



como instrumento para el manejo forestal

**Nontokozo Nemarundwe,
Wil de Jong y Peter Cronkleton**

El Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR en Inglés) fue creado en 1993 como parte del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR en Inglés) como respuesta a la preocupación mundial sobre las consecuencias sociales, ambientales y económicas de la pérdida y degradación de los bosques. La investigación del CIFOR genera conocimientos y métodos necesarios para mejorar el bienestar de los pueblos dependientes del bosque y ayudar a los países tropicales a manejar racionalmente sus bosques y obtener beneficios sostenidos. Dicha investigación se lleva a cabo en más de una decena de países, en conjunto con numerosos asociados. Desde su fundación, el CIFOR también ha tenido un papel central influenciando las políticas forestales globales y nacionales.

Escenarios Futuros

como instrumento para el manejo forestal

Manual para capacitar
facilitadores en el manejo
de Escenarios Futuros

**Nontokozo Nemarundwe,
Wil de Jong y Peter Cronkleton**

ISBN 979-3361-13-1

© 2003 CIFOR

Todos los derechos reservados. Publicado en junio del 2003

Impreso por Indonesia Printer, Indonesia

Fotografía de Peter Cronkleton

Publicado por

Centro Internacional para la Investigación Forestal

Dirección postal: P.O. Box 6596 JKPWB,

Jakarta 10065, Indonesia

Dirección física: Jl. CIFOR, Situ Gede, Sindang Barang, Bogor Barat 16680, Indonesia

Tel.: +62 (251) 622622; Fax: +62 (251) 622100

E-mail: cifor@cgiar.org

Web site: <http://www.cifor.cgiar.org>

Contenidos

1. Acerca de este manual	1
El público objetivo	3
¿Porqué un manual de capacitación?	3
¿Porqué capacitar facilitadores en Escenarios Futuros?	4
2. El taller de capacitación	5
Identificación de los participantes del taller	5
Definir el ambiente	6
Conocer a los participantes	6
Expectativas de los Participantes	7
Reflexiones y evaluaciones en grupo	7
3. Métodos de los Escenarios	9
Descripción general: ¿Cuáles son los métodos de Escenarios Futuros?	9
Porqué debemos de utilizar métodos de Escenarios Futuros	10
Entrenamiento para diversos tipos de Escenarios Futuros	10
Métodos de Escenarios de Visión, Proyección y Rumbo	11
4. Cómo desarrollar y aplicar los métodos de Escenarios Futuros	19
Sesiones de práctica	19
Ejercicio del campo	19
5. Habilidades de los facilitadores y comunidad	21
6. Métodos para trabajar con gente rural	25
Métodos participativos para Escenarios Futuros	25
7. Lo siguiente después del entrenamiento	29
8. Referencias	31

Agradecimientos

Los autores agradecen a Luis Valencia Sebastiani, Bevelyn Sithole, Gideon Suharyanto y a los participantes en el taller: “Escenarios Futuros como Instrumento para el Manejo Forestal”, por sus valiosas contribuciones en la preparación de este manual. La Cooperación de Desarrollo Suiza, y el Ministerio para la Cooperación Técnica de Alemania contribuyeron con los fondos para este manual.

1 Acerca de este manual

El propósito de este manual es ayudar a entrenadores en Escenarios Futuros a facilitar talleres de capacitación para personal de campo tales como facilitadores forestales, extensionistas e investigadores que desean utilizar Escenarios Futuros en el manejo de sus proyectos. La metodología de Escenarios Futuros se basa en una serie de métodos diversos y flexibles que pueden ser utilizados para ayudar a usuarios de bosques y tomadores de decisiones a definir objetivos claros y unificados, identificar oportunidades u obstáculos para alcanzar sus metas, o preparar estrategias y planes de acción para las situaciones futuras alternas (Wollenberg *et al.*, 2000). El uso de escenarios futuros estimula el pensamiento creativo ayudando en el desarrollo de proyectos complicados, con planificación a largo plazo, o con alta incertidumbre. Los miembros del grupo deben trabajar juntos para lograr sus objetivos (*ibid*). Este manual busca animar a los entrenadores en Escenarios Futuros a ser más reflexivos sobre cómo estructurar sus talleres de capacitación.

Este manual se basa en la experiencia de los autores obtenida durante el proceso de diseño e implementación de un taller de capacitación para



profesionales bolivianos involucrados activamente con grupos de usuarios de bosque a nivel local realizado en mayo 2002 (Nemarundwe *et al.*, 2002). Durante el taller, los entrenadores utilizaron el manual de Escenarios Futuros desarrollado por Wollenberg *et al.* (2000). El presente manual está escrito como suplemento al texto original. El proceso del taller de Bolivia descrito a continuación puede servir como reflexión inicial sobre el proceso de planificación y preparación de talleres para entrenadores de Escenarios Futuros.

Este manual presenta la experiencia del taller en Bolivia como una manera acertada para entrenar a facilitadores forestales comunales en el uso de Escenarios Futuros. Sin embargo, no es la única estrategia posible para la capacitación de facilitadores de Escenarios Futuros. Esperamos que nuestro ejemplo ayude e inspire a otros que quieren diseñar talleres de capacitación en Escenarios Futuros. A continuación se describe el proceso del taller de Bolivia.

