-3 días para los talleres de APP.

Ambos criterios dejaron fuera a muchas mujeres, ya que en Uganda los hombres se ocupan de los asuntos relacionados con la tenencia de la tierra y los bosques. Para obtener un mejor equilibrio de género, se desarrollaron talleres de APP solo para mujeres en cada distrito donde se trabajó. Además de los criterios de selección descritos arriba, se buscó a líderes en temas políticos, culturales, religiosos o socioeconómicos. La asistencia total de las actividades de APP en los tres distritos fue de 144 personas (32 mujeres y 112 hombres). El promedio por cada actividad fue de 5 mujeres y 19 hombres.

Lección aprendida

Los criterios de selección deben permitir la inclusión de género.

Recuadro 3. Creación de un Grupo de Expertos en Perú

En la región Madre de Dios, 10 personas participaron en el primer taller y 15 en el segundo. En la región Loreto, 30 personas participaron en el primer taller y 25 en el segundo.

Las lecciones aprendidas de la aplicación del enfoque de APP en las dos regiones amazónicas del Perú fueron las siguientes:

- *Diversidad de los expertos:* para asegurar la presencia de personas de disciplinas variadas (manejo forestal, forestería comunitaria, educación rural, temas de salud, conservación, titulación de tierras, derechos comunitarios, presupuesto gubernamental, proyectos productivos, profesores universitarios, miembros de las comunidades).
- *Apertura a la discusión:* para asegurar la recopilación de la mayor cantidad de información disponible.
- *Reuniones continuas con los expertos:* para asegurar la selección adecuada y que los expertos cumplan con las expectativas antes, durante y después del taller.
- *Calidad es mejor que cantidad:* para asegurar que los expertos estén interesados en aportar a la discusión.

Recuadro 4. Creación de un Grupo de Expertos en Indonesia

El contexto para el APP en Lampung y Maluku fue diferente. En la región de Maluku, que tiene un sólido sistema consuetudinario, la mayoría de las comunidades tradicionales poseen enormes territorios forestales consuetudinarios; sin embargo, el proceso de reforma forestal aún no se ha iniciado. Lampung es una región dominada por migrantes. La tenencia de la tierra es un problema importante; hace mucho tiempo el área forestal fue convertida en cultivos comerciales; y se han implementado con éxito reformas de tenencia en algunas zonas.

Por tanto, la selección del Grupo de Expertos presentó retos distintos en cada lugar. Este grupo estuvo compuesto por personas de diversos contextos y competencias (titulación de tierras, forestería comunitaria, líderes tradicionales, universidades, Gobiernos, ONG y el sector privado). Sus integrantes debían tener mente abierta, estar dispuestos a escuchar, y ser tolerantes, activos en el proceso, no dominantes o egoístas y respetuosos de las ideas de los demás.

Los talleres iniciales en Lampung y Maluku identificaron primero a un Grupo de Expertos utilizando los procesos para la identificación de partes interesadas. El resultado fue compartido con el Grupo de Apoyo, que ayudó a seleccionar a los participantes. En Maluku, se desarrollaron tres talleres de APP a los que asistieron 19, 14 y 17 personas respectivamente. A los dos talleres en Lampung asistieron 19 y 17 personas.

El proceso de creación de un Grupo de Expertos se inicia con la preparación de una lista preliminar con los participantes más evidentes. Se trata de personas conocidas que cumplen con los criterios antes señalados. Una vez establecida esta primera lista, las personas que la integran pueden ayudar a identificar a otras que podrían ser contactadas e invitadas según los mismos criterios.

No hay un número predefinido para la cantidad adecuada de miembros. Demasiados participantes pueden hacer que el método sea impracticable y menos interactivo. Por otro lado, si hay muy pocos, se reduce la relevancia de los resultados o se pueden introducir sesgos. La experiencia señala que un aproximado de 20 personas es por lo general un número adecuado tanto para cubrir las diversas dimensiones de la seguridad de la tenencia, como para asegurar buenas condiciones de trabajo que lleven a un proceso de coelaboración exitoso. La implementación en Perú muestra que la calidad de los participantes es más importante que la cantidad. El Equipo de Perú recomienda realizar una selección minuciosa de los participantes. Este equipo se reunió en más de una ocasión con ellos a fin de evaluar si eran adecuados para participar en el proceso.

Es necesario incluir a personas con perspectivas diferentes (por ejemplo, partes interesadas con una perspectiva más inclusiva [o no] sobre el rol de las comunidades en los bosques). En el caso de Perú, casi todos los participantes estuvieron de acuerdo en que las comunidades debían tener derechos de acceso a los bosques, y destacaron que estas tradicionalmente se encargan de protegerlos. Un hecho interesante es que varios participantes también defendieron la necesidad de normas más severas para prevenir una mayor deforestación. Los resultados del taller pueden ayudar a resolver algunos problemas de tenencia comunitaria, pero deben representar más de una perspectiva. Algunos miembros defienden la integridad de los bosques, otros defienden intereses privados, otros más defienden al Gobierno, etc.

CONSEJOS

- Use una tabla para esquematizar los conocimientos y competencias que se requieren. Empiece con los nombres de las personas identificadas en las celdas correspondientes a la competencia requerida.
- Agregue información sobre instituciones solo para la verificación final. Para evitar sesgos, asegúrese de seleccionar personas de un gran número de organizaciones diferentes. Tome en cuenta la tendencia a escoger a funcionarios de organismos de gobierno en el ámbito de la seguridad de la tenencia y la forestería. Considere también a personas que trabajen en otros contextos.
- Asegure que haya un equilibrio utilizando los criterios de selección.

2.1.3 Creación de un Grupo de Trabajo: de la facilitación a la coelaboración

La aplicación del APP a la seguridad de la tenencia forestal requiere del apoyo de personas capacitadas. Con ese propósito, los tres talleres realizados en Indonesia, Uganda y Perú capacitaron facilitadores para el proyecto ECG. Durante una sesión

de aprendizaje práctico de cinco días, los participantes fueron capacitados en APP, así como en técnicas específicas de facilitación y en habilidades interpersonales. El objetivo era proporcionarles conocimiento práctico y los conocimientos técnicos necesarios para la coelaboración de escenarios sobre el futuro de la seguridad de la tenencia forestal a nivel local.

El taller debe ser dirigido por al menos dos facilitadores capacitados y neutrales, que no sean partes interesadas, quienes asumen las siguientes funciones fundamentales:

Recuadro 5. Creación de un Grupo de Trabajo: el caso de Perú

En Perú contaron con un equipo de por lo menos tres personas:

- un facilitador involucrado en todas las actividades de investigación del proyecto, quien comprendía los asuntos clave relacionados con los procesos de reforma de tenencia en el país.
- un facilitador, que coordinaba la metodología del APP y participó en todos los talleres.
- un facilitador por región, que conocía los contextos regional y local y se reunía de manera continua con el Grupo de Expertos y el Grupo de Apoyo.

Lecciones aprendidas

La coordinación entre los integrantes del Grupo de Trabajo es esencial para un taller exitoso.

Las buenas relaciones mejoran la sincronización e interacción con los expertos.

Recuadro 6. Creación de un Grupo de Trabajo: el caso de Indonesia

En Indonesia, dos miembros del proyecto ECG-Tenencia facilitaron los talleres de APP en Lampung. En Maluku, estos talleres fueron facilitados por tres personas (una del proyecto ECG-Tenencia y dos de un proyecto hermano en Maluku). Todos los facilitadores habían recibido capacitación en Bogor antes del inicio de los talleres. Sabían cómo aplicar el APP en el contexto de la reforma de la tenencia forestal (principales problemas, limitaciones y desafíos), estaban familiarizados con las actividades del proyecto de investigación en diferentes regiones y aseguraron imparcialidad en la participación. No proporcionaron respuestas a los participantes ni influyeron en ellos, y se aseguraron de involucrar a todos. En ocasiones, alentaron a los participantes a facilitar algunas partes del proceso para brindarles una nueva experiencia.

Recuadro 7. Creación de un Grupo de Trabajo: el caso de Uganda

En Uganda, el equipo de facilitadores estuvo conformado por cuatro integrantes (tres hombres y una mujer), quienes fueron capacitados en las etapas introductorias. Sin embargo, en cada distrito se capacitó a otras dos personas, y habitantes de los distritos de estudio apoyaron sobre todo con la traducción (cada distrito tiene idiomas locales distintos y algunos participantes no entendían inglés). Dos facilitadores trabajaron junto con el traductor en cada sesión. Los otros dos se encargaron de documentar el proceso.

- liderar y dirigir la sesión paso a paso sin intervenir en el contenido
- asegurarse de que todos los participantes tengan las mismas oportunidades para intervenir
- seguir todos los pasos y aplicar las reglas acordadas
- buscar consenso antes de terminar con un paso y empezar con el siguiente
- mantener registros de las decisiones y de los resultados intermedios
- abordar los sesgos que puedan surgir o la toma de control de las discusiones por parte de algunos participantes. El hecho de que todos los participantes hayan sido seleccionados adecuadamente e informados con precisión sobre las reglas debería facilitar estas situaciones.

Este proceso busca cambiar gradualmente la dinámica de un trabajo con facilitadores a un trabajo de coelaboración. La experiencia demuestra que los participantes con frecuencia tienen la disposición y la capacidad de involucrarse de una manera más directa en las diferentes secuencias del trabajo. En estos casos, los facilitadores solo necesitan garantizar que los elementos antes mencionados se mantengan como componente central de la dinámica de trabajo.

Debido a la abundancia de la información que se produce, otros especialistas deben apoyar a los dos facilitadores, creando así un verdadero Grupo de Trabajo. Los facilitadores y algunos de los especialistas deben tener la habilidad de utilizar una computadora portátil y los programas de análisis estructural y análisis de incompatibilidades. Sus conocimientos informáticos deben incluir el uso de programas básicos como un procesador de texto, un creador de diapositivas (opcional) y una hoja de cálculo.

2.2 Organizando la logística para la implementación

2.2.1 Implementación de talleres con el Grupo de Expertos

Opción 1: una secuencia de dos o tres talleres, cada uno de dos o tres días de duración, en un periodo a lo largo de uno a dos meses. De esta manera, los participantes aún serán capaces de recordar los resultados previos.

Opción 2: un taller de seis días que contenga todos los pasos. La tabla 1 presenta el resumen de una reunión de un Grupo de Expertos para la creación de escenarios durante la implementación de este taller.

Ambas opciones tienen ventajas y desventajas. Nuestra experiencia indica que la opción 1 produce resultados de mayor calidad. Esta da tiempo al Grupo de Expertos y al Grupo de Trabajo para reflexionar sobre los resultados y preparar los insumos para cada paso. El análisis es

Recuadro 8. Ventajas y desventajas de organizar los talleres como una secuencia

Asistir al taller por más de dos o tres días fue considerado difícil en Uganda, Perú e Indonesia, sobre todo para los funcionarios de gobierno. Por ello, se organizó el trabajo en una serie de dos talleres de tres días cada uno (Lampung y Uganda), tres talleres de dos días cada uno (Maluku) y dos talleres de dos días cada uno (Perú).

más profundo. Una de sus dificultades es mantener a los mismos miembros del Grupo de Expertos a lo largo de todo el proceso. Sin embargo, para resolver esto, por lo general se selecciona a los miembros en parte por su disponibilidad de tiempo a largo plazo. Por definición, la opción 1 resuelve el reto de lograr que los participantes se comprometan a asistir los seis días consecutivos.

La opción 2 tiene la ventaja de que el trabajo se termina con rapidez, pero se enfrenta a la dificultad de asegurar que los miembros del Grupo de Expertos estén disponibles durante toda una semana. También se ve limitada por la presión que se pone sobre los participantes para que logren resultados el último día. Por lo general, este enfoque no permite el desarrollo completo de los escenarios ni el involucramiento en un buen plan de trabajo por medio del *backcasting** (el proceso de trabajar hacia atrás a partir de la definición de un futuro plausible para determinar qué debe suceder para que este futuro se desarrolle y se conecte con el presente). Por lo general, se requiere de reuniones adicionales después de la finalización del taller de seis días.

Los encargados del ECG en Indonesia, Uganda y Perú optaron por una solución intermedia con diferentes configuraciones (véanse los recuadros 5, 6 y 7). Esta solución reduce las limitaciones y se beneficia de las ventajas de cada opción. Por ejemplo, el Grupo de Trabajo tiene tiempo suficiente para evaluar los resultados, para preparar materiales y para consultar con el Grupo de Apoyo. Por otro lado, también significa que es un trabajo duro y que el Grupo de Trabajo tiene más responsabilidad. En todos los casos, el Grupo de Trabajo se queda todos los días casi hasta la medianoche para finalizar los resultados para el día siguiente. Se seleccionaron estas opciones debido a las limitaciones de recursos que enfrentaba el proyecto para implementar el enfoque del APP.

Involucrar a personas en un proceso que lleva a un entendimiento común y a la acción conjunta en relación con futuras reformas de tenencia y la futura seguridad de la tenencia va más allá del uso de herramientas de prospectiva. Tiene que ver con cambiar las perspectivas de las partes interesadas y transformarlas en acciones. Por ello, el proceso requiere la asignación de los recursos necesarios para hacerlo de una manera adecuada.

En todo caso, antes del inicio de la secuencia de trabajo, el Grupo de Trabajo debe asegurar la adecuada disponibilidad y adhesión de los miembros del Grupo de Expertos, así como el interés y el compromiso del Grupo de Apoyo. Este trabajo preliminar es de suma importancia para que los miembros del Grupo de Expertos puedan coelaborar los escenarios. Una vez que se ha identificado a los miembros del Grupo de Apoyo y del Grupo de Expertos, se les ha informado sobre el enfoque de la implementación y están de acuerdo con él, se debe planificar cuidadosamente la logística.

2.2.2 Material necesario y detalles prácticos

Las técnicas de visualización promueven la interacción de las personas. Estas incluyen soportes para mostrar los resultados de cada paso (paneles de poliestireno, rotafolios, paredes, pantallas) y medios para presentar los resultados (tarjetas de colores, plumones, cinta adhesiva, imanes, pegamento reposicionable).

Recuadro 9. Ejemplo de la implementación de los talleres de APP

En Perú, se organizaron dos talleres de dos días cada uno; en Uganda, fueron dos talleres de tres días cada uno; e Indonesia tuvo tres talleres de dos días y dos talleres de tres días cada uno. La intensidad del trabajo varía según los objetivos. Cada Grupo de Trabajo realiza trabajo adicional para lograr su objetivo diario durante el taller y asegurarse de que las actividades no se vean afectadas. También se asegura de contar con una participación plena durante el proceso. Si el taller es conducido de manera adecuada y con buenos participantes, los resultados cumplen con las expectativas. En el caso de Uganda, para lograr la participación plena de los funcionarios de gobierno durante tres días sin interrupciones, se eligió un local alejado del distrito objetivo. Esto ayudó a que se concentrarán en el ejercicio sin ser llamados a acudir a sus oficinas.

En general, los pasos del APP se pueden dividir de la siguiente manera:

Opción A: Taller 1 (día 1 – Identificar y definir las fuerzas de cambio; día 2 – Analizar las variables de influencia). Taller 2 (día 1 – Seleccionar las fuerzas impulsoras y definir sus estados, y Crear escenarios [actividad continuada por el Grupo de Trabajo luego del taller]). Día 2 – *Backcasting* y Desarrollar planes de acción.

Opción B: Taller 1 (día 1 – Definir el sistema e identificar las fuerzas de cambio; día 2 – Definir las fuerzas de cambio y presentar el análisis de las variables de influencia). Taller 2 (día 1 – Analizar la influencia de las variables; día 2 – Definir las fuerzas impulsoras fundamentales). Taller 3 (día 1 – Desarrollar los estados de las variables; día 2 – Crear escenarios).

Opción C: Taller 1 (día 1 – Definir el sistema e identificar las fuerzas de cambio; día 2 – Definir las fuerzas de cambio y presentar el análisis de las variables de influencia; día 3 – Analizar la influencia de las variables). Taller 2 (día 1 – Analizar la influencia de las variables; día 2 – Definir las fuerzas impulsoras principales y desarrollar los estados de las variables; día 3 – Crear escenarios).

Lecciones aprendidas

Se puede adaptar el enfoque al contexto local. Obligar a los integrantes del Grupo de Expertos a seguir un proceso inadecuado afectará el producto final del APP.

Tabla 1. Resumen de una reunión del Grupo de Expertos para creación de escenarios.

Características	Requisitos
Grupo de Expertos (20 expertos) ^a	Acuerdo/compromiso de los expertos
Selección equilibrada de expertos	Recursos para el costo de organización
Facilitadores neutrales (Grupo de Trabajo)	Material (pizarras, rotafolios, tarjetas de colores, plumones, cinta, imanes, etc.)
Lograr consensos	Espacio de reunión y de trabajo con tomacorriente, computadora portátil, proyector
Reglas para la toma de decisiones	Asistencia secretarial (Grupo de Trabajo)
Llevar registros	
Presencia continua de los expertos	

a   Idealmente, el Grupo de Expertos está compuesto por 17-20 personas. Sin embargo, en ocasiones fue mayor (hasta 27 personas, Loreto, Perú) o menor (10-15 personas, Madre de Dios, Perú).

La sala de reuniones debe estar equipada con una fuente de electricidad, al menos una computadora portátil y, de ser posible, un dispositivo para proyectar los resultados en una pantalla o pared.

La sala debe ser lo suficientemente amplia para albergar a todos los participantes. Estos deben poder ver los resultados e interactuar entre sí. La disposición en forma de U es la más efectiva para ambos propósitos (véase la figura 3).

Si no hay un pizarrón blanco, una buena opción es usar una pared, en especial cuando hay solo dos talleres de dos días y se requiere trabajo de grupo. La selección del lugar para el taller es esencial. El salón debe ser acondicionado con la debida anticipación.

Vista de un taller de capacitación de APP para facilitadores en Indonesia.

Figura 3. La disposición del salón debe adaptarse al número de participantes.

Recursos financieros

De ser necesario, se puede dar una compensación económica por asistencia a los participantes. Esta incluye pasajes, comidas y alojamiento. Las condiciones de la compensación deben estar claras para evitar malentendidos. Se deben aplicar las mismas reglas de compensación a todos los participantes que la requieran.

El presupuesto para organizar un taller de seis días y una secuencia de talleres de tres días varía según el país. Depende de la ubicación y la logística. Sin embargo, se pueden seguir estas sugerencias para la preparación del presupuesto:

- Considerar contar con apoyo logístico a nivel local. El trabajo de los facilitadores durante los talleres es bastante intenso y requiere de apoyo logístico y organizacional.
- Considerar los costos de viaje del equipo de facilitadores.
- Considerar contar con una impresora para el equipo en el lugar del taller. Si esto no es posible, asegurarse de que la impresora y/o fotocopidora esté cerca de donde se llevan a cabo los talleres.

Disposición de la sala de reuniones en Indonesia y Uganda.

3 Implementación del APP

La aplicación de un proceso colaborativo de creación de escenarios sobre el futuro de la seguridad de la tenencia forestal es un camino con muchos hitos. Cada hito es un resultado específico que conduce a la siguiente etapa del proceso. Este se inicia con una situación en la que se cuenta con conocimiento sobre el pasado y el presente, pero un conocimiento muy limitado o inexistente sobre el futuro. Se puede representar el proceso como una escalera en espiral que el integrante del Grupo de Expertos debe subir paso a paso. Este culmina con la implementación de acciones basadas en la prospectiva (véase la figura 4).

La figura 4 describe los cinco pasos principales para implementar los talleres de APP, los cuales deben realizarse de la siguiente manera:

- Paso 1: Definición del sistema
- Paso 2: Identificación y definición de las fuerzas de cambio
- Paso 3: Identificación y selección de las fuerzas impulsoras
- Paso 4: Creación de escenarios
- Paso 5: Elaboración de un plan de acción basado en la prospectiva

Figura 4. Facilitación del entendimiento común y la acción conjunta en torno al futuro de las reformas de tenencia forestal y la seguridad de la tenencia.

3.1 Paso 1: Definición del sistema

El primer paso del proceso es determinar la cuestión que será abordada mediante la prospectiva. Esta tiene cuatro dimensiones: ¿qué?, ¿dónde?, ¿por cuánto tiempo? y ¿quién? Estas cuatro dimensiones definen lo que se conoce como un “sistema”. Son las transformaciones plausibles de este sistema las que serán exploradas mediante el enfoque de prospectiva.

¿Qué?

- La pregunta central es la siguiente: ¿cuáles pueden ser los futuros de la seguridad de la tenencia forestal?

¿Dónde?

- Esta interrogante se aplica a un espacio geográfico que debe ser definido con claridad. Como la seguridad de la tenencia forestal es con frecuencia específica de una localidad, este tipo de trabajo de prospectiva se relaciona usualmente con un “territorio”. El territorio corresponde a un área local (por ejemplo, una aldea, un distrito, una comuna o una pequeña unidad agroecosociológica).
- Por lo tanto, se deben definir con claridad los límites geográficos de las zonas de trabajo. Por lo general, el asunto (el “¿qué?”) determina estos límites.
- En ocasiones, se puede utilizar una unidad administrativa para definir la ubicación (por ejemplo, un distrito, en el caso de la prospectiva sobre la planificación del uso de la tierra en Indonesia). Algunas veces, puede ser una frontera física (por ejemplo, la isla de Mayotte o la isla de Tanimbar, en Indonesia) o un ecosistema (por ejemplo, una cuenca hidrográfica). Tome en cuenta que las fronteras administrativas no siempre son las más relevantes para definir la dimensión espacial del sistema, en especial cuando los bosques abarcan varias unidades administrativas.

¿Por cuánto tiempo?

- Esta dimensión se refiere tanto al horizonte temporal* del trabajo de prospectiva (el punto más lejano en el futuro que se está tomando en consideración para el trabajo), como al marco temporal* (el periodo completo que se está considerando).
- El marco temporal puede estar en un rango de 10 a 50 años. Un periodo menor de 10 años no proporciona el tiempo suficiente para explorar cambios significativos y rupturas* potenciales. Por otro lado, un periodo mayor de 25 años puede privar a los actores locales de un sentido de apropiación, en especial en los procesos de toma de decisiones. Un marco temporal mayor de 25 años también se vuelve más abstracto y podría poner en duda la credibilidad del resultado. Para una indagación prospectiva de los futuros de la seguridad de la tenencia forestal, se recomienda un marco de 10 a 20 años. La duración dependerá del contexto local (por ejemplo, tomando en cuenta la planificación nacional de mediano o largo plazo para el monitoreo de la seguridad de la tenencia).
- Un marco temporal de 10 a 25 años también coincide con el surgimiento de la siguiente generación, cuyos futuros son motivo de preocupación para la generación actual.
- Note que este tipo de indagación es diferente de la planificación de políticas o de la planificación estratégica*, cuyo marco temporal suele ser de alrededor de cinco años.

¿Quién?

- El sistema se encuentra completamente definido cuando todas las partes interesadas han sido identificadas. “Partes interesadas” se refiere aquí a las diferentes personas cuyo futuro está vinculado al futuro del territorio y que son afectadas por el tema del trabajo de prospectiva.
- En la prospectiva de los futuros de la seguridad de la tenencia forestal a nivel local, las partes interesadas locales suelen ser todos los habitantes del territorio y todos aquellos cuyo trabajo está vinculado al territorio. En el contexto del proyecto ECG-Tenencia, las comunidades locales también deben ser incluidas en el proceso.
- La lista de las partes interesadas debe ser establecida claramente para incluir a las más importantes. El conocimiento de estos diferentes tipos de partes interesadas sobre el territorio debe verse reflejado en el grupo de personas que serán movilizadas para la implementación local del proceso de creación de escenarios.

CONSEJOS

Una regla común para la toma de decisiones: asigne tiempo suficiente para la discusión. Si el desacuerdo persiste, los expertos pueden votar y elegir la opción ganadora por mayoría simple. En el caso de resultados muy cercanos (por ejemplo, 51-49% y 60-40%), se debe tomar nota de los puntos de vista alternativos que no serán incorporados. Esto mantiene abierta la posibilidad de volver a ellos cuando se pide a los integrantes que reflexionen sobre sus resultados.

Como primera tarea, el Grupo de Expertos debe definir el sistema y llegar a un consenso sobre su definición. Sus miembros deben lograr un consenso acerca de lo que consideran colectivamente como el sistema de seguridad de la tenencia forestal cuyos futuros van a explorar. Como paso preliminar, todos deben convenir en una regla colectiva para la toma de decisiones, que utilizarán para llegar a acuerdos y seguir adelante en caso de diferencias de opinión entre los participantes. Los miembros son libres de elegir la regla que deseen, pero todos, sin excepción, deben estar de acuerdo en respetarla cuando sea utilizada.

Identificación de actores en un taller de capacitación en Lima, Perú.

3.2 Paso 2: Identificación y definición de las fuerzas de cambio

Una vez que se ha definido claramente el sistema, el primer hito es preparar una lista de fuerzas de cambio claramente definidas. Una fuerza de cambio tiene la capacidad de producir una transformación significativa en el sistema en el futuro, sin importar en qué dirección.

3.2.1 Entiende el sistema, piense en el futuro

Cuando los integrantes del Grupo de Expertos identifican las fuerzas de cambio, les puede resultar difícil “proyectarse” a sí mismos en el futuro según el horizonte temporal acordado. Del mismo modo, no siempre es fácil para todos tener una imagen mental clara del sistema. Para superar estas dificultades, es muy útil realizar un ejercicio práctico.

Reúna a todos los miembros para que participen en un proceso de dos rondas en el que se pedirá a cada uno que comparta su mayor temor y su mayor expectativa sobre el futuro de la seguridad de la tenencia forestal en (la ubicación definida) para (la fecha acordada).

Cada participante escribe una oración breve o unas cuantas palabras en tarjetas de colores (se pueden usar colores distintos para los temores y para las expectativas). Una vez que las tarjetas estén listas, se exhiben en el soporte y los participantes comentan brevemente sobre su significado. El facilitador va tomando las tarjetas y las coloca ya sea en el grupo de los “temores” o en el de las “expectativas”.

Toda la información se registra y permanece a la vista para que los participantes puedan consultarla durante las sesiones de trabajo. Inmediatamente después, se les pedirá que identifiquen las fuerzas de cambio (fuerzas capaces de producir una transformación significativa en el sistema en el futuro). Responder esta pregunta no es siempre sencillo; sin embargo, una vez que los miembros ya han identificado los temores y las expectativas, es más sencillo trabajar sobre estas fuerzas (ya que son algunas de las causas para que las expectativas o los temores se hagan realidad).

CONSEJOS

Use esta sesión corta de discusión libre para “romper el hielo” y para que los participantes se conozcan mejor. Para ello, los participantes deben presentarse centrándose en su dominio del conocimiento/experiencia/capacidad relacionado con los futuros de la seguridad de la tenencia forestal. Luego, deben explicar brevemente cuáles son sus expectativas y temores. Tres minutos por persona son suficientes para la presentación y explicación. Uno de los facilitadores debe controlar el tiempo para asegurar que las personas no se extiendan más allá de los tres minutos.

Una muestra de las expectativas en Perú.

3.2.2 Prepare una lista con las fuerzas de cambio

Las fuerzas de cambio que se debe identificar son aquellas con una influencia pasada, presente o futura en la evolución del territorio. El proceso para establecer una lista preliminar de fuerzas de cambio potenciales es el siguiente:

- Use tarjetas de colores para asegurar la libre expresión de las opiniones individuales y una contribución equilibrada entre los miembros del grupo de trabajo.
- Pida a los participantes que escriban por separado las fuerzas de cambio que consideran importantes (una fuerza por tarjeta).
- Recolecte, lea y exhiba todas las tarjetas en un soporte que sea visible para todos, sin debatir aún sobre el contenido.

3.2.3 Visualice las tarjetas, elimine las duplicadas y agrúpelas

- Una vez que las tarjetas estén en el soporte, elimine las tarjetas idénticas (repetitivas), es decir, las que utilizan los mismos términos y tienen el mismo significado. Para esto, se requiere de un acuerdo entre los autores de tarjetas similares para asegurar que representan una misma idea. Si este no fuera el caso, los autores deben reescribir las tarjetas para reflejar la diferencia de significado, y luego colocarlas nuevamente en el soporte.
- Agrupe las tarjetas en categorías amplias para discutir sus similitudes y descarte aquellas tarjetas duplicadas que tienen términos distintos, pero un mismo significado.
- Elimine o descarte cada tarjeta solo de previo acuerdo con su autor original.

CONSEJOS

El facilitador recolecta, lee y exhibe las tarjetas. Mientras hace esto último, puede agruparlas de manera preliminar utilizando las cinco dimensiones de la clasificación STEEP (por sus siglas en inglés): social, técnica, económica, ambiental y política. Sin embargo, esta clasificación no debe usarse en los pasos siguientes, pues es solo una manera práctica de ayudar a reagrupar ideas. También sirve para asegurar que se tomen en cuenta los aspectos multidimensionales de la seguridad de la tenencia forestal.

Discusión sobre las fuerzas en un taller en Maluku, Indonesia.

3.2.4 Discuta sobre la relevancia y las fuerzas externas/internas

Una vez que todas las tarjetas están expuestas, se han reformulado los significados (en caso sea necesario) y se han retirado las duplicadas, el grupo debe discutir sobre la relevancia de las fuerzas de cambio propuestas. Con este fin, se leen nuevamente las tarjetas una por una y se discuten de acuerdo con las reglas siguientes:

- Regla 1: Si alguna de las fuerzas de cambio propuestas no se relaciona claramente con el tema, se elimina.
- Regla 2: Una oración no es una fuerza de cambio; se debe modificar la expresión.
- Regla 3: Las formas negativas no son fuerzas de cambio; se debe modificar la expresión.
- Regla 4: Las expresiones de algo material por lo general no son fuerzas de cambio; se debe modificar la expresión.
- Regla 5: Las fuerzas de cambio propuestas para las que es imposible identificar diferentes estados futuros deben eliminarse. En estos casos, puede resultar muy útil hacerse la pregunta siguiente: “¿Es esta una fuerza de cambio o un estado futuro?”. Un estado describe una situación que caracteriza cómo podría ser esta fuerza en el futuro.

Las tarjetas que cumplen con las cinco reglas no se discuten. Todas las demás sí requieren de una discusión. La figura 5 muestra algunos ejemplos de cómo reformular la expresión de una fuerza de cambio.

◇ No use oraciones	: “Los insumos son muy”	→	Costo de los insumos
◇ No use formas negativas	: “Mal tiempo”	→	Condiciones climáticas
◇ No use una expresión material	: “Dinero”	→	Acceso a recursos económicos
“Conflicto entre comunidades locales y empresas privadas” = no es una fuerza, pero			
“Relaciones entre comunidades locales y empresas privadas” = es una fuerza de cambio; y puede asumir diferentes estados como: Confianza, Desconfianza, Conflicto abierto, Indiferencia.			

Figura 5. Ejemplo de reformulación de la expresión de una fuerza de cambio.

3.2.5 Reformule las expresiones de las fuerzas de cambio

Esta reformulación a menudo es útil para entender mejor la realidad, así como las percepciones y expectativas de cada participante. Estos tienden a explicar la realidad escribiendo frases como: “El Gobierno no tiene la voluntad de ayudarnos”, “Las leyes no concuerdan con la realidad”, “Educación intercultural”. El facilitador debe tomar nota de esas expresiones porque serán útiles para los pasos siguientes. Luego, se prepara una lista final de las fuerzas de cambio. Esta lista debe revisarse una vez más para diferenciar entre fuerzas internas y fuerzas externas. Estas diferencias se definen como se indica a continuación:

- Las **fuerzas externas** no pueden ser controladas por los actores involucrados directamente en el sistema. Pertenecen al contexto o entorno en el que se desarrolla el sistema.
- Las **fuerzas internas** sí pueden ser controladas por los actores del sistema. Algunos de ellos o todos tienen el poder para modificar el estado que esta fuerza puede asumir en el futuro.

La decisión sobre si una fuerza es interna o no dependerá de cómo se ha definido el sistema y en especial de sus límites geográficos y sus actores. Una misma fuerza de cambio puede considerarse interna a nivel nacional (por ejemplo, “las orientaciones nacionales de políticas relacionadas con el manejo forestal”), pero externa a nivel de una cuenca hidrográfica (debido a que los actores locales no tienen la posibilidad de controlarla o influir sobre ella). Algunos ejemplos de fuerzas internas y externas obtenidos durante los talleres de capacitación se muestran en las tablas 2 y 3.

Cree dos listas finales: una para las fuerzas internas y otra para las externas. Las tablas 2 y 3 brindan un ejemplo de fuerzas internas y externas identificadas durante el taller de capacitación realizado en Bogor, Indonesia.

Tabla 2. Fuerzas internas, capacitación de facilitadores, Bogor, Indonesia.

Nombre de la fuerza	Definición
Implementación de políticas	La aplicación local de las políticas del Gobierno central relacionadas con el uso de la tierra forestal por el Gobierno local
Gobernanza local	Gobernanza política, económica y administrativa del Gobierno local en el ámbito de la tenencia forestal
Proceso de autorización	Proceso relacionado con el permiso de uso de tierras forestales por parte del Gobierno, incluyendo procedimientos de gobernanza y divulgación de información
Enlaces sectoriales	Relaciones entre los sectores del Gobierno local para determinar un patrón de manejo sostenible del bosque
Distribución de poder	La distribución del poder entre las partes interesadas en la adquisición de beneficios forestales
Comprensión del Gobierno local	Entender el mecanismo regional sobre la política de acceso a las tierras forestales
Apoyo a organizaciones	Capacidad del Gobierno / partes interesadas para brindar orientación a las instituciones forestales comunitarias
Dependencia del bosque	Dependencia de las personas en relación con el bosque (como medio de subsistencia principal)

Continúa en la siguiente página

Tabla 2. Continuación

Nombre de la fuerza	Definición
Acceso a capital	Acceso a capital en relación con la facilidad y confianza para los grupos con derechos jurídicos para el uso del bosque
Inversión del sector privado	Inversión de capital del sector privado en la explotación de productos forestales
Presupuesto del Gobierno	Recursos financieros proporcionados por los Gobiernos locales para la reforma de la tenencia forestal
Crecimiento económico	Crecimiento económico asociado con la necesidad de tierras forestales
Crecimiento de la población	Crecimiento demográfico vinculado con la necesidad de tierras forestales
Participación de la comunidad	Participación de la comunidad en la implementación de la reforma de la tenencia forestal
Capacidad de manejo	Capacidad de la comunidad para desarrollar el uso de productos forestales
"Hak Ulayat"	Derechos sobre las tierras forestales en posesión de los pueblos indígenas por generaciones
Instituciones comunitarias	Capacidad de las instituciones comunitarias para influir en la aplicación de la política de manejo de tierras y uso de productos forestales
Derechos/acceso a tierra y bosque	Derechos y acceso de las partes interesadas al bosque y al uso de la tierra
Capacidad de organización	Capacidad de las comunidades para organizarse
Comportamiento del sector privado	La actitud del sector privado hacia las normas y políticas de tenencia forestal
Concientización de las personas	Toma de conciencia de las personas en relación con los derechos y obligaciones para el uso de los bosques
Definición de las fronteras tradicionales	Definición por parte de los pueblos indígenas de los límites de sus territorios según las fronteras naturales reconocidas por ellos durante generaciones
Conversión de tierras	Conversión del uso de tierras de bosque estatal a bosque no estatal asociada con el proceso de determinación de estatus realizado por KLHK ^a
Información y comunicación	Sistema de información y comunicación vinculado a la referenciación geoespacial (mapeo de áreas forestales)

a Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) / Ministerio del Ambiente y Forestal (MoEF por sus siglas en inglés)

Tabla 3. Fuerzas externas, capacitación de facilitadores, Bogor, Indonesia.

Nombre de la fuerza	Definición
Políticas nacionales	Políticas del Gobierno central en relación con el acceso de las personas al uso forestal
Aplicación de la ley	Aplicación de la ley referida al estatus de la tierra pública previamente certificada antes del establecimiento de la nueva reforma de tenencia
Proceso de autorización	Proceso por el que el Gobierno central (ministerio LHK) da a las personas derechos de acceso para el manejo de bosques a través del establecimiento de áreas específicas (HKm, HD, HTR y otros esquemas CBFM)
Gobernanza central	Gobernanza política, económica y administrativa del Gobierno central en relación con la tenencia forestal
Regulación forestal estatal	Mecanismos empleados por el ministerio LHK para establecer el estatus y la función de la tierra como tierra forestal estatal
Presupuesto nacional	Presupuesto asignado por el Gobierno para la reforma de la tenencia forestal
Condiciones geográficas	Condiciones geográficas de una región compuesta de islas que afectan la certidumbre de la seguridad de la tenencia forestal en comparación con el área/tierra continental; en relación con aspectos biofísicos y dimensiones socioculturales y de accesibilidad

Recuadro 10. Fuerzas de cambio: el caso de Perú

Los participantes de Madre de Dios identificaron 27 fuerzas de cambio; los de Loreto, 42.