El taller se realizó durante 5 días en un lugar cerca de Buena Vista en las afueras de Santa Cruz, Bolivia. La tranquilidad del entorno permitió que los participantes se concentren en el material y reflejen sobre sus opiniones de cómo podrían aplicar estos métodos en el campo. Mucho del contenido del taller se basó en el manual “Anticipando el cambio: Escenarios como una herramienta para el manejo forestal adaptativo, una guía” (Wollenberg *et al.*, 2000). Sin embargo los entrenadores utilizaron sus propias habilidades en métodos participativos y de facilitación y utilizaron ejemplos basados en su amplia experiencia práctica. Los entrenadores intentaron crear un ambiente informal pero estimulante a través de una constante interacción entre los participantes. El taller fue organizado utilizando diversos métodos y técnicas para mantener el interés de los participantes y para conseguir que los participantes se concentren en el tema y piensen en formas alternas. Cada día se utilizó una dinámica diferente incluyendo sesiones grupales con presentaciones formales,

discusiones de grupo, pequeños grupos de trabajo, interpretación de roles, y prácticas de campo. A través del taller los entrenadores procuraron recrear situaciones y utilizar métodos que reflejaban las realidades que los participantes enfrentarían en el campo.

La estrategia de capacitación varió cada día con la intención de hacer que los participantes analicen los escenarios desde dos perspectivas: como miembros de la comunidad participando en el ejercicio y como facilitadores del ejercicio de Escenarios Futuros. Inicialmente se pidió a los participantes aplicar los métodos a situaciones imaginarias pero cuando se habían familiarizado con la técnica se les pidió pensar en su propia experiencia y aplicar los métodos al contexto actual de su trabajo. Finalmente se les pidió preparar e implementar estos métodos en una evaluación práctica en el campo y auto evaluar la experiencia. El objetivo general era mejorar la comprensión de los conceptos y técnicas básicas, crear empatía con los participantes de la actividad y equipar a los facilitadores con las habilidades y la confianza necesarias para aplicar estos métodos en el futuro.

Cada módulo del taller se ocupó de un aspecto diferente de Escenarios y sus aplicaciones y cada uno se dividió en presentaciones explicativas, trabajos de grupo y sesiones de discusión. Para mantener las sesiones animadas, las presentaciones formales fueron menos de treinta minutos y las actividades en grupo variaron de sesión en sesión, cambiando continuamente la composición del grupo y los tópicos e introduciendo nuevas tareas cada vez. Entre sesiones se incluyeron actividades dinámicas buscando mantener la atención de los participantes, romper la monotonía, y mantenerlos pensando activamente, especialmente en las tardes. Las actividades incluían flexiones simples, actividades tontas que causan risa, juegos de memoria para ayudar en la concentración y ejercicios de creación de equipo para incrementar la participación y el diálogo. Estas dinámicas eran apropiadas para uso posterior en prácticas de campo. En general,

los participantes mantuvieron un gran entusiasmo a lo largo del taller y no fue difícil mantener su atención.

Aunque este manual se basa en ejemplos y experiencias de manejo forestal comunal, puede ser relevante para otras situaciones de manejo de recursos naturales o incluso para otras iniciativas de desarrollo. Vale la pena hacer notar que el objetivo de este manual no es explicar la metodología de Escenarios Futuros puesto que hay otras fuentes para esta información por ejemplo, Wollenberg *et al.* (2000); Wollenberg *et al.* (1998).

El público objetivo

Este manual puede ser usado por entrenadores en talleres dirigidos a



oficiales¹ de campo para facilitar el diseño de Escenarios Futuros a nivel comunal. Este manual busca ser una guía de capacitación para extensionistas forestales y extensionistas del desarrollo rural en el uso de métodos de Escenarios Futuros. Puesto que muchos profesionales no están familiarizados con esta metodología, se hace necesario que adquieran habilidades adicionales para aplicar bien este método. Aquellos ya familiarizados con métodos participativos necesitan concentrarse en algunas consideraciones para afinar sus habilidades y obtener lo mejor de esta metodología.

¿Porqué un manual de capacitación?

Al enseñar a profesionales una metodología que requiera cambios en su forma de trabajo o usar nuevas técnicas para trabajar con la gente, es importante que los organizadores del taller se preparen para los obstáculos comunes al aprendizaje. A continuación algunas consideraciones:

- Lapsos de atención cortos: En talleres con más de un día de duración, es difícil mantener la concentración de los participantes en el tema y evitar el aburrimiento. Nuestra solución: diversas sesiones cortas con entrenadores alternantes, ambientes y ritmos diferentes y dinámicas de interacción variantes. Ninguna presentación debe durar más de media hora y el trabajo en grupo nunca más de una hora sin descanso. Igualmente, los entrenadores deben asegurarse que el material utilizado corresponde a los intereses de los participantes para mantener su atención.
- Estimular el pensamiento creativo y romper la tendencia a la pasividad: Para esto, probamos diversos métodos durante el taller de capacitación

¹ En adelante llamados facilitadores.

en Bolivia de Escenarios Futuros. Por ejemplo, los entrenadores animaron a los participantes a pensar en Escenarios Futuros desde diversas perspectivas poniéndoles en situaciones desconocidas (algunas veces, incluso haciéndoles sentir un poco incómodos puesto que esto es lo que sucede en la realidad). Los participantes también interactuaron continuamente con nueva gente y se les pidió intercambiar y discutir sus ideas. La información fue presentada de manera que todos pudieron entender. Para asegurar que los participantes entienden los conceptos, los entrenadores deben de buscar diversas formas para repetir el mensaje sin ser redundantes. La estrategia debe de ser que los participantes no sólo escuchan y toman notas; deben interactuar, crear, presentar, responder y practicar.

- Dificultad consiguiendo que los participantes reconsideren sus puntos de vista y que autoevalúen sus capacidades: Usualmente la gente subestima sus capacidades y sobrestima su entendimiento. No es fácil conseguir que “piensen fuera de líneas”. Intenta ayudar a los participantes a pensar más sobre quiénes son sus grupos objetivos, cómo esta gente ve el mundo y sus necesidades. Al mismo tiempo, intente que los participantes reconsideren su punto de vista y aplique métodos para mejorar su confianza.
- La importancia de practicar: Convertirse en un buen facilitador requiere práctica. Durante el taller en Bolivia, los entrenadores aplicaron diversos métodos interactivos para conseguir que los participantes experimenten y practiquen con métodos. Se buscaron maneras para hacer que los participantes se den cuenta de los aspectos menos obvios de la facilitación (Por ejemplo no es sólo una cuestión de pararse frente a la gente y hablar, se necesita planeamiento, observación, habilidades para escuchar, conocimiento de métodos audio-visuales, y una comprensión de las dinámicas de grupo y la

capacidad para definir rápidamente planes de contingencia para responder a los participantes). No hay receta sencilla para facilitar. Para hacerlo bien se requiere experiencia, pero muchos tienen las habilidades básicas que les permiten ser facilitadores efectivos. Incluso hay que dar tiempo para que los participantes reflejen sobre lo que han aprendido durante el entrenamiento (por ejemplo, ¿qué ha funcionado? ¿por qué? ¿cómo lo harían en su comunidad?)

¿Porqué capacitar facilitadores en Escenarios Futuros?

Los Escenarios Futuros son herramientas de gran alcance pero para aprovechar su potencial los facilitadores necesitan reflejar en el proceso y desarrollar las habilidades que permitirán que reflejen en el proceso y que consigan lo máximo de información del escenario. Los participantes en el taller necesitan aprender las características y las aplicaciones de los diversos métodos y es probable que los Escenarios requerirán técnicas y acercamientos que no son utilizados normalmente por la mayoría de los profesionales. En el taller de Bolivia, teníamos los siguientes objetivos:

1. Desarrollar la comprensión de conceptos básicos y técnicas para facilitar los Escenarios Futuros.
2. Equipar a participantes de habilidades para permitirles facilitar los Escenarios Futuros en sus propios proyectos.
3. Equipar a participantes de habilidades para preparar los métodos de Escenarios Futuros y ponerlos en ejecución a través de una prueba práctica en el campo. Seguido por la evaluación del ejercicio.
4. Dar confianza a los participantes que les permitirá utilizar los métodos en sus sitios del campo.

2 El taller de capacitación

Esta sección describe algunos puntos claves que deben de ser considerados en la preparación del taller y al principio del taller. Éstos incluyen identificar los participantes, fijar el ambiente del taller y conocer a los participantes y sus expectativas del taller.

Identificación de los participantes del taller

Es importante identificar a los participantes (aprendices) apropiados para el taller de entrenamiento. Un primer paso es definir claramente un objetivo o plan para utilizar el método, en qué caso escoger participantes será más fácil. Como entrenador, usted puede considerar los criterios descritos a continuación.

Criterios para seleccionar a los participantes.

- Profesionales que trabajen activamente con grupos/comunidades locales que usan el bosque.
- Gente que tiene experiencia práctica en el campo.

- Gente que tiene motivación para asistir la facilitación de la toma de decisiones en el manejo de recursos naturales a nivel local.



Una vez que usted haya identificado a los participantes, piense en sus características para orientar hacia ellos los métodos, materiales y estrategias de entrenamiento en respuesta a sus necesidades y capacidades. ¿Cuáles son las habilidades y las experiencias que traerán al entrenamiento? ¿Qué quieren aprender en el entrenamiento? ¿Cómo van a poder aprender? ¿Los participantes se conocerán o serán desconocidos? ¿Cómo piensa usted que van a mezclar? ¿Es un grupo heterogéneo? ¿Será difícil calibrar el material del curso al nivel apropiado? En general es difícil tener un taller productivo con más de 25 participantes.

Definir el ambiente

Un taller exitoso comienza creando una atmósfera y un proceso que estimula diálogo y aprendizaje, clarificando los objetivos y las expectativas del taller y creando una buena dinámica en el grupo. Para orientar a los participantes del taller es útil comenzar por introducir los objetivos del taller y explicando las técnicas de la capacitación que serán usadas durante el taller. Para animar a los participantes que contribuyan activamente durante las discusiones, debe de estar claro al principio del taller que un método participativo será adoptado para el taller.