Lecciones aprendidas

- *Defina la fuerza mientras se discuten las tarjetas de los participantes.* Cuando las tarjetas se encuentran agrupadas y los participantes están decidiendo si algunas son similares o no, a menudo se inicia una discusión. Un miembro del Grupo de Trabajo debe tomar notas: estas serán cruciales para la discusión subsiguiente sobre la definición de las fuerzas.
- *Aclare las ideas de los participantes preguntándoles “¿a qué te refieres con esa fuerza?” cada vez que sea necesario. Esto es importante para evidenciar temas que los participantes quieren expresar y permite un uso más eficiente del tiempo.* En Perú, luego del primer día del taller, el Grupo de Trabajo tuvo que hacer trabajo adicional para refinar estas definiciones.
- *Proporcione a los participantes una lista de las fuerzas con sus definiciones e invítelos a hacer comentarios.*

3.2.6 Defina las fuerzas de cambio

Para cada fuerza de cambio identificada, los participantes deben convenir en una definición común y clara. Esta definición suele ser una oración que explica la naturaleza de la fuerza. Este paso es de suma importancia porque da como resultado un hito. Las definiciones serán utilizadas y consultadas de manera sistemática en el paso siguiente, cuando se realice el análisis estructural. La calidad del análisis depende a su vez de la calidad y precisión de la definición. La calidad de la definición también cumple un papel muy importante en el paso subsiguiente, es decir, para la identificación del estado futuro de las fuerzas impulsoras. La definición debe ayudar a identificar los estados plausibles de esta fuerza en el futuro.

Lleve un registro de todas las definiciones, de manera que puedan ser utilizadas en los pasos siguientes. Entregue a todos los participantes una tabla general que incluya las fuerzas internas y externas que acordaron, así como su definición completa.

CONSEJOS

- Seleccione un rango de 20-60 fuerzas de cambio internas (*el software puede manejar hasta 73*).
- Destine un tiempo para reflexionar en conjunto sobre el resultado y asegúrese de que no falte ninguna fuerza importante.
- Asegúrese de que no falte ninguna dimensión importante (social, económica, técnica, ambiental, política, etc.).
- Asegúrese de que la definición es lo suficientemente detallada (en la tabla 2 se presenta un ejemplo de definición).

3.3 Paso 3: Identificación y selección de las fuerzas impulsoras

Una vez que se han identificado y definido claramente las fuerzas internas, analice de manera sistemática las relaciones entre ellas. Esto supone una evaluación de la influencia directa de cada fuerza interna sobre las demás. La existencia o ausencia de influencia directa entre fuerzas da como resultado una clasificación de estas que contribuye a “estructurar” el sistema. Por ello, este trabajo es llamado también “análisis estructural”. Los resultados se ingresan en una matriz vinculada con gráficos y tablas que proporciona de manera inmediata la información necesaria para seleccionar las fuerzas impulsoras. Las fuerzas impulsoras son las más influyentes y poderosas del sistema.

3.3.1 Mida las influencias directas

Comprender las relaciones entre las fuerzas es un componente importante para la creación de escenarios multidimensionales sobre el futuro de la seguridad de la tenencia forestal. Nos permite entender lo que “impulsa” al sistema y cómo este se “mueve”.

También nos ayuda a comprender la naturaleza de las interacciones en curso y las relaciones entre los componentes esenciales de la seguridad de la tenencia forestal desde una perspectiva dinámica. Los miembros del Grupo de Expertos discuten las influencias directas durante una reunión específica de análisis estructural.

La evaluación de las influencias directas entre las fuerzas se basa en un código de puntuación acordado. Un sistema binario representa la influencia directa entre dos fuerzas {0; 1}. Si no existe una influencia directa de la fuerza A sobre la fuerza B, la relación AB es cero ($AB=0$); si existe un vínculo directo de influencia de A sobre B, la relación se marca como 1 ($AB=1$). También se evalúa la relación entre B y A, que puede tomar el valor de 0 o 1 ($BA=0$ o $BA=1$).

Existe una influencia directa de la fuerza A sobre la fuerza B si cualquier cambio en la fuerza A produce un cambio también en la fuerza B, y **este cambio puede ser explicado de una manera clara y lógica**. Para asegurar que la influencia identificada entre las fuerzas A y B es directa, se necesita una explicación. Dicha explicación elimina las tres causas principales de error que se indican a continuación.

- **Confusión en la dirección de la causalidad***: se cree que A influye sobre B, pero en realidad ocurre lo opuesto. Esto sucede con frecuencia al inicio del análisis de influencia/dependencia (I/D). Sin embargo, por lo general, los participantes corrigen el error con rapidez y por sí mismos. También puede ocurrir que dos fuerzas tengan una influencia directa entre sí.
- **Influencia indirecta: A influye sobre B y B influye sobre C, por lo tanto, A influye sobre C**: este es un caso de influencia indirecta y no debe ser incluido por la razón antes señalada. Cuando existe una relación causal indirecta entre dos fuerzas, por lo general es posible identificar la fuerza intermedia que las conecta. Si esta fuerza forma parte del sistema (es decir, ya está en la lista), se trata de un caso de transitividad. Sin embargo, si la fuerza no está incluida en la lista, se debe discutir su inclusión. Si los expertos acuerdan incluirla, se modifica la lista y se realiza el análisis de influencia o dependencia (I/D) con esta fuerza adicional.
- **Covariación**: se piensa que dos fuerzas están vinculadas porque se desarrollan de una manera similar, pero se trata de otra fuerza que influye sobre ambas en simultáneo: C influye tanto sobre A como sobre B, pero A y B no están directamente vinculadas.

Una vez que la influencia directa de una fuerza sobre todas las demás ha sido debatida y se ha llegado a un acuerdo, el Grupo de Trabajo prepara de inmediato los resultados en una matriz de influencia/dependencia (matriz I/D). Esta matriz es una tabla de n filas y n columnas, donde n es el número total de fuerzas identificadas (véase la sección 3.3.1).

La discusión se repite para cada fuerza hasta llenar por completo la matriz con los valores acordados.

Este proceso toma bastante tiempo en un inicio, pero con la práctica los expertos pueden realizarlo con más rapidez. Los roles principales del facilitador son los siguientes:

- Ayudar al Grupo de Expertos a tomar en consideración solo relaciones causales directas. El facilitador debe tener presentes en todo momento las tres causas de error antes descritas. En caso de duda, el facilitador debe preguntar al grupo sobre la existencia de una influencia directa versus una influencia inversa, una influencia indirecta o una coevolución. No se trata de obligar al grupo a aceptar el punto de vista del facilitador, sino de asegurarse de que el grupo decida con argumentos lógicos y aceptables.
- Garantizar en todo momento que el debate sobre las influencias directas se realice de una manera sistemática utilizando la *definición* de la fuerza y no solo su *nombre abreviado*. Utilizar la definición hace más fácil responder la pregunta, ya que esta es mucho más específica. Volver reiteradamente sobre la definición durante todo el análisis estructural asegura una mayor precisión de las respuestas y evita la confusión y los malentendidos producidos por la interpretación individual, que podrían ocurrir si se utiliza solo el nombre corto de las fuerzas (véase el ejemplo en la sección siguiente).

3.3.2 Implementación

El tiempo requerido para completar este proceso depende del número de fuerzas de cambio. Los participantes por lo general requieren de un tiempo para manejar bien el concepto de influencia directa y aplicarlo. Se trata de un proceso de aprendizaje práctico, por lo que el análisis se va haciendo gradualmente más rápido. La experiencia demuestra que luego de medio día de aprendizaje, durante el cual, en el mejor de los casos, se pueden discutir dos o tres fuerzas, el análisis estructural alcanza una velocidad constante de alrededor de 30 minutos por fuerza para un sistema de 50 fuerzas (algunas fuerzas requieren

Recuadro 11. Cómo usar la definición y no el nombre de la variable: un ejemplo

Este ejemplo sobre el uso de dos fuerzas (“gobernanza local” y “comportamiento del sector privado”) se tomó de la tabla 2, referida a la capacitación en seguridad de la tenencia forestal en Indonesia.

Incorrecto: ¿La “gobernanza local” influye directamente sobre el “comportamiento del sector privado”?

Correcto: ¿La “gobernanza política, económica y administrativa del Gobierno local en el ámbito de la tenencia forestal” influye directamente en “la actitud del sector privado hacia las normas y políticas de tenencia forestal”?

Esto significa, en otras palabras, formular la siguiente pregunta: ***Si ocurriera un cambio significativo en la situación de la gobernanza política, económica y administrativa del Gobierno local en el ámbito de la tenencia forestal, ¿transformaría directamente la actitud del sector privado hacia las normas y políticas de la tenencia forestal?***

Figura 6. Ejemplo de configuración para el análisis de I/D.

más de 30 minutos de análisis; véase el recuadro 12). Esto significa que se necesitará una sesión de hasta tres días completos. Cuando sea absolutamente necesario, el Grupo de Expertos puede dividirse en dos subgrupos, cada uno de los cuales se ocupará de la mitad de las fuerzas. Sin embargo, esto debe considerarse como un “plan B”, solo cuando no es posible alcanzar los resultados en el plazo establecido. La duración de la sesión de análisis estructural debe planificarse con anticipación a fin de garantizar que pueda realizarse con todo el grupo. Para la discusión sobre las influencias directas, se requiere utilizar soportes como se indica a continuación.

Use el soporte de la manera siguiente:

- **Preparación:** asigne a cada una de las fuerzas seleccionadas un nombre corto o sobrenombre y escríbalo en una tarjeta. Coloque la tarjeta con el nombre de la fuerza (por ejemplo, Fuerza A) en la parte alta del soporte.
- **Paso 1:** discuta colectivamente cada fuerza, una a una. Haga esta pregunta a los participantes de manera grupal: ¿la Fuerza A influye directamente en la Fuerza B? Si la respuesta es *no*, coloque la Fuerza B en la columna “0”. Si la respuesta es *sí*, coloque la Fuerza B en la columna “1”.
- **Paso 2:** registre los resultados en la matriz. En la figura 6, puede ver un ejemplo de configuración para el análisis I/D.

Recuadro 12. **Organización del análisis de las influencias mutuas**

El análisis de las influencias mutuas tomó tiempos distintos según el tipo de fuerzas. En Perú, algunas fuerzas jurídicas requieren más discusión que otras. En Perú e Indonesia fue necesario dividir al grupo de expertos en dos o tres subgrupos. En Perú, el grupo de expertos completó el análisis I/D de 42 fuerzas en un día (al menos ocho horas de trabajo real) con dos grupos. En Indonesia, completaron sus análisis en un día con tres grupos, pero se requirió medio día adicional para revisar los resultados de los diferentes grupos. La razón principal para dividir el trabajo entre subgrupos fue que para algunas fuerzas la discusión tomó más de 30 minutos. Debido al tiempo asignado para el taller, el grupo se dividió para asegurar que se pudiera terminar a tiempo.

- **Paso 3:** coloque la tarjeta con el nombre de la siguiente fuerza (por ejemplo, Fuerza B) en la parte alta del soporte. Los participantes deben repetir el proceso hasta que todas las fuerzas hayan sido analizadas.

En caso de desacuerdo, aplique la regla para la toma de decisiones adoptada al inicio del proceso de prospectiva.

Algunas técnicas de facilitación pueden acelerar la discusión, entre ellas, las opciones siguientes para involucrar a los participantes en la decisión y promover su interacción:

- **Preparación:** prepare tres soportes verticales grandes en los que se puedan exhibir todas las tarjetas. Uno de los soportes debe tener un letrero con un “0” en la parte alta; otro, uno que diga “Espacio de discusión”; y el tercero, un “1”.
- **Paso 1:** seleccione la fuerza que quiere discutir (por ejemplo, la Fuerza 1) y póngala en lo alto del soporte “Espacio de discusión”. Coloque todas las tarjetas restantes en el soporte “0”.
- **Paso 2:** en una primera ronda, pida a todos los participantes que seleccionen las tarjetas correspondientes a las fuerzas que consideran que reciben una influencia directa de la Fuerza 1, y colóquelas en soporte “1”. Esta es una decisión individual; sin embargo, la persona debe justificar su decisión de mover la tarjeta de “0” a “1”. Dé un máximo de 3 minutos para esto.
- **Paso 3:** en una segunda ronda, pida a todos los participantes que revisen de manera individual las sugerencias realizadas en la primera ronda. Si tienen dudas o desacuerdos con las ubicaciones propuestas, deben mover las tarjetas en disputa al “Espacio de discusión”. Este proceso no debe tomar más de 3 minutos. Inicie un debate sobre las tarjetas en el “Espacio de discusión” para decidir de manera colectiva si deben ir a “1” o a “0”, y reubíquelas según corresponda. Este proceso no debe tomar más de 10 minutos.
- **Paso 4:** pida a los participantes que den una nueva mirada al espacio “0” para asegurarse de que, a la luz de las discusiones, no desean hacer otros movimientos (obviamente, no se debe discutir sobre las tarjetas que acaban de ser movidas a “0” desde el “Espacio de discusión”, en el paso 3). Discuta con el grupo sobre cualquier movimiento adicional y decida dónde deben ir las tarjetas. Esto no debe tomar más de 5 minutos.
- **Paso 5:** pida a todos los participantes que den un último vistazo a los soportes y confirmen que están de acuerdo con el resultado final. Registre la información en la matriz. Reagrupe todas las tarjetas en un solo espacio (lo más rápido es moverlas a donde ya se encuentran la mayoría de ellas) y coloque el “0” en la parte alta del soporte antes de iniciar el proceso nuevamente.

En ocasiones, mientras realiza la medición de las influencias, notará que faltan algunas fuerzas. Por ejemplo, tiene una Fuerza A que influye de manera indirecta en las Fuerzas B, C, D y E. La influencia es indirecta porque la secuencia correcta es que A influye en X y X influye en B, C, D y E. Pero no se cuenta con la fuerza X. En este caso, la Fuerza A, que debería ser una fuerza impulsora, se convierte en una fuerza afectada. El caso de Perú brinda un ejemplo:

“Calidad de la Educación”: esta fuerza fue considerada muy importante, pero el razonamiento fue el siguiente: “si mejoramos la calidad de la educación, los resultados en la seguridad de la tenencia se verán en 10 años” (cuando los niños que reciben la educación sean adultos). Por lo tanto, fue considerada una influencia indirecta para muchas de las fuerzas. En consecuencia, aparece en el gráfico de influencia directa como una “fuerza efecto”. Al final, los participantes acordaron “cambiarla” a fuerza impulsora a pesar de los resultados.

Lección aprendida: debe existir un consenso sobre lo que se entiende por “directo”. Directo significa que, si cambio A, B también cambiará relativamente rápido. Puede haber más fuerzas intermedias, como la fuerza X antes mencionada, dependiendo de si los expertos dieron definiciones específicas a las fuerzas.

3.3.3 Registre la información y calcule de manera automática

Una matriz I/D (influencia/dependencia) puede ser una tabla bastante grande. Si se identifican 50 fuerzas, la matriz I/D será una tabla cuadrada ¡con 2.500 celdas! Cada celda se llena con los resultados del análisis estructural, a excepción de las celdas en la diagonal, que corresponde a la influencia de una fuerza sobre sí misma (por definición, estas no pueden considerarse una influencia directa).

El análisis del contenido de la matriz se basa en el cálculo automático. Para ello, un simple programa de software ayuda a visualizar los resultados. Este software requiere un mínimo de competencia para su uso, dado que casi todos los cálculos y visualizaciones se encuentran ya integrados en la hoja de cálculo por medio de conexiones automáticas entre las diversas hojas de trabajo. Básicamente, se requieren solo dos operaciones: (i) ingresar una sola vez el nombre de las fuerzas y (ii) llenar una sola vez la matriz de influencia directa. La estructura y las funciones de las hojas de cálculo son descritas más adelante.

La hoja de trabajo “Variables’ influence”

La matriz de influencia directa se ubica en la hoja de trabajo denominada “Variables’ influence”. Esta debe ser llenada con los resultados del trabajo realizado con los expertos durante el taller (o talleres). Primero, se registra cada fuerza con su nombre corto en la primera columna de la matriz (columna B). Esto debe hacerse una sola vez para cada fuerza. El nombre de cada fuerza aparecerá de manera automática en el encabezado horizontal de la matriz (véase la figura 7, a continuación, que se basa en un ejercicio de prospectiva sobre los futuros de áreas rurales en África). El valor de influencia de cada fuerza sobre las demás se registra en la matriz según lo acordado por los expertos durante el taller. La matriz se llena de manera descendente línea a línea, y cada línea se llena de izquierda a derecha. Una cadena de enlaces automáticos entre las diferentes matrices, tablas y gráficos proporciona una visualización inmediata de los resultados (véase la figura 8).

La hoja de trabajo “Variables’ influence” también muestra cuatro tablas adicionales que miden la potencia de cada fuerza en el sistema. Estas tablas se ubican debajo de la matriz, de la manera siguiente:

- Una tabla de influencia directa global
- Una tabla de dependencia directa global
- Una tabla de potencia directa global
- Una tabla de potencia directa ponderada

Taller en Lampung, Indonesia, dividido en tres grupos que se turnaron para conducir la evaluación

Influence of variables on one another								
Copyright: CIRAD - 2001 Authors: Franck Jésus and Robin Bourgeois								
Legend: 0 means no or weak indirect influence 1 strong direct influence								
OF ↓ ON →	Geopolitics of / Cultural values	Research to pol	Gender Inequa	Education rural	State of infrastr	Level of Investm	Ac	
1 Geopolitics of Africa	0	-	-	-	-	-	-	
2 Cultural values	-	0	-	1	-	-	-	
3 Research to policies	-	-	0	-	-	-	1	
4 Gender inequalities	-	1	-	0	1	1	-	
5 Education rural livelihoods	-	1	-	1	0	-	1	
6 State of infrastructure	-	-	-	1	1	0	1	
7 Level of investment in RA	-	-	-	1	1	1	0	
8 Access to financial services RA	-	1	-	1	1	1	1	
9 Political will invest in agriculture	1	1	1	1	1	1	1	
10 Access to natural prod resources	1	-	-	-	-	-	1	
11 Institutional arrangt for rural dev	-	-	-	-	-	-	-	
12 Dynamics of land appropriation	-	-	-	1	-	-	1	

Figura 7. Muestra de la hoja de trabajo para la influencia recíproca de las variables (fuerzas impulsoras).

La hoja de trabajo “Variables’ total influence”

Esta hoja de trabajo muestra primero *una matriz de influencias indirectas entre las fuerzas*. Esta matriz está conectada directamente con la matriz que se encuentra en la primera hoja de trabajo y no es necesario llenarla. Cuando se termina de llenar la matriz de influencia directa, automáticamente se llena también la matriz de influencia indirecta.