Conocer a los participantes

Es importante que el entrenador entienda los antecedentes de los participantes en el taller y también el nivel de su experiencia trabajando con comunidades, facilitando reuniones y usando métodos participativos. Una forma para generar esta información es poner adelante un cuadro que enumera algunas características relevantes y pedir que cada participante complete las columnas para describirse. Las características específicas usadas pueden variar dependiendo del tipo de información que usted desea conseguir de los participantes. (Una ilustración de los

subtítulos que fueron utilizados en el taller de Bolivia se presenta en la tabla 1.)

Cuando todos los participantes han terminado con el cuadro, es útil conducir una discusión de grupo que precisa la gama de habilidades y las semejanzas y las diferencias entre los participantes. Pida a los participantes que reflejen sus habilidades y que digan cómo contribuyen al contexto del taller. Esto permite que los participantes aprendan más sobre los otros y permite a uno observar como varían, pero también rompe el hielo y ayuda a los participantes a relajarse. Una vez que se ha juntado esta información, los entrenadores del taller necesitan reflejar en su plan para determinar si bien refleja las necesidades de los participantes. En caso de necesidad (y si es posible) el programa se debe modificar por consiguiente.

Tabla 1: Generando información sobre la experiencia de los participantes

Educación: T = Técnica
S = Social
T-S = Técnica y Social

Experiencia: L = Alta
M = Media
H = Baja

Nombre	Educación	Experiencia con		
		Trabajo Comunitario	Facilitación	Métodos Participativos
Lynette	T-S	M	M	L
Margaret	S	M	M	M
John	T-S	H	M	M
Nancy	Admin.	L	L	L
Patricia	S	M	M	M
Peter	T-S	M	M	M
James	T-S	M	M	M
Girle	S	M	L	L
Tafadzwa	T-S	M	M	M
Sekai	S	H	M	M



Expectativas de los Participantes

Para medir si el taller tal como está previsto cubre las expectativas de los participantes, pida a los participantes que compartan sus expectativas con el grupo. Una buena manera para hacer esto es distribuir tarjetas y pedir a los participantes que enumeren sus expectativas. Cuando terminen, los participantes pueden leer sus tarjetas en voz alta y pegarlas en la pared. El grupo debe entonces sintetizar las expectativas agrupándolas de acuerdo a semejanzas y temas que emergen. Las tarjetas deben de seguir fijadas en la pared para la referencia periódica durante el taller y se deben examinar otra vez al final del taller para comprobar si la mayoría de los participantes están satisfechos con los resultados.

Reflexiones y evaluaciones en grupo

Es importante tener reflexión y evaluación continua del proceso del taller. Esto se puede realizar de diversas maneras. Algunas sugerencias:

- Después de emprender actividades en grupos pequeños, los participantes deben de reflejar sobre lo que transpiro durante el trabajo de grupos pequeños en una sesión plenaria. Usted puede preguntar, ¿qué estuvo bien? ¿Qué no estuvo bien? ¿Qué se podría haber hecho diferente y cómo?
- Evaluaciones diarias: Al final de cada día dos voluntarios pueden tomar la responsabilidad de preguntar a otros participantes individualmente lo que sienten sobre los procedimientos del día. Los voluntarios deben compilar y sintetizar respuestas y presentar esto a otros participantes del taller al iniciar el taller el día siguiente.
- Los entrenadores también deben reflejar su punto de vista sobre el proceso del taller al final de cada día. Esto permite evaluación y diseño de nuevas estrategias para conducir el taller si hay necesidad de cambiar el plan original. Este proceso permite flexibilidad para asegurar que el taller cubre las expectativas de los participantes (sin que el taller pierda orientación).
- Evaluación de la práctica de campo: Al final de la práctica de campo (a continuación), es importante que los participantes reflejen y evalúen lo que transpiró durante el ejercicio de campo.

El taller de entrenamiento de Escenarios Futuros en Bolivia de la cual este manual toma experiencia práctica se basó alrededor de tres temas principales que fueron entremezclados a través de cada día del taller. Estos temas guían la estructura de este manual. Los temas fueron:

1. Métodos de Escenarios Futuros.
 - La descripción general de Escenarios Futuros y porqué se utilizan.

- Tipos específicos de escenarios.
- 2. Desarrollo y uso de métodos de Escenarios.
 - Sesiones de práctica.
 - Reflexiones y evaluaciones en grupo.
 - Ejercicio de campo.
- 3. Métodos para trabajar con gente rural.
 - Habilidades de facilitación y comunicación.
 - Métodos participativos para facilitar Escenarios Futuros.
 - Sensibilidad transcultural.

3 Métodos de los Escenarios

Descripción general: ¿Cuáles son los métodos de Escenarios Futuros?²

Escenarios son historias o modelos usados para conceptualizar futuros posibles. Son herramientas para la planificación y toma de decisiones apropiadas para situaciones complejas e inciertas (situaciones que típicamente caracterizan el manejo de ecosistemas tropicales forestales). Escenarios Futuros se utiliza para reducir riesgos, para definir opciones alternativas y clarificar estrategias para alcanzar los resultados deseados. Escenarios son apropiados para el uso con muchos diversos tipos de actores (desde grupos locales de usuario a los fabricantes de decisión gubernamentales) aunque los métodos se deben adaptar al caso. Los tomadores de decisiones utilizan Escenarios Futuros para evaluar qué

² Los entrenadores deben iniciar la sección preguntando a los participantes qué entienden por Escenarios Futuros, seguido de una explicación general.



hacer considerando los diversos futuros posibles (Wollenberg *et al.*, 1998). Las opciones para el futuro reflejan una extrapolación de tendencias actuales o cambios introducidos tales como políticas y planes de manejo (ibid: 2). Los métodos de Escenarios Futuros refieren a una categoría general de técnicas asociadas con visiones creativas. Escenarios Futuros estimulan nuevas maneras de pensamiento que pueden permitir una adaptación mejor al futuro.

Principios subyacentes

- Incertidumbre: No sabemos como será el futuro. No sabemos como nuestras acciones ahora pueden afectar el futuro, pero necesitamos actuar.
- Complejidad: Lo que sucede será influenciado por muchos factores. No sabemos todos estos factores o cómo ellos influirán sobre lo que va a suceder, pero necesitamos elegir una acción.
- Escenarios Futuros ayudan a visualizar o a proyectar el futuro, y a estimar cómo nuestras acciones hoy pueden contribuir a una visión o cómo influenciarán una proyección.

Porqué debemos de utilizar métodos de Escenarios Futuros

- Para cambiar formas de pensamiento y ver el mundo de nuevas maneras y poder enfrentar mejor la incertidumbre en el futuro.
- Para percibir las consecuencias de nuestras acciones a corto plazo y a largo plazo.
- Para introducir las posibilidades hipotéticas que estimulan la imaginación, para superar patrones existentes del pensamiento, o el comportamiento tradicional no adaptado a circunstancias que cambian rápidamente.
- Para promover la interacción entre diversos grupos con intereses variados.

Entrenamiento para diversos tipos de Escenarios Futuros

Aunque Wollenberg *et al.* (2000) cubrieron cuatro tipos de Escenarios Futuros relevantes para los contextos de la gerencia de la silvicultura, durante el taller en Bolivia, cubrimos solamente tres debido a los apremios del tiempo y también porque se parecían ser los más relevantes para nuestras necesidades. Los cuatro tipos de escenarios descritos por Wollenberg *et al.* (ibid) son:

- Escenarios de Visiones (imagine el futuro deseado).
- Escenarios de Proyecciones (considere el futuro previsto).
- Escenarios de Rumbo (establezca un futuro específico).
- Escenarios de Alternativas (analice los futuros posibles).



Los tres tipos de Escenarios futuros que cubrimos durante el taller en Bolivia son los Escenarios de Visión, Proyección y Rumbo. A continuación una descripción de estos escenarios que fue proporcionada a los participantes del taller, la dinámica y las actividades que utilizamos para que ello, discusiones y reflexiones sobre los métodos.

Métodos de Escenarios de Visión, Proyección y Rumbo

Escenarios de Visión

Descripción del método: El propósito de los Escenarios de Visión es ayudar a comunidades a:

- Imaginar un futuro ideal.
- Enterarse de ese futuro.
- Reflejar sobre si es posible alcanzar ese futuro.
- Compartir una visión unificada de ese futuro.

Escenarios de Visión son los más simples de los métodos de Escenarios Futuros. Sin embargo hay aspectos de este método que son fundamentales a todos los otros tipos de métodos de Escenarios Futuros. Contrario al aspecto simple de este método, puede ser difícil facilitar el proceso de generar un Escenario de Visión que involucre a los participantes y proporcione información útil. Aunque requiere habilidad y planeamiento para hacerlo bien, incluso aquellos con experiencia limitada en la facilitación pueden aprender rápidamente el proceso con un poco de entrenamiento y práctica.

Un Escenario de Visión es un modelo o una descripción de un futuro ideal y deseado. Los Escenarios de Visión se utilizan para clarificar metas generales, y crean una visión explícita de un futuro deseado y aseguran que los agentes relevantes están de acuerdo. En un Escenario

Cuadro 1: Pasos sugeridos para facilitar Escenarios de Visión

- Solicite que los participantes reflejen su futuro deseado.
- Pida que los participantes compartan visiones individuales.
- Identifique y evalúe las semejanzas y diferencias entre los escenarios individuales.
- Defina un escenario que integre visiones individuales.
- Analice las capacidades, motivaciones y recursos necesarios para el escenario.
- Defina las acciones necesarias.
- Analice las implicaciones positivas y negativas de los escenarios.
- Pregunte qué se puede hacer para alcanzar los resultados deseados.

de Visión los participantes intentan reflejar su futuro deseado sin pensar en restricciones actuales. Pida que los participantes imaginen el futuro ideal, que exploren implicaciones y realismo del futuro ideal, y que alcancen una visión compartida.

Dinámica y actividades para enseñar los Escenarios de Visión

Al comenzar, pida que los participantes reflejen sus deseos para el futuro y que los registren. La visión no se debe dirigir a un solo objetivo, sino debe ser más amplia. Una buena manera de comenzar es hacer que la gente refleje con el uso de imágenes dirigidas. Una vez que hayan generado su visión, pida que intercambien visiones individuales, y que discutan las semejanzas y diferencias para definir un Escenario Futuro integrado³. Deben también evaluar las implicaciones de este

³ con imágenes dirigidas, el entrenador pide una reflexión y guía a los participantes en el proceso de imaginación.

escenario y determinar si es realizable.