Debajo de esta matriz de influencia indirecta se ubican cuatro tablas similares a las de la primera hoja de trabajo. Estas proporcionan un cálculo automático de los valores siguientes:

- Influencia indirecta global
- Dependencia indirecta global
- Potencia indirecta global
- Potencia indirecta global ponderada

Debajo de estas cuatro tablas, hay *una matriz de influencias totales de cada fuerza*, en la que se añaden de manera automática las influencias directas e indirectas. Como en los casos anteriores, debajo de esta matriz se pueden encontrar las siguientes cuatro tablas:

- Influencia total global
- Dependencia total global
- Potencia total global
- Potencia total global ponderada

La hoja de trabajo “Variables’ dir. strength graph”

Esta hoja de trabajo presenta un gráfico en el que cada fuerza se ubica a lo largo de dos ejes que miden la influencia directa (eje vertical) y la dependencia directa (eje horizontal). Este gráfico permite visualizar la posición de cada fuerza e interpretar su rol en el sistema.

Para ello, el gráfico se divide en cuatro cuadrantes separados por dos líneas punteadas, una horizontal y una vertical. Este gráfico se llena de manera automática cuando se llena la matriz de influencia directa.

La hoja de trabajo “Variables’ indir. strength graph”

De manera similar a las anteriores, esta hoja tiene un gráfico en el que cada fuerza se ubica a lo largo de dos ejes que representan la influencia indirecta y la dependencia indirecta. Este gráfico permite visualizar la posición de cada fuerza e interpretar su rol en el sistema según su influencia indirecta. Para este fin, el gráfico está dividido también en cuatro cuadrantes separados por dos líneas punteadas, una horizontal y una vertical. Este gráfico también se llena de manera automática cuando se llena la matriz de influencia directa.

La hoja de trabajo “Variables’ total strength graph”

Esta hoja tiene un gráfico en el que cada fuerza se ubica a lo largo de dos ejes que representan la influencia total (directa + indirecta) y la dependencia total. Este gráfico permite visualizar la posición de cada fuerza e interpretar su rol en el sistema según su influencia total. Tiene los mismos cuatro cuadrantes separados por dos líneas punteadas, una horizontal y una vertical. También se llena de manera automática cuando se llena la matriz de influencia directa.

La hoja de trabajo “Feuill1”

Esta hoja de trabajo requiere el llenado manual de una tabla para analizar niveles de influencia indirecta mayores entre las fuerzas. Este proceso, que es opcional, controla la estabilidad del sistema de influencias indirectas e identifica problemas relacionados con las fuerzas.

CONSEJOS

- Guarde el archivo donde está trabajando la matriz con diferentes nombres mientras trabaja el proceso de análisis estructural de manera que siempre tenga una copia de seguridad en caso de confundirse.
- Asegúrese de que el archivo con la matriz final está guardado en al menos tres unidades diferentes. ¡No querrá perder los resultados de tres días intensos de trabajo que involucraron 20 personas!

Influence of variables on one another								
Copyright: CIRAD - 2001 Authors: Franck Jésus and Robin Bourgeois								
Legend:		0	means	no or weak indirect influence				
		1		strong direct influence				
OF ↓ ON →	Geopolitics of Africa	Cultural values	Research to policies	Gender inequalities	Education rural	State of infrastructure	Level of investment in RA	Access to financial services RA
1	Geopolitics of Africa	0	-	-	-	-	-	-
2	Cultural values	-	0	-	1	1	-	-
3	Research to policies	-	-	0	-	-	-	1
4	Gender inequalities	-	1	-	0	1	1	-
5	Education rural livelihoods	-	1	-	1	0	-	1
6	State of infrastructure	-	-	-	1	1	0	1
7	Level of investment in RA	-	-	-	1	1	1	0
8	Access to financial services RA	-	1	-	1	1	1	1
9	Political will invest in agriculture	1	1	1	1	1	1	1
10	Access to natural prod resources	1	-	-	-	-	-	1
11	Institutional arrangt for rural dev	-	-	-	-	-	-	-
12	Dynamics of land appropriation	-	-	-	1	-	-	1
Variables' influence Variables' total influ Feuill1 Variables' dir. strength graph Variables' total strength graph Variables' indir. strength graph								

Nombre de la hoja de trabajo	Contenido	Función
"Variables' influence"	La matriz donde se ingresan los nombres de las fuerzas y sus valores de influencia directa Las cuatro tablas ubicadas debajo de la matriz muestran: la influencia directa, la dependencia directa, la potencia directa y la potencia directa ponderada de cada fuerza	Registra los valores de influencia directa y la información para otras matrices Mide el rol directo de cada fuerza mediante tres indicadores: cuánto afecta al sistema, cuánto es afectada por el sistema, y una clasificación de su poder relativo
"Variables' total influ"	Una matriz "Forces indirect influence on one another", donde los valores de influencia directa son calculados automáticamente Las cuatro tablas ubicadas debajo de esta matriz muestran: la influencia indirecta, la dependencia indirecta, la potencia indirecta y la potencia indirecta ponderada de cada fuerza Debajo de estas tablas, se ubica una matriz "Variables' total influence on one another", donde se suman los valores directos e indirectos Cuatro tablas localizadas debajo de la matriz presentan: la influencia global, la dependencia global, la potencia global y la potencia global ponderada de cada fuerza	Produce los valores de las influencias indirectas al multiplicar la primera matriz por sí misma Mide el rol indirecto de cada fuerza mediante tres indicadores: cuánto afecta al sistema, cuánto es afectada por el sistema, y una clasificación de su poder en el sistema. Produce los valores de influencia total a través de la suma de los valores directos e indirectos Evalúa el rol completo de cada fuerza mediante tres indicadores: cuánto afecta al sistema, cuánto es afectada por el sistema, y una clasificación de su poder en el sistema
"Feuill1"	Una matriz que se llena manualmente	Usa el análisis de influencia/dependencia indirecta a niveles más altos
"Variables' dir. strength graph"	Un gráfico que muestra la posición de cada fuerza a lo largo de dos ejes según su influencia directa ponderada y su dependencia directa	Permite visualizar la posición de las fuerzas y determina su rol actual según su ubicación en los cuatro cuadrantes
"Variables' total strength graph"	Un gráfico que presenta la posición de cada fuerza a lo largo de dos ejes de acuerdo con su influencia total ponderada y su dependencia total	Permite visualizar la posición de las fuerzas y determina su rol según su ubicación en el gráfico de cuatro cuadrantes
"Variables' indir. strength graph"	Un gráfico que muestra la posición de cada fuerza a lo largo de dos ejes en función de su influencia indirecta ponderada y su dependencia indirecta.	Permite visualizar la posición de las fuerzas y determina su rol futuro o potencial según su ubicación en los cuatro cuadrantes

Figura 8. Resumen de la estructura del software

3.3.4 Uso del software de análisis estructural: conocimientos prácticos

Esta subsección brinda un acercamiento general y didáctico al uso del software de análisis estructural.

Ingrese los nombres de las variables

Antes de introducir el nombre de las fuerzas en la matriz, asigne a cada fuerza un acrónimo o nombre más corto que pueda ser comprendido con facilidad y mostrado de manera visible en los gráficos y tablas. Cada acrónimo va precedido de un número para ayudar a identificarlo (véase la tabla 3).

Una vez terminada esta tarea, abra el archivo Excel y seleccione la primera hoja de trabajo (“Variables’ influence”). Ubique el cursor en la primera celda de la columna oscura a la izquierda de la matriz (celda B11) y escriba el número y el nombre del primer acrónimo. *Tome en cuenta que la celda tiene de manera predeterminada un signo “-”.* Mantenga dicho signo. El número y el nombre del acrónimo reemplazan el signo “-”. Una vez que haya escrito el acrónimo en la celda, presione Enter y diríjase a la celda siguiente, debajo. Repita el proceso hasta ingresar correctamente todos los acrónimos en la primera columna de la matriz.

En esta etapa del proceso, verá que los encabezados de la matriz se llenan también con los acrónimos que acaba de ingresar. Lo mismo ocurre de manera automática con todas las demás matrices y tablas.

Tabla 4. Variables en un análisis estructural.

Acrónimo	Número y nombre de la fuerza
1. Cult_Norm	1. Normas y creencias culturales
2. R_Women	2. Rol de las mujeres
3. R_Youth	3. Rol de los jóvenes
4. P_Com_At	4. Actitud de las personas/ comunidad
5. FTS_Gov	5. Gobernanza de la seguridad de la tenencia forestal
6. Pop_Press	6. Presión demográfica
7. Com_Cap	7. Capacidad comunitaria de manejo/gestión
8. FP_Stand	8. Estándares de productos forestales
9. Com_FTA	9. Conciencia de tenencia forestal comunitaria
10. S&W_Ress	10. Recursos de suelo y agua
11. For_Ress	11. Recursos forestales
12. Acc_Land	12. Acceso a la tierra
13. Acc_Fund	13. Acceso a recursos financieros
14. Acc_Input	14. Acceso a insumos
15. Inc_Dist	15. Distribución de ingresos
16. FP_Price	16. Precios de productos forestales
17. Poverty	17. Pobreza
18. Ec_Int_FL	18. Interés económico en áreas boscosas
19. Oil&Gas	19. Industria de petróleo y gas
20. For_Serv	20. Pago por servicios forestales
21. ForAg_Fund	21. Financiamiento de organismos forestales
22. Pol_Will	22. Voluntad política
23. Pol_Inf	23. Influencia política
24. LU_Pol	24. Política de uso de la tierra
25. Land_Reg	25. Inscripción de tierras
26. Imp_Strat	26. Estrategias de implementación

Ingrese los datos en la matriz

Ingrese los resultados del análisis de las influencias directas de cada fuerza de manera horizontal, de izquierda a derecha, fila por fila. Ingrese todos los resultados del análisis de la influencia directa de la primera fuerza sobre todas las demás fuerzas en la primera fila (fila 11) de izquierda a derecha y comenzando por la celda D11 (esta celda se refiere a la influencia de la fuerza sobre sí misma y por definición es 0. No modifique las celdas diagonales sombreadas en gris). Guarde y repita el procedimiento para la segunda fuerza, comenzando con la celda C12 a la izquierda (a excepción de D12, que es una celda diagonal sombreada) y guarde. Repita el proceso hasta llegar a la última fuerza en la matriz, guarde los resultados y haga una copia de seguridad del archivo.

La matriz se encuentra protegida. Esto quiere decir que solo se puede ingresar 0 o 1. Cualquier otro texto hará aparecer una ventana de advertencia. Si estuvo a punto de ingresar información incorrecta, cierre la ventana e ingrese 0 o 1. Sea cuidadoso, ya que todas las celdas tienen un formato predeterminado con el valor de 0, el cual aparece como un signo “-”. Si ingresa datos incorrectos y luego los borra dejando la celda en blanco y sin reestablecer el valor original de 0, ello impedirá realizar el cálculo automático de las influencias indirectas. El gráfico de influencia indirecta no mostrará ninguna variable y en las tablas de influencia indirecta aparecerán signos de error. Si esto sucede, significa que hay por lo menos una celda en blanco en la matriz, que debe encontrar y corregir. De manera predeterminada, todas las celdas tienen el valor de 0 y, por lo tanto, cualquier problema relacionado con la matriz de influencia indirecta será causado por un error en el ingreso de los datos.

Las celdas K7 y L7 sobre la matriz son celdas de control que señalan las celdas en blanco. Si la matriz tiene al menos una celda en blanco, la celda L7 de manera automática se vuelve roja e indica el número de celdas en blanco. Además, todas las celdas de la matriz han sido formateadas para volverse rojas si permanecen en blanco: esto ayuda a identificar los problemas que indica la celda L7. Estas celdas de control aseguran que la influencia indirecta pueda calcularse de manera automática y se muestren los resultados.

Ajuste el tamaño de la matriz

La matriz de influencia directa es una tabla de 100x100 celdas. De manera predeterminada, solo es visible una porción de 73x73 celdas; las filas y columnas restantes quedan ocultas. Siga los pasos que se indican a continuación para ajustar el tamaño visible de la matriz al número exacto de fuerzas ingresadas:

Muestre las columnas ocultas

Ubique el cursor en la parte superior de la columna BW. Esto resaltará de manera automática toda la columna. Presione la tecla Shift y mueva el cursor a la siguiente columna a la derecha, que es la CZ. Cuando las dos columnas estén resaltadas, haga clic derecho con el mouse. Luego haga clic en “Unhide” (“Mostrar”) en el recuadro que aparece a continuación. Eso debe hacer visibles todas las filas ocultas entre BW y CZ.

Luego, haga clic en la parte superior de la columna CX. Manteniendo presionada la tecla Shift, mueva el cursor hacia la izquierda, hasta incluir la primera columna sin un encabezado con el nombre de una fuerza. Haga clic derecho con el mouse y seleccione “Hide” (“Ocultar”) en el cuadro de diálogo. Todas las columnas ubicadas entre la última columna con un encabezado y la columna CY deben haber desaparecido. También puede hacer más visibles los valores en la columna CX si selecciona toda la columna y cambia el color de la letra a negro. Así, los valores de la influencia directa total de cada fuerza se mostrarán con más claridad.

Muestre las filas ocultas

Repita el mismo proceso con las filas ocultas ubicadas entre las filas 83 y 112. Luego, oculte las filas entre la 111 y la que está a continuación de la última que contiene el nombre de una fuerza. Después, cambie el tamaño de letra de la fila 111.

Ajuste las tablas de potencia directa e indirecta

Estas tablas proporcionan los datos necesarios para clasificar las fuerzas en función de su potencia. Para hacer esto, copie el contenido de la tabla de potencia directa e indirecta en un nuevo archivo de Excel. Primero, abra un nuevo archivo Excel, póngale un nombre (por ejemplo, ClasificaciónFuerzas) y guárdelo en la misma carpeta donde guardó la matriz de análisis estructural. Luego, seleccione el encabezado y todas las fuerzas y sus valores relacionados en la tabla llamada *weighted direct strenght* (potencia directa ponderada), que se ubica a partir de las celdas M114 y N114 hacia abajo. Seleccione solo las fuerzas que ingresó, no todas las celdas de la tabla. Cópielas y péguelas en un nuevo archivo seleccionando la opción “Paste Values”. Repita el proceso con la tabla ubicada en la hoja de trabajo “Variable’s total influ”, debajo de las celdas L109 y M109.

Para clasificar las fuerzas, seleccione todas las celdas de la tabla *weighted direct strenght* (potencia directa ponderada). Haga clic en “Data” en el menú de opciones y luego en “Sort”. Marque la opción “My data has headers”. En “Select by”, seleccione el nombre de la columna con los valores de la fuerza. Por último, seleccione la opción que muestra los valores de mayor a menor y haga clic en “OK”. La tabla debe mostrar ahora todas las fuerzas reordenadas y clasificadas, desde la más fuerte en la parte alta hasta la más débil en la parte baja. Repita el proceso con la tabla de potencia indirecta.

Ahora, las tablas están listas para comparar los cambios en su orden y valor según sus influencias directas e indirectas.

Las fuerzas en la parte superior de la tabla de influencia directa deben ser consideradas para la selección como fuerzas impulsoras. Si estas además se encuentran en la parte superior de la tabla de influencia indirecta, probablemente sean fuerzas impulsoras importantes. Las fuerzas que se mueven considerablemente hacia la parte superior, de influencia directa a influencia indirecta, tienen el potencial de influir en el futuro del sistema a largo plazo. Aquellas que tienen una disminución importante están teniendo un impacto más inmediato.

Cómo usar los gráficos

Todos los gráficos muestran de manera automática la posición de cada fuerza según sus coordenadas de influencia y dependencia. Estas coordenadas se encuentran en las filas ubicadas inmediatamente a la izquierda de las tablas que muestran la influencia y dependencia de las fuerzas, debajo de cada matriz.

De manera predeterminada, todos los gráficos están formados por ejes con una escala que muestra valores entre 0 y 2. Antes de analizar los gráficos, asegúrese de que las fuerzas con coordenadas de influencia o dependencia por encima de 2 también aparezcan. Para esto, ajuste el formato tanto del eje vertical como del horizontal en “automático” para el máximo valor mostrado. Haga clic derecho con el mouse en cualquier valor de la escala del eje vertical. En el cuadro que aparece a continuación, haga clic en “Format axis”. Luego, aparecerá otro cuadro. En las opciones, donde dice “Maximum”, marque “Automático” y luego cierre el gráfico. Si una fuerza tiene un valor de influencia mayor de 2, debe aparecer ahora en el gráfico. Repita el mismo proceso con el eje horizontal para que aparezca cualquier otra fuerza con dependencia mayor de 2.

Finalmente, como la composición del gráfico ha cambiado, mueva las líneas punteadas horizontal y vertical, que originalmente marcaban el valor 1, para que estén nuevamente en dicho valor. Si después de ajustar los dos ejes a “Maximum” el gráfico sigue mostrando solo valores máximos por debajo de 2 (es decir, no existe ninguna fuerza con un valor por encima de 2), vuelva a la configuración estándar de un valor máximo fijo de 2. Esto ayudará a hacer más visibles los resultados.

Ajuste la visibilidad de las etiquetas de las variables según sea necesario haciendo clic en cada una de ellas y seleccionando una letra más grande en el menú de inicio.

3.3.5 Revele las fuerzas impulsoras

Las fuerzas impulsoras son las más influyentes y fuertes del sistema. Son llamadas “fuerzas impulsoras” porque cualquier cambio futuro orientará el sistema en una dirección determinada, sea esta deseable o no. La identificación de las fuerzas impulsoras es un paso fundamental en el proceso de creación de escenarios porque estas son usadas para formularlos. Son uno de los hitos del proceso.

La identificación de las fuerzas impulsoras se basa en dos dimensiones complementarias: (i) la interpretación de los gráficos donde se puede visualizar la posición de las fuerzas y (ii) la interpretación de las tablas donde se calculan la influencia, la dependencia y la potencia de las fuerzas.

Los participantes seleccionan las fuerzas impulsoras después del análisis y discusión de estas dos dimensiones, incluidas la influencia directa, indirecta y total.

Cómo usar los gráficos

Los gráficos de influencia (directa, indirecta y total) muestran cómo se distribuyen las fuerzas en un espacio de cuatro cuadrantes delimitado por dos ejes. Los gráficos presentan la posición de cada fuerza según el valor de su influencia y dependencia ponderadas, calculadas a partir de la tabla de influencia y dependencia. Las coordenadas de cada fuerza se encuentran en la columna ubicada inmediatamente a la izquierda de las tablas (columnas E y H en la hoja de trabajo “Variables’ influence” y columnas D y G en la hoja de trabajo “Variables’ total influ”). Sin embargo, están ocultas para facilitar la visualización de las tablas.

Los gráficos representan el espacio donde se pueden mostrar las fuerzas mediante sus coordenadas de influencia y dependencia. El eje vertical es el eje de influencia y el eje horizontal es el eje de dependencia. Dos líneas punteadas, una vertical y una horizontal, ayudan a separar el gráfico en cuatro cuadrantes. Estas líneas punteadas están ubicadas en el valor 1, que es usado para representar el centro de la distribución de las fuerzas según su dependencia e influencia. Por ejemplo, si el número total de influencias en el sistema es 400 y hay 40 variables, el valor promedio de una fuerza es $400/40=10$. Luego, se divide el valor de influencia de cada fuerza entre 10, de manera que una fuerza promedio tendrá

Figura 9. Esquema de la importancia de las diversas variables.

un valor de 1 (en adelante, el promedio). Todas las fuerzas con un valor por encima de 1 son más influyentes y todas las fuerzas con un valor por debajo de 10 son menos influyentes. Este cálculo hace que los gráficos sean más fáciles de visualizar y usar, y no altera en absoluto su forma. Las líneas punteadas definen cuatro espacios diferentes o cuadrantes. Cada cuadrante corresponde a características específicas de las fuerzas, como se indica en la figura 9.

El significado de cada cuadrante es el siguiente:

- **Cuadrante superior izquierdo: impulsoras***. Las impulsoras tienen una influencia por encima del promedio y una dependencia por debajo del promedio.
- **Cuadrante superior derecho: palancas**. Son al mismo tiempo influyentes y dependientes. Pueden impulsar el sistema, pero la evolución del sistema también las impulsa. Ayudan a amplificar la dirección del sistema.
- **Cuadrante inferior derecho: efectos**. Tienen poca influencia y son muy dependientes. Otras fuerzas en el sistema determinan su estado. Ellas no lo impulsan.
- **Cuadrante inferior izquierdo: autónomas**. Se comportan con cierta independencia del sistema. En ocasiones, corresponden a temas que se cree que son fuerzas determinantes, pero no lo son. Y, sin embargo, es necesario discutirlos. En ocasiones, también representan fuerzas que no son aún lo suficientemente fuertes para cambiar el sistema, pero que podrían hacerlo en el futuro (en especial si estas fuerzas se están volviendo más fuertes en el análisis indirecto).
- Por último, en el área gris a lo largo de los ejes, que separa el cuadrante inferior izquierdo de los demás, por lo general se encuentra el “**pelotón**” de fuerzas. No se puede definir con claridad su rol en el sistema. Contribuyen a la inercia del sistema.

Use las tablas (influencia directa, indirecta y total)

Las primeras dos tablas ubicadas inmediatamente debajo de cada matriz (directa, indirecta y total) proporcionan mediciones de tres dimensiones de cada fuerza: influencia, dependencia y potencia. Los valores calculados en la tabla de influencia corresponden a la suma de los valores ingresados en la fila referida a esa fuerza en la matriz. La fuerza con el valor más alto es la más influyente. De manera similar, los valores de cada fuerza que se muestran en la tabla de dependencia corresponden a la suma de los valores ingresados en la columna referida a esa fuerza en la matriz. Cuanto más alto sea el valor, más dependiente es la fuerza.

En la tabla 5, cuya información proviene de la capacitación realizada en Uganda, los valores representan la suma por fila (influencia) de los números ingresados en la matriz. Esto muestra que los roles de los jóvenes y la gobernanza de la seguridad de la tenencia forestal tienen la influencia más alta (sus valores son 14 y 13). Las columnas en el lado derecho presentan la suma por columna (dependencia) de los valores ingresados en la matriz. Esto muestra que la actitud de las personas/comunidad es la fuerza que ha recibido la mayor influencia y es, por lo tanto, la más dependiente (su valor es 22). Las normas culturales y creencias es una de las fuerzas menos dependientes (su valor es 3).

Tabla 5. Influencia directa versus dependencia directa.

Influencia directa		Dependencia directa	
1. Cult_Norm	9	1. Cult_Norm	3
2. R_Women	10	2. R_Women	12
3. R_Youth	14	3. R_Youth	11
4. P_Com_At	12	4. P_Com_At	22
5. FTS_Gov	13	5. FTS_Gov	11
6. Pop_Press	11	6. Pop_Press	18
7. Com_Cap	9	7. Com_Cap	5
8. FP_Stand	6	8. FP_Stand	3
9. Com_FTA	8	9. Com_FTA	10
10. S&W_Ress	5	10. S&W_Ress	11
11. For_Ress	10	11. For_Ress	19
12. Acc_Land	7	12. Acc_Land	12

Tabla 6. Potencia directa versus potencia directa ponderada.

Potencia directa		Potencia directa ponderada	
1. Cult_Norm	0.03	1. Cult_Norm	1.39
2. R_Women	0.02	2. R_Women	0.94
3. R_Youth	0.03	3. R_Youth	1.61
4. P_Com_At	0.02	4. P_Com_At	0.87
5. FTS_Gov	0.03	5. FTS_Gov	1.45
6. Pop_Press	0.02	6. Pop_Press	0.86
7. Com_Cap	0.02	7. Com_Cap	1.19
8. FP_Stand	0.02	8. FP_Stand	0.82
9. Com_FTA	0.02	9. Com_FTA	0.73
10. S&W_Ress	0.01	10. S&W_Ress	0.32
11. For_Ress	0.01	11. For_Ress	0.71
12. Acc_Land	0.01	12. Acc_Land	0.53

A la derecha de estas tablas de influencia y dependencia, otras dos tablas proporcionan medidas de la potencia de cada fuerza. La potencia es una combinación de su influencia y dependencia y otorga una medida única basada en la idea de que dos fuerzas con una influencia similar, pero con diferentes dependencias, no son igualmente poderosas dentro del sistema. La fuerza con la influencia más alta y la dependencia más baja es más fuerte. La “potencia ponderada” utiliza esta misma fórmula y jerarquiza las fuerzas centrando su distribución en el valor “1”.

A partir del mismo ejemplo de Uganda, la tabla 6 muestra valores que representan la combinación de la influencia y la dependencia de cada fuerza. En la columna derecha, se ha ajustado este valor para que la distribución se centre en 1. La fuerza más potente tiene una potencia total de 1,45 (gobernanza de la seguridad de tenencia forestal) y la más débil tiene un valor de 0,32 (recursos del suelo e hídricos).

Seleccione las fuerzas impulsoras

Las fuerzas impulsoras son aquellas con la mayor influencia en el sistema. Tienen la capacidad de influir directamente en el mayor número de otras fuerzas. La selección de las fuerzas impulsoras se inicia con el gráfico de influencia directa. Siga los pasos que se describen a continuación:

- Empiece usando el gráfico de influencia directa y céntrese en las impulsoras directas más fuertes, es decir, las que se encuentran en la parte superior del cuadrante “Impulsoras” y en la parte superior izquierda del cuadrante “Palancas”. Véase la figura 10.
- Examine la tabla de influencia directa ponderada para ver la clasificación correspondiente de las fuerzas identificadas previamente en el gráfico. Para esto, puede copiar y pegar los valores de la tabla y clasificarlas en orden descendente. Si es posible, use un intervalo significativo en la potencia directa ponderada de las fuerzas para separar a las más fuertes de las demás. Véase la tabla 7.

Utilizando el mismo ejemplo anterior, la tabla 7 clasifica las fuerzas según su potencia directa ponderada (las dos columnas al lado izquierdo de la figura 10). Se muestra que las cuatro fuerzas previamente identificadas se encuentran, en efecto, entre las fuerzas principales. Sin embargo, también se aprecia que una fuerza adicional (LU_Pol) tiene una potencia que debe tomarse en cuenta por tener un papel importante entre las fuerzas principales de la tabla.

El software calcula de manera automática las influencias indirectas (figura 11). Los resultados se usan para discutir la selección de las fuerzas impulsoras y para entender mejor cómo se estructura y puede evolucionar el sistema. Se puede interpretar que las influencias indirectas muestran influencias de largo plazo de las fuerzas. Se considera que una fuerza que se vuelve más influyente por medio de su influencia indirecta tiene un impacto potencial de más largo plazo. La explicación es que una influencia indirecta opera a través de otras fuerzas “intermediarias” y, por lo tanto, se activa luego de un plazo mayor.

Por ejemplo, si una fuerza que pertenece al cuadrante “Palancas” del gráfico de influencia directa se mueve hacia el cuadrante “Impulsoras” del gráfico de influencia indirecta, esta debe ser considerada en la selección de las fuerzas impulsoras (figura 11).

En este ejemplo de Uganda, el gráfico de influencias indirectas no muestra cambios significativos en la posición de las fuerzas. De manera similar, las fuerzas principales de la tabla de potencia directa e indirecta ponderada se mantienen iguales. Esto confirma que las fuerzas impulsoras seleccionadas tienen roles tanto inmediatos como de largo plazo en el sistema.

Figura 10. Ejemplo tomado del taller de capacitación en Uganda.

Nota: primero se seleccionaron cuatro fuerzas debido a su posición alta (en verde).

Tabla 7. Potencia directa ponderada versus potencia indirecta ponderada.

Weighted direct strength		Weighted indirect strength	
26. Imp_Strat	1.75	24. LU_Pol	1.69
3. R_Youth	1.61	26. Imp_Strat	1.65
24. LU_Pol	1.58	20. For_Serv	1.50
20. For_Serv	1.51	3. R_Youth	1.36
5. FTS_Gov	1.45	16. FP_Price	1.35
1. Cult_Norm	1.39	19. Oil&Gas	1.34
16. FP_Price	1.39	5. FTS_Gov	1.33
21. ForAg_Fund	1.32	1. Cult_Norm	1.31
19. Oil&Gas	1.28	21. ForAg_Fund	1.29
7. Com_Cap	1.19	17. Poverty	1.14
17. Poverty	1.13	7. Com_Cap	1.12
13. Acc_Fund	0.98	13. Acc_Fund	1.08
2. R_Women	0.94	4. P_Com_At	0.98
23. Pol_Inf	0.88	14. Acc_Input	0.94
4. P_Com_At	0.87	9. Com_FTA	0.91
6. Pop_Press	0.86	8. FP_Stand	0.91
8. FP_Stand	0.82	6. Pop_Press	0.88
14. Acc_Input	0.78	23. Pol_Inf	0.79
9. Com_FTA	0.73	2. R_Women	0.78
11. For_Ress	0.71	12. Acc_Land	0.71
18. Ec_Int_FL	0.60	11. For_Ress	0.67
12. Acc_Land	0.53	18. Ec_Int_FL	0.58
22. Pol_Will	0.53	22. Pol_Will	0.53
15. Inc_Dist	0.47	25. Land_Reg	0.44
25. Land_Reg	0.37	15. Inc_Dist	0.39
10. S&W_Ress	0.32	10. S&W_Ress	0.32

Figura 11. Gráfico de influencias indirectas.

Para la selección final de las fuerzas impulsoras, el número de fuerzas seleccionadas debe ser equilibrado. Debido a que las fuerzas impulsoras se utilizarán para la creación de los escenarios, mientras más numerosas sean, más complicado será el proceso. Por el contrario, muy pocas fuerzas llevarán a una simplificación excesiva de la exploración* del futuro.

Esto último sería un desperdicio de la abundante información producida en los pasos anteriores. Por experiencia, se pueden utilizar algunos principios para evitarlo:

- En la mayoría de los casos, los escenarios se elaboran con cuatro a ocho fuerzas.
- Siempre es posible ajustar el número de fuerzas considerando la diversidad de futuros estados plausibles (véase el paso siguiente). Si algunas fuerzas tienen un número limitado de estados futuros, se pueden seleccionar más fuerzas.
- Se puede pensar en agrupar algunas fuerzas en una sola si los participantes creen que hay una buena razón para ello.

Recuadro 13. Ejemplo de reagrupación de fuerzas en una sola fuerza impulsora

Durante la capacitación en Indonesia, luego de analizar los gráficos y tablas, los participantes acordaron combinar “Participación de la comunidad” e “Instituciones comunitarias” en una fuerza común cuya definición se estableció como “El rol de las personas y las organizaciones locales, incluidas comunidades y ONG, en la gobernanza e implementación de la reforma de la tenencia forestal”.

De manera similar, se combinó “Gobernanza local” e “Implementación de políticas” en una sola fuerza que se definió como “La gobernanza política, económica y administrativa de la implementación de las políticas del Gobierno central referidas a la reforma de la tenencia forestal por parte del Gobierno local”.

Recuadro 14. Selección de las fuerzas impulsoras: el caso de Perú

El taller de Loreto decidió combinar fuerzas relacionadas con un tema similar. Por ejemplo, “Capacidad de las federaciones nativas”, “Capacidad de las comunidades nativas”, “Empoderamiento de las comunidades nativas” y “Organización intercomunidades” se combinaron en una sola fuerza llamada “Empoderamiento de la comunidad”. Los participantes también optaron por mover algunas fuerzas que consideraron muy importantes para estar en el cuadro de palancas o en el de efectos. Por ejemplo, se renombró “Calidad de la educación” como “Política educativa” y fue movida de fuerza efecto a fuerza impulsora.

Lecciones aprendidas

Los participantes seleccionaron solo unas cuantas fuerzas impulsoras para su uso en el desarrollo de escenarios. Por lo tanto, si hay dos fuerzas (A y B) y A tiene influencia sobre B, se debe escoger A. Combine fuerzas similares porque la acción planeada para una de ellas debe ser similar para la otra.

Esta es la tabla final de selección de fuerzas impulsoras. Primero, se anotaron todas las fuerzas del cuadrante “impulsoras” del gráfico de influencia. Se combinaron algunas de ellas, se eliminaron otras (las que tenían influencia de otra fuerza ya seleccionada) y se agregaron nuevas de otros cuadrantes.

3.4 Paso 4: Creación de escenarios

Este paso se inicia con la identificación del tipo de transformación que podría ocurrir en el futuro en relación con cada fuerza impulsora seleccionada. Cada fuerza impulsora puede desarrollarse en direcciones distintas que conduzcan a estados determinados en el futuro. Estos estados se utilizan luego para producir escenarios plausibles. Un escenario no es una predicción o pronóstico*, sino la anticipación* de una transformación plausible mediante la exploración de caminos alternativos. En la construcción de escenarios, esta exploración debe ser lo suficientemente amplia para permitir la identificación de varios y distintos futuros plausibles.

3.4.1 Defina los estados de las fuerzas impulsoras

Esta actividad, en ocasiones denominada “análisis morfológico”, busca identificar futuros coherentes, alternativos, relevantes y plausibles. Los expertos deben identificar estados que cada fuerza impulsora antes seleccionada pueda tomar en el futuro, poniendo énfasis en estados contrapuestos y mutuamente excluyentes. Un estado es una hipótesis sobre lo que podría sucederle a una fuerza: **describe la fuerza en el futuro con relación al horizonte temporal elegido**; se trata de una descripción cualitativa*, y no solo de una medición cuantitativa*, de esta fuerza. Se consideran varios estados, incluidos los disruptivos. Los estados para cada fuerza deben ser contrapuestos y mutuamente excluyentes, lo que implica que dos estados no pueden ocurrir en simultáneo.

Por ejemplo, durante el taller realizado en Perú, una de las fuerzas impulsoras seleccionadas fue la “Relación entre usuarios de los bosques”, y se identificaron cuatro estados diferentes para ella, como se muestra a continuación:

Relaciones entre los usuarios de los bosques	Armonía	Supremacía	Individualismo	No hay
	Comunicación respetuosa, armoniosa, fluida y consistente entre los usuarios forestales para una toma de decisiones concertada	Un individuo, un grupo o una entidad impone su visión e intereses sobre los usuarios de los bosques	Priman los intereses individuales en un contexto de comunicación limitada entre los usuarios de los bosques	No hay más usuarios de los bosques

En este ejemplo, las situaciones futuras descritas son mutuamente excluyentes y diferentes. El cuarto estado es una alteración en relación con la situación actual. El primero representa un estado deseable para todos; el segundo y el tercero se consideran indeseables, pero plausibles y hasta cierto punto ya se encuentran en curso.

En el proceso de identificación de los estados futuros, se espera que los participantes presenten estados futuros que alteren el pasado o el presente. Este es un aspecto esencial que no suele incorporarse en muchos trabajos de prospectiva. La discusión de los estados sigue un proceso interactivo en el que se va examinando una fuerza tras otra, con intercambio de ideas y un acuerdo sobre la selección final de estados. Los estados que son demasiado improbables no deben mantenerse, pero hay que ser muy cuidadosos para declarar que algo es improbable.

Cómo proceder:

1. Prepare una tabla con las fuerzas impulsoras seleccionadas en la primera columna y deje espacio para los estados en las columnas siguientes. Presente la tabla en un soporte vertical.
2. Empiece con la primera fuerza impulsora y trabaje con los participantes en la identificación de los estados futuros, de la manera siguiente:
  - a. En una primera ronda, distribuya una tarjeta de color (por ejemplo, rosado) a cada participante y pídale que escriban un estado deseable para esta fuerza en el futuro (tomando en cuenta el horizonte temporal acordado). Recóltelas y discuta sobre ellas para convertirlas en varios estados mutuamente contrapuestos y excluyentes. Utilice un soporte vertical para mostrar y reorganizar las tarjetas.
  - b. En una segunda ronda, distribuya a los participantes tarjetas de otro color (por ejemplo, gris) y pídale que esta vez que piensen en estados no deseables para esa misma fuerza. Repita el proceso de recolección y discusión hasta lograr un acuerdo sobre los estados futuros.
  - c. En una tercera ronda, ayude a los participantes a ser creativos sobre los estados futuros. Pídale que piensen sobre otras situaciones que aún no han sido consideradas, sean estas deseables o no. Repita el proceso de recolección y discusión. Esta tercera ronda no es obligatoria: puede que no todos tengan la capacidad de imaginar otros estados alternativos diferentes y contrapuestos además de los ya identificados. También se puede dejar de lado esta ronda si ya se ha encontrado un número suficiente de estados contrapuestos en las dos primeras.
4. Escriba un número razonable de estados (2-6) que sean contrapuestos y mutuamente excluyentes en las columnas correspondientes de la tabla.
5. Repita todo el proceso para la siguiente fuerza impulsora hasta completar la tabla (véase la tabla 8, una síntesis tomada del taller de capacitación realizado en Perú).

Tabla 8. Fuerzas impulsoras en Perú.