Deben analizar si los Escenarios Futuros son posibles y si tienen implicaciones positivas o negativas. Finalmente discuta qué se podría hacer para alcanzar la situación definida por la visión. Si el grupo de interés es grande (o heterogéneo), o si hay varios grupos de actores que participan, la actividad puede ser dividida. Después el grupo puede reunirse en común para integrar sus visiones. El cuadro 1 contiene sugerencias de los pasos para facilitar Escenarios de Visión.

Escenarios de Proyección

Descripción del método: El propósito de Escenarios de Proyección es ayudar a miembros de la comunidad a:

- Desarrollar el escenario basado en las expectativas del futuro.
- Descubrir las situaciones probables resultando de diversas tendencias y
- Identificar faltas en comprensión o debilidades en capacidades.

Los Escenarios de Proyección son similares a los Escenarios de Visión, aunque apuntan a las expectativas y se definen dentro de los límites específicos. Se utilizan para examinar las expectativas del futuro si las tendencias continúan o si ocurre un cierto acontecimiento. El objetivo es alcanzar una imagen basada en lo que la gente piensa que probable va a suceder si ciertas tendencias continúan (más bien que lo que desean). En vez solamente de imaginar el resultado, el énfasis se pone en examinar los procesos que conducirán a tal efecto el punto.

Dinámica y actividades para enseñar Escenarios de Proyección

Para crear un Escenario de Proyección, comience a generar el escenario



con los participantes (con la discusión, la reflexión, quizá imágenes dirigidas u otros métodos dependiendo de las características de los participantes). Establezca los límites del ejercicio de proyección definiendo los agentes, los recursos, y las instituciones involucradas, los acontecimientos que se considerarán, y el horizonte del momento específico. Pida que los participantes reflejen la situación en un punto futuro si las tendencias actuales continúan.

Una vez creados los escenarios deben de compararse las diversas tendencias que cada uno incluyó, discutir las características y las influencias de estas diferencias, e intentar determinar la importancia que se debe asignar a cada uno. Evalúe los parámetros que definen la proyección: ¿Los factores relevantes fueron considerados? ¿La lógica detrás de las tendencias previstas es realista? Refleje en las influencias de diversos factores, identifique la causa y las relaciones del efecto e intente determinar acciones apropiadas. Si los tomadores de decisiones están creando el escenario puede ser útil discutir y analizar los resultados de las perspectivas de diversos grupos de interés.

Para ilustrar el uso de los Escenarios de Visión y Proyección, los entrenadores deben dividir a los participantes en grupos pequeños para un ejercicio práctico. En los grupos, pida que los participantes se pongan en el lugar de los miembros de la comunidad de una aldea imaginaria. Esta es una actividad artificial, pero permite que los participantes experimenten los escenarios de la misma forma que la gente local los experimentaría y que piensen en una situación común donde varios grupos locales de tenedores de apuestas tienen escenarios para el futuro que están en conflicto. El ejercicio permite que los participantes observen cómo se generan los escenarios.

Después de la presentación de los escenarios de los grupos pequeños de trabajo, se invita a un representante de cada grupo que procure integrar

Cuadro 2: Pasos sugeridos para facilitar Proyección de Escenarios

- Defina los límites de la proyección (el marco de tiempo, recursos, agentes, instituciones involucradas y acontecimientos considerados).
- Solicite que los participantes imaginen un escenario dentro de los parámetros establecidos.
- Evalúe el realismo del marco de tiempo y la lógica de los escenarios.
- Remonte las cadenas causales entre los acontecimientos y el futuro proyectado y observe las interacciones.
- Discuta la influencia de los diversos factores y las relaciones entre los factores.
- Discuta las implicaciones y las acciones necesarias para responder al escenario.
- Analice la lógica de las proyecciones de las perspectivas de los diversos grupos de interés.

los diversos escenarios, resolver diferencias entre ellos y sugerir estrategias para desarrollar un plan común para la aldea imaginaria. La intención de esta actividad de grupo es destacar cómo diversos grupos pueden considerar la misma situación de diversas perspectivas y examinar el problema de intentar integrar estas diferencias. El cuadro 2 contiene sugerencias de pasos para facilitar Escenarios de Proyección.

Durante el taller en Bolivia, un ejercicio de actuación en grupo pequeño con Escenarios de Visión y de la proyección fue emprendido como parte de la sesión de práctica. Los resultados de esta sesión de práctica se presentan en el cuadro 3 y pueden ser útiles para que los facilitadores comiencen a reflejar en cómo estos dos métodos de Escenarios pueden ser facilitados.

Cuadro 3: Ejercicio de actuación en grupo pequeño con Escenarios de Visión y Proyección

Ejercicio de Escenarios de Visión y Proyección de actores locales:

Utilice los métodos de Escenario de Visión y de Proyección para ayudar al grupo local con los primeros pasos de la planificación del uso del recurso. Actuando la parte de actores locales imaginarios en esta actividad, los participantes deben ganar una comprensión de los pasos para completar en un ejercicio de Escenarios Futuros y ganar empatía para los que participan en tales actividades. Deben ganar una comprensión de la dificultad implicada en definir un escenario unificado cuando diversos grupos de actores están involucrados.

Antecedentes (inventado pero realista y proporcionado a todos los participantes).