	1	2	3	4	5
A. Sistema educativo	Educación para todos	Educación regionalizada	Educación privatizada	Falta de educación	Educación personal
B. Relaciones entre los usuarios del bosque	Armonía	Supremacía	Individualismo	No hay usuarios	
C. Usos alternativos del bosque	Bienes y servicios públicos	Extracción	Fluctuaciones		
D. Valores de los responsables de la toma de decisiones	Bien común	Corrupción	Indiferencia	Incertidumbre	
E. Proceso de toma de decisiones	Inclusión	Centralización discriminatoria	Autoritarismo público	Localismo	

Seis fuerzas seleccionadas y sus estados, de una actividad de APP a nivel nacional en Uganda.

16) Congruencia de la política con realidad

Los actores regionales (académicos, agricultores, forestales, pescadores, artesanos, etc.) respaldados por su Sistema Regional logran influenciar en la ~~consecución~~ emisión de normas de nivel nacional y regional

⊕ Intención del
(16)
USO DE EVIDENCIAS Y PARTICIPACIÓN PARA SU PROMULGACIÓN

(+) QUE PARA LA EXPLOTACIÓN DE RANNO POR LADO DEL ESTADO SE

Consulta Previa con las comunidades para emitir leyes.

Se realiza la consulta previa a los CC.NN. en temas de diferentes actividades (Hidrocarburos)

⊕ Existe una Comunicación Directa de los gobiernos, para el apoyo de los pueblos Indígenas para el Desarrollo de los pueblos Indígenas

Implementación de la Nueva Ley Forestal y su Reglamento

- se tiene las leyes, ~~pero~~
- se está implementando en ~~resolución~~ (en ~~casos~~ a la ~~comunidad~~)
- se tiene Comisión interministerial
- se implementa la consulta ~~previa~~

Las Sanciones que elaboran en el Congreso se administran a la Región.

Ej: Las sanciones que se elaboran a las empresas forestales se aplican de igual manera a las CC.NN.

La política nacional en todas las actividades productivas y de servicios Públicos. Dado tiempo en la mayoría un bien

Si la normativa nacional mira la Realidad de las CC.NN. entonces SEVEN ATENDIDAS las necesidades Políticas

(18)
MAYOR BIENESTAR

(16) ⊕
- MENOS CONFLICTOS
MAYOR BIENESTAR

⊕ USO de los Suelos acorde a la Valoración económica de las CC.NN.

Taller en Madre de Dios, Perú

La fuerza es "Congruencia de la política con la realidad". Las tarjetas son resultado de la sesión de lluvia de ideas para definir el estado positivo.

CONSEJOS

Ejemplo de creación de estados de las fuerzas de cambio. Esto se refiere a 4 de 8 fuerzas de cambio (H. Política educativa, A. Prioridad del Gobierno, B. Transferencia de funciones, C. Adecuación de normas a la realidad; véanse las tarjetas amarillas en la imagen).

- La discusión de los estados no es siempre fácil. A menudo, las tarjetas no describen exactamente un estado futuro, sino una afirmación general. O pueden contener alguna información sobre las causas o consecuencias de un estado sin describir el estado en sí. Guíe la discusión de la manera siguiente:
  - a. Exhiba verticalmente las tarjetas y ponga las que son muy generales en la parte superior (pueden usarse para encontrar un título que caracterice al estado, como las palabras en negrita en la tabla 8). Ponga debajo las tarjetas que describan las causas del estado futuro; y, debajo de ellas, las tarjetas que describan con mayor precisión el estado futuro (esta es la información realmente necesaria). Debajo de ellas, ponga las tarjetas que describan las consecuencias del estado.
  - a. b. Organice las tarjetas de una manera lógica y conectando verticalmente las causas, la descripción de los estados y las consecuencias relacionadas.
  - a. c. Separe los estados contrapuestos (las tarjetas en el medio) para definir estados mutuamente excluyentes.
- Una vez que los participantes lleguen a un acuerdo sobre los diferentes estados, escribalos en la tabla y registre por separado las causas y consecuencias a fin de conservar esta información para los pasos siguientes.

Taller en Loreto, Perú

La foto muestra cuatro de las ocho fuerzas seleccionadas con sus estados.

	Lo que Queremos	Lo peor que pueda pasar	REALIDAD
H. Política Educativa. (30)	Intercultural, bilingüe, fortaleza valores y costumbre de comunidad	Política Alienada	Educación centralista
A. Prioridad del Gobierno (11) Central/Regional	Estado Prioriza el tema indígena	Esta Prioriza act. minera/petro/agroindus	Estado tiene marco legislativo para CMM pero no se cumple por i econo, buro, corr.
B. Transferencia de funciones (6,3)	Coordinación efectiva del gobierno regional y local	Centralismo	Transferencia de funciones <u>NO</u> es efectiva. no coherencia
C. Adecuación de normas a la realidad. (10)	Las normas respondan a la realidad.	No existe normativa relacionada a las comunidades.	Normativa legal Inconsul ta.

3.4.2 Cree escenarios

Un escenario es una descripción de cómo se podría desarrollar el futuro según un conjunto de supuestos explícitos, consistentes e internamente coherentes sobre relaciones clave y fuerzas impulsoras. El proceso de creación de escenarios se basa en los supuestos formulados mediante la exploración de los estados futuros plausibles de las fuerzas impulsoras en el paso anterior. Un escenario es la combinación plausible de fuerzas impulsoras en diferentes estados.

El número total de escenarios potenciales se obtiene al multiplicar el número de fuerzas por el número de estados de cada fuerza. En la tabla 8, a partir de la experiencia de Perú, las cinco fuerzas impulsoras tenían cinco, cuatro, tres, cuatro y cuatro estados, respectivamente. Esto da un número total de escenarios de $5 \times 4 \times 3 \times 4 \times 4 = 960$.

Sin embargo, se puede reducir el número de escenarios plausibles al comprobar la compatibilidad mutua entre diferentes estados. Para ello, prepare una lista de los estados que no pueden coexistir. Dos estados son incompatibles si los elementos del futuro que cada uno de ellos describe no pueden coexistir en simultáneo o juntos de una manera lógica o plausible.

Para hacer más sencilla la identificación de los estados incompatibles, asigne a cada fuerza impulsora un código de referencia (por ejemplo, una letra mayúscula) y a cada estado, un número. Primero, los expertos deben reflexionar sobre los estados que no son compatibles usando los códigos de letras y números. En el caso de Perú, se identificaron las siguientes 26 incompatibilidades:

A1/B2 A1/B3 A1/C2 A1/D2 A1/D3 A1/E2
A1/E3 A2/B3 A2/E2 A3/B1 A3/D1 A3/E1
B1/C2 B1/C3 B1/D2 B1/D3 B1/E2 B1/E3
B2/D4 B2/E1 B2/E4 B3/D1 B3/E1 B4/C1
D1/E2 D2/E1

Esto quiere decir, por ejemplo, que el estado descrito en la celda B1 (en la intersección de la línea B y la columna 1) no puede coexistir con el estado identificado en la celda D2 (línea D y columna 2). De hecho, las relaciones armoniosas entre las partes interesadas que usan los bosques no son compatibles con los valores de tomadores de decisiones motivados por avaricia y corrupción. Un escenario que combine ambos estados no sería plausible,

CONSEJOS

- Realice una identificación sistemática y exhaustiva de las incompatibilidades entre estados de las fuerzas impulsoras. Para esto, primero vaya a la celda A1 y revise si los estados en las líneas de abajo (empezando por la B) son incompatibles con el descrito en A1. Luego, vaya a A2, y así sucesivamente. Una vez que termine con la línea A, vaya a B1 y repita el proceso empezando desde la línea C (no es necesario hacerlo de nuevo con la línea A). Repita hasta llegar a la penúltima línea de la tabla y finalice el análisis comparándola con la última línea.
- Use el software provisto como se explica a continuación.

Tabla 9. Pautas para el uso del software de filtración de escenarios.

I. Ingresar incompatibilidades
Abra el software. En la primera columna de la hoja de trabajo “Incompatibilities”, escriba todas las incompatibilidades halladas (comenzando por la celda A10) en el formato siguiente, por ejemplo: A1/B2, lo que quiere decir que el estado 1 de la fuerza A es incompatible con el estado 2 de la fuerza B.   De manera predeterminada, la primera columna está formateada para aceptar hasta 150 incompatibilidades. Si hay menos, no hay necesidad de cambiar la tabla, pero si hay más, la tabla puede expandirse copiando la última fila (fila 159) tantas veces como sea necesario.
II. Especificar el número de estados
La primera fila, llamada “Variables”, tiene ocho celdas denominadas de la A a la H, que corresponden al número máximo de ocho fuerzas impulsoras. Como se señaló antes, ocho fuerzas es el número máximo recomendado para el proceso de elaboración de escenarios. Si hay menos de ocho fuerzas (por ejemplo, cinco), se identificarán en la tabla de la A a la E.   En la segunda fila, llamada “N° of states”, ingrese el número exacto de estados identificados en la tabla de estados futuros, bajo la letra de cada fuerza ubicada en la fila 1. Por ejemplo, si hay cinco fuerzas con 2, 5, 3, 3 y 4 estados futuros, respectivamente, escriba en la fila 2 el número 2 debajo la letra A en la fila 1, luego 5 debajo de B, 3 debajo de C, 3 debajo de D y 4 debajo de E. Esto asegurará que en el próximo paso no se ingrese un estado cuyo número está por encima del número aceptable de estados (un estado que no existe).
III. Filtrar escenarios
Una vez completados los pasos anteriores, el software está listo para filtrar de manera instantánea la plausibilidad de cualquier escenario. Para esto, el programa compara todas las combinaciones de los estados dentro de los escenarios con todas las combinaciones incompatibles.   En primer lugar, ingrese en la fila 3, denominada “Enter scenario”, el número del estado que corresponde a cada fuerza del escenario. Por ejemplo, si un escenario está caracterizado como “A1 B3 C2 D3 E4”, ingrese los números 1, 3, 2, 3 y 4 en las celdas B3, C3, D3, E3 y F3 respectivamente. Si ingresa un número equivocado mayor que el número máximo de estados o un signo que no es un número, una señal de error aparecerá en la celda debajo del error, en la fila 4. Deshaga la acción e ingrese el número correcto.   En segundo lugar, una vez ingresados todos los números que corresponden a los estados del escenario, este será aceptado o rechazado: Resultado 1: si la celda A7 permanece en azul y las celdas en la fila 7 permanecen en verde, entonces el escenario es aceptable.   Resultado 2: si la celda A7 se vuelve roja, el escenario propuesto tiene combinaciones incompatibles. Las celdas rojas en la fila 7 mostrarán el detalle de la combinación incompatible. Esto quiere decir que se debe desechar el escenario.   Repita el proceso con el escenario siguiente hasta filtrarlos todos.

puesto que sería inconsistente internamente. Por lo tanto, cualquier escenario con esta combinación o cualquier otra, como las identificadas para el caso de Perú, debe ser descartado. Este método es efectivo para reducir el número de escenarios posibles evitando la selección de escenarios inconsistentes.

Creación de escenarios

La sinopsis de un escenario es una combinación plausible de los estados de las fuerzas impulsoras. Por ejemplo, en la tabla 9, un escenario plausible es representado por la combinación de los estados A3-B3-C3-D3-E2. Este escenario fue llamado “Yo primero” (véase el recuadro 15).

La representación de cada escenario con un marco codificado de letras y números ayuda en el proceso de agruparlos y clasificarlos. También permite descartar los escenarios redundantes, consolidarlos y discutir los resultados poniendo énfasis en la identificación de representaciones contrapuestas del futuro. En esta etapa, los resultados del proceso de creación de escenarios son las combinaciones codificadas para cada escenario (véase la imagen a continuación).

En este proceso se puede identificar un gran número de escenarios. Los talleres de capacitación sobre los futuros de la seguridad de la tenencia forestal identificaron en promedio más de 10 escenarios. Después de la discusión y el ajuste, este número se redujo a siete u ocho escenarios. Por lo general, el número de escenarios no está predefinido: depende de la situación.

Los miembros del Grupo de Expertos pueden querer predeterminar un número específico de escenarios, pero, por lo general, no se recomienda hacerlo. Si eligen esta vía, deben trabajar con al menos cinco escenarios. Esto les permitirá ser creativos e ir más allá de la práctica habitual de definir solo tres escenarios (uno “positivo/deseable”, uno “neutral / de tendencia* / *statu quo*” y uno “negativo/adverso”).

Recuadro 15. El escenario “Yo primero” en Perú

El sistema educativo es privado, costoso, excluyente y discriminatorio. Se basa en valores afines a realidades externas. No se toma en cuenta el conocimiento local, y la participación de niños y jóvenes es escasa. Priman los intereses personales y la falta de comunicación entre los usuarios de los bosques. Los procesos de toma de decisiones son cerrados, centralizados, discriminatorios, sin participación de las personas e influidos por los intereses privados de grupos poderosos. Los tomadores de decisiones son indiferentes al bosque y no valoran sus servicios ni a su gente. Predominan la explotación descontrolada de los recursos de las tierras forestales y las actividades mineras.

Los seis escenarios para Loreto

Nota: los escenarios incluyen: "Retroceder lo avanzado", "Centralismo extractivista: Estado vs. Gobierno regional", "Nuestra realidad", "La comunidad tiende a desaparecer", "Estado paternalista", "Lo ideal".

Cómo proceder

1. Muestre la tabla con todos los estados de las fuerzas impulsoras en un soporte vertical que todos puedan ver claramente. Distribuya esa misma tabla a cada participante para que pueda usarla directamente para crear escenarios.
2. En una primera ronda, solicite a cada participante que cree un escenario deseable de la siguiente manera:
  - a. Distribuya a cada participante una tarjeta de un mismo color (por ejemplo, rosado). Pídeles que escriban una combinación de estados que representen una situación futura del sistema que ellos considerarían deseable. Luego de unos minutos, recolecte todas las tarjetas.
  - b. Examine todas las combinaciones propuestas con el software de "Incompatibilidades". Deseche aquellos escenarios que tienen combinaciones de estados incompatibles. Conserve solo los escenarios plausibles. Coloque todas las tarjetas restantes en un soporte vertical donde pueda mostrarlas y reorganizarlas.
  - c. Una vez que las tarjetas estén en el soporte, elimine las que sean redundantes (aquellas que muestran la misma combinación). Reagrupe las tarjetas de acuerdo con sus similitudes (tarjetas que presentan un gran número de estados similares).

- d. Discuta los escenarios que difieren solo en unos cuantos estados y asegúrese de mantener los más contrapuestos y consistentes. Esto garantizará que la selección final de escenarios represente situaciones muy diferentes. Con este fin, una vez que estén de acuerdo sobre un escenario contrapuesto, deseche otros escenarios que sean cercanos a él, pero no tan contrapuestos. Para ello, lea en voz alta a los participantes el contenido del escenario (la combinación de códigos) y pregúnteles qué combinación es más plausible y contrapuesta.
  - e. Mantenga los escenarios “deseables” en un lado del soporte vertical.
3. Repita el proceso, esta vez para los escenarios no deseables, de la siguiente manera:
    - a. Distribuya tarjetas de un color diferente (por ejemplo, gris) a los participantes y pídales que identifiquen un escenario no deseable en cada una.
    - b. Recolecte las tarjetas, examine incompatibilidades, elimine las duplicadas y reagrupe los escenarios para la discusión.
    - c. Repita el proceso de discusión para seleccionar escenarios contrapuestos. Asegúrese de que estos escenarios también sean contrapuestos a los escenarios antes identificados. Coloque los escenarios resultantes junto con los escenarios anteriores.
  4. Pida a los asistentes que participen en una tercera y última ronda de escenarios creativos de la siguiente manera:
    - a. Distribuya tarjetas de otro color (por ejemplo, amarillo) a los participantes y pídales que identifiquen otros escenarios, contrapuestos a aquellos que ya han sido identificados. Esto estimula la creatividad de los participantes.
    - b. Recolecte las tarjetas, elimine los escenarios incompatibles y duplicados, reagrupelos y discútalos comparándolos con los grupos de escenarios anteriores.
    - c. Exhiba los resultados junto con los otros escenarios.

CONSEJOS

- La tercera ronda no es obligatoria. Puede que no todos sean capaces de imaginar otros escenarios diferentes y contrapuestos a los ya identificados. También es posible omitirla si ya se ha encontrado un número suficiente de escenarios contrapuestos en las dos primeras rondas.
- Asegúrese de que todos los estados se usen al menos una vez en los escenarios.
- Los escenarios que difieren debido a varios estados bien contrapuestos de las fuerzas son útiles para analizar futuros plausibles. Por ello, es muy importante definir estados bien contrapuestos de las fuerzas impulsoras, incluyendo las rupturas, para crear una diversidad de escenarios diferentes y plausibles.

Desarrollo de las narrativas* de los escenarios

Busque consenso sobre que los escenarios son lo suficientemente contrapuestos y diversos como para representar una amplia gama de futuros plausibles. Describa cada escenario de una manera más completa (cree una narrativa, una historia). Los pasos para el desarrollo de escenarios a través de narrativas coherentes son los siguientes:

- Escriba el marco del escenario incluyendo en un solo párrafo la descripción completa de los estados de las fuerzas impulsoras que corresponden a cada escenario. Esta es la base de la historia y representa una imagen específica del futuro.
- Para cada escenario, y teniendo en cuenta esta base del relato, complete gradualmente la historia mediante la incorporación de estados compatibles de las otras fuerzas. Esto requiere la identificación de estados plausibles que encajen con la “historia” contada mediante la combinación de los estados de las fuerzas impulsoras que caracterizan a cada escenario.
- Agregue primero los estados de los efectos (las fuerzas ubicadas en el cuadrante inferior derecho de la matriz). Empiece con las fuerzas que se encuentran en el extremo inferior derecho de dicho cuadrante. Trabaje progresivamente con las otras fuerzas hacia arriba y hacia la izquierda.
- Una vez que se han incluido en la historia los estados de los efectos compatibles, la imagen del futuro se vuelve más detallada y precisa. Agregue los estados compatibles de las palancas (aquellas fuerzas ubicadas en el cuadrante superior derecho que no hayan sido utilizadas ya para la creación del escenario). Empiece con las fuerzas ubicadas en el extremo inferior derecho de este cuadrante y continúe hacia la izquierda y hacia arriba. Incorpore los estados compatibles de los impulsores aún no incluidos en las fuerzas impulsoras, si los hay.
- Una vez incorporados estos estados, las narrativas/historias están casi terminadas. Incluya los estados compatibles de las fuerzas del “pelotón”.
- Al final del proceso, cada escenario estará constituido por una historia con un número de oraciones por lo menos igual al número de estados de las fuerzas utilizadas para el desarrollo del escenario.
- Revise las fuerzas autónomas y reflexione sobre cómo podrían conectarse con la historia de cada escenario.

CONSEJOS

- Divida el trabajo entre pequeños grupos de participantes. Los grupos de 3-4 personas suelen ser más efectivos para desarrollar un escenario.
- Asegúrese de que cada grupo comparta la historia del escenario con los demás grupos.
- El desarrollo del escenario sigue una secuencia lógica. Empieza con las fuerzas impulsoras y añade luego las fuerzas efecto, palanca e impulsoras, así como el pelotón de variables. Pero la historia final no tiene por qué reflejar este orden. Puede dar un orden distinto a la narrativa para hacerla más convincente y coherente.

Ejemplo: Resultados del taller de capacitación sobre prospectiva participativa en Indonesia, Uganda y Perú

Se produjeron 25 escenarios en total. Estos se describen con detalle en los informes respectivos (<https://www.cifor.org/gcs-tenure/publications/project-publications/>). La tabla 10 muestra los estados futuros plausibles de la seguridad de la tenencia forestal según los futuros descritos en los escenarios. Algunos escenarios están agrupados, ya que muestran futuros similares para la seguridad de la tenencia forestal.

La tabla presenta siete configuraciones diferentes para el futuro de la seguridad de la tenencia, de acuerdo con el tipo de relaciones entre las partes interesadas y la estructura de poder relacionada. Cada configuración puede implicar situaciones diferentes y contrapuestas, como se indica a continuación:

- La configuración “armonía” se muestra en la primera fila de la tabla. La seguridad de la tenencia forestal está garantizada para todos mediante normas claras y respetadas que son respaldadas por el liderazgo nacional y local.
- La configuración “comunidad” (segunda fila) se caracteriza por la tenencia forestal controlada por las comunidades locales. Se presentan diferentes situaciones según la capacidad de las comunidades para hacer valer sus derechos.
- En la configuración “fracaso del Estado” (tercera fila), se otorga a los grupos de interés la posibilidad de controlar la tenencia forestal. Se aprecia un continuo de situaciones que van desde la incertidumbre sobre la seguridad de la tenencia forestal hasta los conflictos generalizados.
- La configuración “exclusión” (cuarta fila) se caracteriza por la toma del control forestal por parte del Estado. No se permite que ninguna parte interesada use los recursos forestales y la seguridad de la tenencia forestal no constituye un tema. Esta configuración también incluye una situación en la que las personas han abandonado el área (y, por lo tanto, la seguridad de la tenencia forestal tampoco constituye un tema).
- La configuración “interés propio” incluye las filas 5 y 6 de la tabla. Ante la ausencia de un control jurídico o comunal, predominan los intereses individuales o privados. Esto lleva a situaciones contrapuestas que dependen de quién tiene el poder suficiente para controlar y defender el acceso a la tenencia forestal y mantener sus “derechos”.
- La configuración “marginalización”, que se muestra en la fila 7 de la tabla, corresponde a una situación en la que el control de la seguridad de la tenencia forestal se encuentra en manos de una pequeña parte de la población, compuesta por la élite / los más ricos. La gente pobre y las comunidades locales son despojadas de sus derechos.
- La configuración “asociación privada”, en la fila 8, corresponde a una situación en la que la seguridad de la tenencia forestal está garantizada, por medio de acciones del sector privado hacia todos los usuarios forestales, sin intervención estatal.

Tabla 10. Futuros plausibles para la seguridad de la tenencia forestal según los escenarios desarrollados durante los talleres de capacitación.

Perú	Indonesia	Uganda
<i>Minka (trabajando juntos) / Somos felices, seámoslo siempre</i> La seguridad de la tenencia forestal está garantizada, los usuarios del bosque logran un consenso sobre la propiedad de la tierra y el uso de los recursos en un entorno de armonía y reciprocidad o por intermedio del liderazgo estatal. Los procesos de tenencia son claros y comprendidos por todos. Los usuarios y el Estado se benefician de los bienes y servicios forestales.	<i>El sueño de la reforma de la tenencia forestal</i> Las reformas de la tenencia forestal pueden implementarse sin conflictos entre las partes interesadas y brindar seguridad a las personas que dependen del bosque.	<i>El mundo (renovable) perfecto</i> Los derechos incuestionables de cualquier propiedad relacionada con los recursos de la tierra y el bosque están garantizados por un sistema jurídico y un sistema de normas comunales que los reconocen y protegen durante un periodo continuo y contra la amenaza de otros individuos o grupos o del Estado, y son reconocidos como tales.
<i>“Rainbow”</i> Los derechos de tenencia son claros y respetados, se fortalecen a través de las relaciones armoniosas entre los usuarios del bosque. Las autoridades comunitarias tienen un papel central en hacer cumplir y respetar los derechos; hay muy pocos conflictos y los usuarios tienen la capacidad de beneficiarse de los bienes y servicios del bosque.	<i>El “poder popular”</i> La seguridad de la tenencia forestal es controlada por una comunidad local dominante, pero con una percepción limitada.	<i>El mosaico de la comunidad</i> Los derechos sobre cualquier propiedad relacionada con los recursos de la tierra y los bosques son garantizados de manera arbitraria. Las comunidades poderosas son las únicas capaces de garantizar sus propios derechos de tenencia forestal.
<i>Camino al desastre / La única vía</i> La tenencia de tierra por parte de las comunidades está en riesgo debido a la ausencia de apoyo educativo y político que permita el desarrollo del potencial local y que contenga las acciones de los grupos interesados. Estos grupos se aprovechan de los recursos forestales de manera oportunista o sus puntos de vista no son tomados en cuenta en las decisiones públicas de un Estado autoritario. No existen canales de comunicación entre los involucrados.	<i>El largo camino hacia la reforma de la tenencia forestal</i> La seguridad de la tenencia forestal es difícil de alcanzar para una comunidad que depende del bosque, debido al apoyo insuficiente del Gobierno y del sector privado.	<i>Todos en camino a terminar los bosques liderados por el Gobierno</i> El cuestionamiento de los derechos sobre cualquier propiedad relacionada con recursos de la tierra y los bosques se debe a que una política juiciosa es impugnada y esquivada por todos. Cualquiera puede impugnar a otras personas o grupos e incluso al Estado. Nadie puede tener seguridad de tenencia forestal.

Continuado on next page

Tabla 10. Continuación

Perú	Indonesia	Uganda
<i>El bosque solitario</i> El Estado retiene y controla la tenencia de tierras. Nadie puede acceder a los recursos del bosque. La seguridad de la tenencia forestal ya no es un tema importante.	<i>El poder del Gobierno</i> El Gobierno toma el control de las tierras forestales. La seguridad de la tenencia forestal se vuelve poco importante o no se le da una oportunidad.	<i>Mayantu</i> Como no hay personas, la tenencia es exclusiva de los Gobiernos locales y no se ve afectada por las fluctuaciones del mercado.
<i>“Yo primero”</i> Los derechos de tenencia son inseguros, con intereses individuales dominantes y caracterizados por conflictos generados por la lucha para controlar el acceso a los recursos. Los derechos de tenencia de los grupos sin potencial económico son violados por el desinterés de las autoridades para cumplir con sus funciones relacionadas con el bosque.	<i>Control privado sobre la reforma de la tenencia forestal</i> Existe incertidumbre sobre la seguridad de la tenencia forestal debido a conflictos entre las partes interesadas.	<i>La ley de la selva</i> Cualquiera que se preocupe por la degradación forestal y una vida insegura pide la reforma agraria. Los derechos de propiedad relacionados con los recursos de la tierra y los bosques no están garantizados; ningún sistema jurídico o de normas comunales los reconoce o protege. Solo los individuos corruptos y privilegiados poseen derechos de tenencia forestal.
<i>Caos y supervivencia -</i> La tenencia forestal en el país es accesible para la comunidad, pero aún no ha provisto de mayores recursos financieros a la población. Esto provoca constantes desacuerdos y conflictos de interés.	<i>El “futuro condenado” de la seguridad de la tenencia forestal</i> Existe incertidumbre en la seguridad de la tenencia forestal debido al acceso libre a las tierras forestales y a la debilidad del Ministerio del Medio Ambiente y Forestal.	<i>Todos por sí mismos -</i> No hay seguridad de tenencia forestal para nadie. Los derechos sobre cualquier propiedad relacionada con los recursos de la tierra y de los bosques no están garantizados. No hay ni un sistema jurídico ni un sistema de normas comunales que los reconozca y proteja. Todos tienen el “derecho” a cuestionar a todos los demás.
<i>Camino a la destrucción del bosque</i> La tenencia forestal es insegura y predominan los intereses de grupos pequeños; no es accesible para las personas de bajos ingresos, solo para aquellas con un nivel económico alto.	<i>De la fallida reforma de tenencia forestal al capitalismo forestal</i> Los derechos de tenencia forestal son inseguros porque el sector privado controla la implementación de la reforma.	<i>Los ricos contra los pobres</i> Los derechos sobre cualquier propiedad relacionada con los recursos de la tierra y los bosques no están garantizados para todos debido a un sistema legal discriminatorio y el desmantelamiento del sistema de normas comunales. El sistema jurídico reconoce y protege a los ricos y excluye a los pobres y a las comunidades locales (desigualdad en la seguridad de la tenencia forestal).

Continuado on next page

Tabla 10. Continuación

Perú	Indonesia	Uganda
	<i>El sector privado lidera el camino</i> Los derechos de la comunidad sobre la tierra forestal pueden obtenerse sin la implementación de las reformas de tenencia forestal.	

Recuadro 16. Creación de escenarios

El caso de Perú

Los participantes identificaron escenarios y crearon la narrativa utilizando combinaciones de estados de las fuerzas impulsoras. Eliminaron aquellas combinaciones de estados que eran similares y produjeron seis escenarios diferentes para cada región.

El caso de Indonesia

Los escenarios futuros se elaboraron utilizando fuerzas impulsoras clave. Cada fuerza impulsora tiene diferentes estados de variables. Tanto en Lampung como en Maluku, los estados de las variables mostraban las condiciones deseables, no deseables, de tendencia y de ruptura. Este proceso debe realizarse con cuidado, ya que también se debe considerar el estado de las variables para la condición actual. Muchos estados de variables no son compatibles, lo que quiere decir que no pueden existir al mismo tiempo. Una vez culminado este proceso, los participantes empezaron a crear escenarios utilizando combinaciones de estados de cada variable clave. Se combinaron los escenarios similares y, al final del ejercicio, se llegó a escenarios contrapuestos. En Maluku, se produjeron seis escenarios; y en Lampung, cinco.

El caso de Uganda

A partir de las fuerzas impulsoras clave identificadas, se exploraron los estados futuros (deseable, no deseable y de ruptura) para cada fuerza. Los participantes identificaron los estados no compatibles, que fueron ingresados en una matriz de incompatibilidad. Luego, los participantes y facilitadores desarrollaron las combinaciones de escenarios utilizando los diferentes estados de todas las fuerzas impulsoras clave confirmadas como compatibles por la matriz. Se dio a cada participante la oportunidad de crear combinaciones posibles. Las descripciones de los diferentes estados se usaron luego para redactar/desarrollar las historias de los escenarios. La redacción de las historias se realizó en grupos de dos a cuatro personas. El número de personas en el grupo dependió del número de escenarios plausibles. Se produjeron seis escenarios en el distrito de Kibaale, siete en Lamwo y cinco en Masindi.

3.5 Paso 5: Elaboración de un plan de acción basado en la prospectiva

Un punto fundamental en el desarrollo de escenarios por medio de un proceso coelaborativo es pasar de estos escenarios a la acción. Las discusiones sobre los escenarios deben ser divulgadas y alentadas más allá del Grupo de Expertos que participaron activamente en su producción. Esto se puede lograr fomentando la participación de las partes interesadas en debates públicos o mediante el desarrollo de planes de acción basados en prospectiva a través del *backcasting** (a veces llamado también “retrospectiva”).

3.5.1 Difunda los escenarios y fomente los debates

Utilizamos ejemplos de escenarios a nivel local en tres países en el marco del proyecto ECG-Tenencia. Estos permiten ilustrar el proceso para involucrar a los actores locales en la configuración del futuro de las reformas para alcanzar seguridad de la tenencia para las comunidades locales.

Historia ejemplo de Indonesia¹

La primera historia proviene del trabajo de prospectiva generado por organizaciones de base en Indonesia (provincias de Maluku y Lampung) en el periodo 2015-2016. Muestra cómo el hecho de hacer públicos los escenarios llevó a un compromiso para el desarrollo de planes de acción.

La consulta pública logró tres objetivos. Llevó los resultados del APP a las partes interesadas a nivel distrital y provincial para obtener sus comentarios. Permitió que estos planes lograran apropiación y apoyo más amplios, más allá del ámbito de los expertos. Promovió la participación del público para elaborar un plan de acción que asegurara los derechos de tenencia locales. Dicho plan de acción logró ser integrado en los programas del Gobierno regional.

El escenario futuro más deseable en Maluku es “El sueño de la seguridad de la tenencia forestal”. Tiene que ver con temas relacionados con la buena gobernanza de la tierra y los recursos, tales como transparencia, rendición de cuentas, cooperación y coordinación. También pone énfasis en el reconocimiento de los derechos consuetudinarios. Asimismo, reconoce la importancia de la asignación de fondos para implementar la reforma de la tenencia forestal. En Lampung, el escenario más deseado es “La Unidad de Manejo Forestal frente a la globalización”. Este se centra en la Unidad de Manejo Forestal como foco principal para implementar la reforma de la tenencia forestal como parte del programa de Forestería Social (Social Forestry). En los procesos de consulta, participaron 40 personas en Maluku y 36 en Lampung. Entre los participantes estuvieron representantes de diversas partes interesadas a nivel provincial y distrital, tales como el organismo forestal, el organismo de tierras, el organismo de

manejo de cuencas, una empresa de propiedad estatal, la unidad de manejo forestal, el organismo de planificación del desarrollo, las comunidades, las ONG locales, y empresas y universidades locales. La mayoría de los participantes tienen una percepción distinta de la seguridad de la tenencia a nivel local, incluidos los derechos de la tenencia forestal. En Maluku, por ejemplo, las leyes y regulaciones son diversas. Esto puede llevar a un traslape de funciones entre los diferentes organismos y la ley consuetudinaria existente.

Los expertos consideraron la seguridad de la tenencia de una manera multidimensional. Creen que esta trasciende el conjunto real de derechos otorgados; la tenencia incluye a las instituciones y procesos que los expertos estiman necesarios para que se puedan ejercer y garantizar los derechos locales. En Maluku, por ejemplo, la seguridad de la tenencia abarca dimensiones de gobernanza que se plasman en procesos de implementación. Además, incluye intervenciones que se destacan en el escenario deseado (buena gobernanza, colaboración, respeto y reconocimiento de derechos e instituciones tradicionales). Los escenarios no deseados ilustran situaciones que estaban bajo el control exclusivo de actores predominantes del Gobierno o del sector privado.

Al margen de si los temas son deseables o no, los escenarios apuntan a los problemas fundamentales en la capacidad de las reformas para lograr la seguridad de la tenencia para las comunidades locales en Maluku y Lampung. Entre las principales limitaciones en la implementación de la reforma están la asignación presupuestal y los cambios de políticas y regulaciones. En Maluku, algunos obstáculos adicionales son la coordinación, la falta de información sobre el ordenamiento territorial y la falta de reconocimiento de los derechos consuetudinarios. En Lampung, las limitaciones incluyen la capacidad de los recursos humanos a nivel gubernamental y local, el desarrollo de negocios comunales, así como el conocimiento, experiencia y competencia de varios actores para la resolución de problemas. Estos factores serán muy importantes para implementar la reforma forestal y podrían representar una amenaza para la seguridad de la tenencia.

Historia ejemplo de Perú

En Perú, se elaboraron una serie de dibujos para representar los escenarios obtenidos en ambas regiones. Estos dibujos se basaron en cómo cada factor evaluado en cada escenario podría afectar tres aspectos: el estado de los bosques, el estado de la comunidad y la relación entre la comunidad y el Gobierno.

La figura 12 muestra 6 de los 11 dibujos elaborados durante los ejercicios del APP: el escenario “ideal”, arriba a la izquierda, y el escenario “malo”, arriba a la derecha; “cuando las ONG reemplazan al Gobierno”, en el centro a la izquierda; “a medio camino” en el centro a la derecha; un “gobierno paternalista”, abajo a la izquierda, y “la comunidad desaparece”, abajo a la derecha.

Hasta el momento, estos escenarios han sido presentados en diferentes eventos a diversos niveles de gobernanza. En el Congreso Nacional Forestal 2016, la presentación se centró en las diferencias de los escenarios resultantes, que tenían una fuerte influencia de la actividad extractiva que predomina en cada región. En la reunión de la organización

Figura 12. Seis ejemplos de los escenarios gráficos de los talleres de APP en Perú.

Nota: de arriba a abajo y de izquierda a derecha: "Nuestro ideal", "De vuelta al inicio", "Cuando las ONG tomaron el lugar del Gobierno", "A medio camino", "Un Gobierno paternalista", "La comunidad desaparece".

indígena Federación de Comunidades Nativas del Medio Napo y Cuenca del Curaray y Arabela (FECONAMNCUA), se presentaron solo los escenarios de Loreto. A esta reunión asistieron líderes indígenas de las comunidades nativas de la cuenca del río Napo. Un escenario que llamó la atención de los asistentes fue el "Estado paternalista". Los participantes coincidieron en que esto es exactamente lo que sucedería si recibieran una remuneración mensual, como narra el escenario. Por último, durante el taller

realizado con la Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP), la discusión de los escenarios se centró en el rol de las mujeres en la tenencia colectiva. Llamó especialmente la atención al escenario “La comunidad desaparece”, ya que este era un temor generalizado entre los participantes. Estos escenarios reforzaron la propuesta de fortalecer la identidad indígena de cada comunidad y luchar contra el menosprecio de su cultura.

La discusión de estos escenarios evidenció las diferentes dimensiones asociadas con la seguridad de la tenencia en las dos regiones de trabajo. Entre los diversos factores asociados con la inseguridad de la tenencia, las partes interesadas locales y regionales consideran que son los factores políticos y sociales los que afectan los derechos de tenencia de las comunidades indígenas. Entre las principales limitaciones para el reconocimiento de los derechos colectivos se destacó la falta de información y coordinación. El equipo de implementación está planificando otras actividades para continuar con la difusión de los resultados para involucrar a las partes interesadas en diferentes niveles de gobernanza, incluyendo el nivel nacional.