Municipio de Santa Mónica.

El municipio imaginario de Santa Mónica es un área de la frontera en el Oriente boliviano. Aproximadamente 90% del área municipal se cubre con bosques de producción aunque madera de alta calidad ha sido extraída en años pasados. El municipio esta dividido por un río (el Río Chico) y en el norte hay Sabanas naturales. Hay tres concentraciones de la población: la capital Santa Mónica; Ita, una comunidad indígena; y Colonia Victoria, un establecimiento de campesinos dispersados. Los tres establecimientos son distintos. Hay solamente una carretera que conecta Santa Mónica con el mundo exterior pero puede ser utilizada solamente durante los meses secos (un factor que influye fuertemente sobre la economía local).

Santa Mónica: La capital, Santa Mónica, era antes un establecimiento pequeño de una misión pero ha crecido con la frontera. La población (5,000 habitantes) tiene ancestría mixta con muchas familias que migraron a la ciudad para trabajar en aserraderos y permanecieron incluso después de haber cerrado. Aserraderos más pequeños se han abierto pero la mayoría de la gente confía en la agricultura y ganadería para su sustento diario.

En los años 60 un aserradero fue construida y generó trabajo, pero a inicios de los años 90 cuando la reserva de caoba se agotó el aserradero cerró.

Ita, un establecimiento indígena al norte del Río Chico. Las 45 familias en la aldea ocupan la tierra que sus antepasados han utilizado desde hace generaciones. Durante el período de la misión se hicieron más sedentarios y empezaron a depender de la agricultura. No tienen ningún documento jurídico sobre la tierra que ocupan y han tenido una gran presión sobre esta con la llegada de foraneos a la región en los últimos años.

Colonia Victoria, este es un fundo abandonado que fue invadido por las familias a mediados de los 90. Estas familias tampoco tienen título de propiedad sobre la tierra que ocupan.

Proceso:

Introduzca al grupo y explique que la meta es hacer Escenarios de Visión y Proyección para iniciar el proceso de planificación. Como grupo de actores, están interesados en desarrollar un plan del uso de un recurso pero no saben por dónde empezar. Con una nueva ley forestal en el 1996 los residentes se interesaron por aprovechar las oportunidades para explotar recursos del bosque pero no sabían cómo hacerlo. Han acordado participar en el ejercicio de escenarios para definir mejor el tipo de proyecto que les gustaría desarrollar.

- 1) Para preparar al grupo, comience con reflexión calmada (imágenes dirigidas). Pida que cierren los ojos y que imaginen su hogar y familia. ¿Dónde trabajan? ¿Qué comen? ¿Dónde está el mercado? ¿Qué compran y venden? (5 minutos)

...//

Escenarios de Rumbo

Descripción del método: El propósito de Escenarios de Rumbo esta relacionado a:

- Cómo conseguir llegar del presente a una condición deseada.
- Resolviendo problemas.
- Creando estrategias para lograr el resultado deseado.

Los Escenarios de Rumbo se utilizan para comparar un futuro deseable al presente y para definir las estrategias para llegar a la condición futura. Esto es una técnica para solucionar problemas. En vez de centrarse en un punto futuro o procesos que conducen a la condición futura, el Escenario de Rumbo define un punto final y se concentra en estrategias y acciones para alcanzar ese punto. El procedimiento para elaborar un Escenario de Rumbo comienza como los otros métodos. Los participantes primero elaboran un Escenario de Visión, intentando elaborar una caracterización

Cuadro 4: Pasos sugeridos para desarrollar Escenarios de Camino

- Genere un Escenario de Visión según lo ya descrito.
- Caracterice los recursos, instituciones, acontecimientos, y relaciones entre todos estos componentes.
- Contraste las diferencias entre las imágenes presentes y futuras.
- Identifique las limitaciones principales y las oportunidades para alcanzar la visión.
- Lleve a cabo una sesión para generar ideas de estrategias para alcanzar la visión de los miembros de la comunidad tomando en cuenta las limitaciones y las oportunidades.



más detallada de este Escenario Futuro. Entonces describen el presente en términos de las características dominantes que definen el futuro ideal (es decir la condición del recurso, las actividades de instituciones y de agentes relevantes, el estado de capacidades locales, la infraestructura, las ventajas y los derechos). Una vez que hayan descrito el futuro y el presente los participantes comparan y ponen en contraste las diversas imágenes e identifican los obstáculos y las oportunidades para alcanzar el futuro ideal. Finalmente, procuran identificar maneras de resolver los problemas o de aprovecharse de oportunidades de alcanzar sus metas.

Dinámica y actividades para enseñar los Escenarios de Rumbo

En el taller en Bolivia, para trabajar con el método de Escenarios de

Cuadro 3: Ejercicio de actuación en grupo pequeño con Escenarios de Visión y Proyección

...//

Detalles para cada grupo de actores

Santa Mónica: Los participantes son todos los que han trabajado, o continúan trabajando en la industria de madera. Están actualmente sin trabajo o con menos trabajo de lo que quieren. Están especialmente preocupados del deterioro de la economía local y de la falta de trabajo en los últimos años.