Historia ejemplo de Uganda

Antes de organizar el APP para mujeres, se discutió su enfoque en una serie de seis talleres realizados en Uganda que contaron con la participación de 19 hombres y 5 mujeres. La falta de participación de las mujeres en los ejercicios se debía a su limitado conocimiento sobre temas relacionados con la tenencia de la tierra y los bosques. La mayoría de las mujeres de Uganda no están involucradas en estos temas debido a que tradicionalmente no poseen tierras. También era difícil para las mujeres estar lejos de casa varios días a la semana durante dos semanas; por ello, su nivel de compromiso para asistir a todas las sesiones fue bajo.

A cada uno de los tres talleres asistieron 15 mujeres entre representantes del Gobierno local y de las OSC y miembros de las comunidades locales de diferentes contextos. Los talleres de APP para mujeres, cuyo propósito era empoderar su participación e incorporar sus inquietudes con relación a los temas de la tenencia forestal, se organizaron en los distritos de Kibaale, Masindi y Lamwo. Estos talleres buscaban identificar una variedad de escenarios de seguridad de la tenencia forestal que afectaran a las mujeres y elaborar un conjunto de acciones en respuesta a ellos. Los objetivos específicos del taller de APP incluían los siguientes:

- Identificar los factores clave que afectan la seguridad de la tenencia para las mujeres y cómo se relacionan con la implementación de la reforma.
- Identificar posibles acciones para mitigar los efectos negativos y promover cambios positivos.
- Discutir de manera colectiva sobre cómo las prácticas de implementación de la reforma pueden ser más efectivas para aumentar la seguridad de la tenencia de los derechos de las mujeres y sus posibles acciones relacionadas.

Los resultados de los tres distritos muestran que las mujeres prefieren un periodo más breve para la implementación de la tenencia forestal; por ejemplo, 5 años en lugar de

10 o más. En lo que respecta a las amenazas a la seguridad de la tenencia forestal, en Uganda, a la mayoría de las mujeres no se les permite tener tierras. Aun si plantan árboles, estos no les pertenecen. Por lo tanto, en la mayoría de las culturas de Uganda los derechos de tenencia de las mujeres están restringidos. Para incrementar los derechos de tenencia de las mujeres, los hombres deben apoyarlas para que posean recursos financieros, tierras y poder de toma de decisiones. Otra inquietud de las mujeres son las interacciones a nivel doméstico (esposo/esposa, esposa/suegros, hijos y padres) y de qué manera estas alientan o desalientan la seguridad de la tenencia forestal para ellas.

Las fuerzas impulsoras claves son diversas y difieren en su definición. Las mujeres tendieron a orientarse hacia las causas de las mujeres. A partir del consenso, se utilizaron ocho fuerzas impulsoras esenciales para la creación de escenarios y como base para un plan de acción; son las siguientes: influencia política, dinámicas de población, implementación y aplicación de políticas y programas gubernamentales, capacidad técnica, acceso a recursos financieros, mercados e industrialización, nivel de seguridad de la tenencia, e influencia de las ONG. La fuerza “Influencia de las ONG” es exclusiva para las mujeres porque la mayoría de estas organizaciones promueven temas vinculados a la equidad de género y suelen poner énfasis en las mujeres. A través del apoyo de las ONG, se puede promover la seguridad de la tenencia para las mujeres.

Al desarrollar el plan de acción para involucrar a las mujeres en la implementación, se centraron en varias fuerzas impulsoras. Por ejemplo, en lo que respecta a la “Influencia política”, las mujeres esperaban una acción que las alentara a presentarse a puestos de elección directa. Esto ayudaría a aumentar su número en consejos y en el parlamento, a elevar su voz en la toma de decisiones y a incrementar los subsidios para mujeres que promueven la discriminación positiva. En lo que respecta a la fuerza clave “Implementación y aplicación de políticas y programas gubernamentales”, las mujeres necesitan apoyo (como individuos y como grupo) para plantar árboles (por ejemplo, suministro de semillas/plántulas). El apoyo para que las mujeres puedan involucrarse en la toma de decisiones fue una de las inquietudes de la fuerza clave “Acceso a recursos

Taller de APP solo para mujeres en Uganda.

financieros”. En cuanto a la fuerza clave “Influencia de las ONG”, es importante crear un ambiente favorable para atraer a más ONG que puedan apoyar a las mujeres para asegurar sus derechos de tenencia forestal.

En Uganda, la participación de las mujeres en la implementación del taller de APP (grupo mixto) fue en promedio de solo el 20%.

Sin embargo, los ejercicios mostraron que las mujeres tienen ideas similares a las de los hombres con respecto al factor “Nivel de seguridad de la tenencia”. Durante el APP para mujeres, estas identificaron la mayoría de las fuerzas identificadas por los hombres. Esto demuestra que las mujeres también tienen abundante conocimiento sobre temas de tenencia de tierras/bosques, a pesar de que, por razones culturales, no tienen posesión de la tierra. El plan de acción que se derivó del grupo de mujeres ha considerado un elemento de género, algo que no estuvo presente durante el taller de APP del grupo mixto en Uganda.

Estos tres casos ilustran un proceso local que cumple los objetivos siguientes:

- Difunde los resultados más allá del grupo de expertos
- Da una dimensión social más amplia a los resultados del trabajo de prospectiva
- Permite la expresión de las preferencias públicas
- Contribuye a negociar una visión compartida que se basa en convergencias y que toma en cuenta las diferencias entre las diversas partes interesadas.

3.5.2 Revele los caminos* hacia los escenarios por medio del backcasting

Un enfoque práctico para revelar el camino que conduce a cada futuro plausible es trabajar “hacia atrás”, desde el futuro hasta el presente, e identificar qué se tiene que hacer para que este futuro se haga realidad. Este enfoque se llama también *backcasting* y es el proceso de trabajar hacia atrás desde la definición de un futuro posible para determinar qué debe suceder para que este futuro se desarrolle y se conecte con el presente.

El factor clave es desarrollar caminos que conduzcan de la situación actual a los escenarios futuros mediante pasos consistentes y concretos para cada escenario. Esto ayudará a identificar las acciones necesarias para aumentar las posibilidades de que ese escenario deseado ocurra y también aquellas que evitarán que los escenarios no deseados se hagan realidad.

Recuadro 17. *Backcasting* versus planificación convencional

La ventaja del enfoque de *backcasting* reside en el tipo de pregunta que se formula a los participantes. En los procesos convencionales, la pregunta es “¿Qué debería hacerse para alcanzar la situación esperada?”, y las personas normalmente responden de manera lineal, siguiendo un camino determinista y causal.

En el *backcasting*, la pregunta es la siguiente: “¿Qué tendría que ocurrir para que esta situación esperada se vuelva realidad?”. Cuando se hace este tipo de pregunta, las personas identifican primero los hitos. Las conexiones entre estos hitos determinarán el camino.

El *backcasting* identifica y organiza de manera lógica todas las acciones necesarias para asegurar que la situación final se logre, desde el final hasta el inicio, y ayuda a evitar el riesgo de definir actividades de corto plazo que, aunque parecen conducir a un futuro esperado, podrían tener efectos inesperados o no deseados más adelante.

El Grupo de Expertos realiza el *backcasting* de acuerdo con los pasos preliminares siguientes:

- Tenga una serie de escenarios sobre el futuro de la seguridad de la tenencia forestal que cuenten con fuerzas impulsoras y estados relacionados claramente identificados (como resultado del proceso coelaborativo de creación de escenarios).
- En el ámbito del Grupo de Expertos, describa el estado actual de la seguridad de la tenencia forestal local en relación con las fuerzas impulsoras identificadas para elaborar los escenarios.
- Prepare un espacio de trabajo amplio para presentar la situación actual y las situaciones futuras, con suficiente separación entre ellas.
- Seleccione un escenario de seguridad de la tenencia forestal. Muestre, en el lado izquierdo del espacio de trabajo, el estado de la primera fuerza impulsora y, en el lado derecho, el estado actual de dicha fuerza.

Cómo proceder

Una vez completados los pasos preliminares, haga una lluvia de ideas con los participantes, como se indica en la figura 13. Para facilitarlo, lea en voz alta el enunciado siguiente:

“Estamos en el futuro (por ejemplo, en 2030) y esta es la situación de la seguridad de la tenencia forestal hoy (señalando el lado izquierdo del área de trabajo) en relación con esta fuerza impulsora. Hace 15 años (en 2015), esta era la situación de la seguridad de la tenencia forestal en relación con la misma fuerza impulsora. Soy un(a) historiador(a) y quiero escribir la historia de lo sucedió entre 2015 y 2030 para que las personas puedan entender por qué cambió la situación. Por favor, escriban en las tarjetas todos los eventos que ocurrieron y que explican este cambio”.

Prosiga con los pasos siguientes:

- Recolecte las tarjetas de todos los participantes, léalas en voz alta y colóquelas en el espacio de trabajo en un lugar relativamente cercano a la situación futura o a la situación actual, dependiendo de su contenido. La posición exacta de las primeras tarjetas no es importante, luego puede moverlas a otra posición.
- Cada vez que añada una nueva tarjeta, discútala con los participantes y colóquela antes, después o en la misma posición que las otras tarjetas. Si el acontecimiento identificado en la tarjeta ha ocurrido antes que otros acontecimientos ya identificados, coloque la tarjeta a la derecha de la otra. Si el acontecimiento de la tarjeta ocurre después de otros eventos, colóquela a la izquierda. Si el acontecimiento es simultáneo, coloque la tarjeta exactamente encima o debajo de la otra. Si el acontecimiento es similar a uno ya existente, retire la tarjeta.

- Complete el proceso colocando todas las tarjetas en el espacio de trabajo.
- Reflexione junto con los participantes sobre las conexiones entre las tarjetas empezando desde el futuro (lado izquierdo) y continuando hacia el presente (lado derecho). La discusión debe incluir la siguiente consideración: ¿la conexión es directa o se necesita hacer que suceda algo más en medio? Y de ser así, ¿qué cosa? Agregue los acontecimientos requeridos de ser necesario.
- Identifique, para cada conexión, los principales actores y sus roles.
- Registre los resultados utilizando elementos visuales (fotos del espacio de trabajo, diapositivas, entre otros) y tome notas.
- Repita el proceso con la siguiente fuerza impulsora del mismo escenario hasta completar el *backcasting* de todas las fuerzas impulsoras.
- Repita el proceso con cada escenario hasta completar el *backcasting* de todos, como se señala en la figura a continuación (pasos del 1 al 4):

Figura 13. Los pasos del *backcasting*.

Los resultados de este proceso de *backcasting* se utilizan después para involucrar a los participantes en la identificación de elementos estratégicos y en el diseño de un plan de acción basado en la prospectiva.

Los elementos más estratégicos corresponden a las acciones que, en simultáneo, evitan los escenarios no deseables y promueven los deseables (el paso 5 en la figura 13). A continuación, se puede preparar un plan de acción. Para ello, identifique la secuencia de implementación de los elementos estratégicos, empezando con la situación actual y continuando hacia el futuro esperado. Ello requiere que las partes interesadas lleguen a un acuerdo sobre qué comprende el futuro esperado/deseable para la seguridad de la tenencia forestal. Para lograrlo, combine el *backcasting* con la divulgación de escenarios y la promoción de debates públicos.

Debido a la naturaleza de los talleres de capacitación en Indonesia, Uganda y Perú, los participantes no tuvieron tiempo para colaborar en la producción de material de comunicación o para redactar un plan de acción (también tenían que desarrollar planes para la implementación en campo del trabajo de prospectiva sobre la seguridad de la tenencia forestal). Por consiguiente, los participantes en Perú solo hicieron parte del trabajo de *backcasting*. Su experiencia sirvió para afinar este proceso, como se ha descrito anteriormente.

Referencias

- Bourgeois R y Jesus F. 2004. *Participatory prospective analysis: Exploring and anticipating challenges with stakeholders*. CGPRT Publication (ESCAP) n.º 46. Bogor: ESCAP.
- Bourgeois R, Penunia E, Bisht S y Boruk D. 2017. Foresight for all: Co-elaborative scenario building and empowerment. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 124, 177-188. doi:10.1016/j.techfore.2017.04.018
- Liswanti N. 2012. Building a shared vision: Scenarios for collaborative land use planning in Central Moluccas Regency, Indonesia. *The Futures of Agriculture*. Brief n.º 39-English. Roma: Global Forum on Agricultural Research.
- Mwangi E y Meizen-Dick R. 2009. Understanding property rights in land and natural resource management. En Kirsten JF, Dorward AR, Poulton C y Vink N, eds. *Institutional Economics Perspectives on African Agricultural Development*. Washington D. C.: International Food Policy Research Institute. 295-318.
- Poffenberger M., ed. 1990. *Keepers of the Forest: Land Management Alternatives in Southeast Asia*. Westford, CT: Kumarian Press.
- Shantiko B. 2012. *Seeking Harmony: Scenarios for Nature Conservation and Agricultural Development in Kapuas Hulu District, Indonesia*. *The Future of Agriculture*. Brief N.º 18-English. Roma: Global Forum on Agricultural Research.
- Shantiko B, Liswanti N y Bourgeois R. 2017. *Scenarios Building in Complex Commons: Challenges, Opportunities and Lessons Learned in Engaging Multiple Stakeholders to Improve Land Use Decisions in Indonesia*. Bogor, Indonesia: Center for International Forestry Research.
- Wollenberg E, Edmunds D y Buck L. 2000. *Anticipating Change: Scenarios as a Tool for Adaptive Forest Management, A Guide*. Bogor, Indonesia: Center for International Forestry Research.

Notas al pie

- 1 Fuente: Nining Liswanti y Tuti Herawati, CIFOR Indonesia.
- 2 Fuente: Alejandra Zamora e Iliana Monterroso, CIFOR Perú.
- 3 Fuente: Concepta Mukasa, CIFOR Uganda.

Anexos

Anexo 1. Sugerencias de los participantes para la implementación del APP sobre la seguridad de la tenencia forestal

Implementación práctica en el campo

- Implemente de inmediato, mientras el APP aún está fresco; organice las actividades de APP cerca del lugar de alojamiento; proporcione transporte para los implementadores; asegúrese de que la unidad del proyecto haga seguimiento a las partes interesadas; y brinde orientación práctica a los implementadores, incluyendo monitoreo de la implementación en el campo.
- Considere el marco temporal para la implementación de este enfoque a fin de optimizar los resultados; divida el proceso en talleres separados. Los participantes planifican la implementación a nivel local por medio de al menos dos talleres distintos.

Comentario sobre las sugerencias: sobre el primer punto, el instructor respalda la sugerencia de los participantes. El segundo punto se deja a consideración de la dirección del proyecto ECG. El instructor respalda plenamente y alienta la implementación en campo por medio de al menos dos talleres, según los planes propuestos por los participantes.

Selección de facilitadores, participantes y grupo de apoyo

Se hicieron muchas sugerencias con relación a la dimensión humana para garantizar la implementación exitosa del APP:

- Escoja “expertos” y participantes comprometidos según su competencia en el tema (conocimiento) y su voluntad para colaborar (actitud/comportamiento).
- Incluya a las comunidades locales en los talleres en vez de que estén representadas a través de opiniones y de otros líderes.
- Seleccione cuidadosamente al facilitador con el fin de asegurar su neutralidad y su claridad con respecto al objetivo y enfoque (esto se relaciona con una observación referida a que las personas deben facilitar aquello que entienden mejor).
- Coordine bien con los representantes de los actores públicos y las organizaciones comunitarias.

Comentario sobre las sugerencias: las recomendaciones confirman que los participantes han entendido muy bien la importancia del Grupo de Expertos que coelaboran los escenarios y cómo se debe seleccionar a los miembros. También reconocen el nivel de calidad que se exige de ellos como facilitadores. Han hecho una distinción importante entre expertos y autoridades cuyo apoyo es necesario para la implementación.

El Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR) inició el proyecto ECG-Tenencia en Indonesia, Uganda y Perú, y condujo este estudio para analizar las relaciones entre la tenencia estatutaria y la tenencia consuetudinaria de la tierra, y cómo estas relaciones afectan la seguridad de la tenencia de las comunidades que dependen de los bosques, incluyendo a las mujeres y otros grupos vulnerables. Mediante un enfoque comparativo global y metodologías estandarizadas, el estudio analiza el éxito o fracaso de las innovaciones en políticas e instituciones para promover derechos de tenencia seguros. También examina cómo estas innovaciones identifican estrategias que pueden conducir a resultados deseados.

El Análisis de Prospectiva Participativa (APP) se utiliza como un primer paso para involucrar a las principales partes interesadas. A través de reuniones participativas, todos estos actores expertos identifican y desarrollan gradualmente una variedad de escenarios de seguridad de la tenencia. Luego, formulan acciones en respuesta a los escenarios identificados. Con la aplicación del APP, el equipo de investigación busca responder las preguntas siguientes: ¿cuáles son los factores clave que influyen en la seguridad de la tenencia forestal?, ¿qué acciones posibles pueden mitigar las consecuencias negativas (o reducir las barreras que impiden la implementación) y promover cambios positivos (por ejemplo, acceso equitativo para mujeres y grupos marginados)?, ¿quién debe ser el responsable de estas acciones? El APP busca ayudar a quienes toman las decisiones a entender los factores clave, desafíos y consecuencias futuras de las opciones de política.

cifor.org

forestsnews.cifor.org

PROGRAMA DE
INVESTIGACIÓN SOBRE
Bosques, Árboles y
Agroforestería

Esta investigación fue realizada por CIFOR como parte del Programa de Investigación de CGIAR sobre Bosques, Árboles y Agroforestería (FTA). El FTA es el programa de investigación para el desarrollo más grande del mundo, dedicado a mejorar el papel de bosques, árboles y la agroforestería para el desarrollo sostenible, la seguridad alimentaria, y frente al cambio climático. CIFOR dirige el programa FTA en asociación con Bioversity International, CATIE, CIRAD, ICRAF, INBAR y TBI.

La investigación del Programa FTA cuenta con el apoyo del Fondo Fiduciario del CGIAR: cgiar.org/funders

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR)

CIFOR promueve el bienestar humano, la integridad del medio ambiente y la equidad mediante investigación de avanzada, desarrollando las capacidades de sus socios y dialogando activamente con todos los actores involucrados, para informar sobre las políticas y las prácticas que afectan a los bosques y a las personas. CIFOR es un centro de investigación CGIAR y lidera su Programa de Investigación sobre Bosques, Árboles y Agroforestería (FTA por sus siglas en inglés). Nuestra sede central se encuentra en Bogor, Indonesia, y contamos con oficinas en Nairobi, Kenia; Yaundé, Camerún; Lima, Perú, y Bonn, Alemania.