Ita: Los participantes son miembros del consejo de la aldea. Pocos han salido del municipio y el nivel de educación formal es bajo. Debido a su tradición e historia, este grupo tiene una conexión fuerte con sus tierras pero les preocupa que foraneos continúen invadiendo su territorio.

Colonia Victoria: Este grupo se mudó al fundo algunos años antes con la expectativa de establecer fincas. Sin embargo la tierra no es tan productiva como esperaban. No sólo es difícil cubrir sus necesidades básicas en esta tierra, ellos están continuamente preocupados por perder sus tierras (especialmente el dueño original del fundo). Puesto que la agricultura no ha resuelto sus expectativas este grupo está buscando alternativas que no solo permitirán que permanezcan en la tierra sino también mejorarán sus sustentos.

2) Introduzca el Escenario de Visión: Pida que los participantes

piensen en un período futuro distante e imagínense: << ¿Como quieren utilizar el bosque ustedes? >> Permita que los participantes reflejen brevemente y después pida que hagan una lista de lo que exige la visión (o las visiones). Utilice tarjetas para que cada participante registre sus opiniones antes de presentarlas al grupo. Entonces haga preguntas más específicas. (es decir ¿cuáles son los límites del bosque que serán utilizados, quiénes estarían implicados, cuándo y cómo este uso sería organizado?) (20 minutos).

- 3) Introduce el Escenario de Proyección: Pensando en un punto 15 años en el futuro, imagine las implicaciones de la visión que se acaba de crear. ¿Qué habrá sucedido al bosque? ¿A la comunidad? ¿Cuáles son los impactos? ¿Qué ha cambiado, qué ha permanecido igual? (20 minutos).
- 4) Finalmente, una vez que el Escenario de Proyección esté completo, el grupo debe de reflejar los factores principales que han influido sobre su visión (es decir: tipo del bosque, ciertas fuerzas económicas, cambio demográfico). (10 minutos).

Rumbo, se dividieron a los participantes en subgrupos basados en la región donde trabajaron. Esto fue hecho para permitir que reflejen en sus situaciones de trabajo reales. Estos grupos eran de Guarayos, Chiquitania, y Pando. Pidieron que cada grupo elija una comunidad que les fuera familiar, discutir la situación y crear un Escenario de Rumbo. Los participantes visualizaron el futuro de la comunidad y reflejaron las realidades actuales.

Los grupos de Pando y de Chiquitania analizaron comunidades pequeñas, identificando las actividades muy específicas relacionadas con las organizaciones y la producción comunal. En Guarayos, debido a la situación social compleja, el tipo de acciones propuestas siguen siendo de un nivel mucho más general. La tabla 2 muestra los resultados del ejercicio de Escenario de Rumbo realizado por el grupo de Chiquitania.

Después de presentar cada uno de los métodos de los escenarios a los participantes del taller, es importante tener una sesión para generar ideas y reflexionar sobre el método. La sesión puede centrarse en lo siguiente:

- ¿Qué cambiar?
- ¿Cómo consolidar capacidades?
- ¿Cómo reducir al mínimo las limitaciones y las debilidades?
- ¿Cuáles son los agentes principales?
- ¿Cuáles son los recursos disponibles?
- ¿Cuáles son los puntos más eficientes que se influenciarán?
- ¿Qué se puede o no se puede cambiar?
- ¿Cuáles son los aspectos que están bajo control?
- ¿Cuánto tiempo tomará para alcanzar la visión?

Después del ejercicio, reflexione sobre las diferencias en grupos y genere un plan de acción.



Tabla 2: Resultados de un ejercicio práctico en Escenarios de Rumbo en Chiquitos, Bolivia

Situación presente	Rumbo y estrategias para alcanzar las metas futuras	Situación Futura
Organización y administración		
<ul style="list-style-type: none"> - Estructura interna débil. - No incorporado como organización. - La concesión forestal no está aprobada. - Falta transparencia en la gerencia de recursos financieros. - Falta de contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el conocimiento de los miembros para iniciar el proceso participativo que mejorará la organización y la administración. - Insistir en ayuda del gobierno municipal para la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización eficiente con buena administración. - Organización constituida e incorporada legalmente. - Concesión definida y aprobada. - Generar empleo para los miembros de la asociación y de la comunidad.
Aspectos técnicos		
<ul style="list-style-type: none"> - El plan de manejo no se ha aprobado. - Incumplimiento con el requisito para emplear a un profesional de forestería. - Capacidad baja para cosechar madera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar comprensión del plan de manejo. - Plan de manejo de bosques aprobado y en ejecución. - Entrenamiento en acción de las actividades relacionadas con el manejo de bosques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un silvicultor profesional contratado por la organización de manejo. - La operación está certificada por la junta de Certificación Voluntaria de Bolivia. - Trabajadores cualificados disponibles.
Comercialización		
<ul style="list-style-type: none"> - Venta de solamente tres especies de árboles. - Faltan mercados para el resto de las especies identificadas en el plan de operación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento en acción sobre los temas de comercialización. - Ayudar con la identificación de los mercados apropiados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener un lugar en mercados Internacionales. - Se desarrollaron alianzas estratégicas. - Más oportunidades para especies alternativa de madera.
La meta es una empresa forestal comunitaria sostenible.		

4 **Cómo desarrollar y aplicar los métodos de Escenarios Futuros**

Sesiones de práctica

Es importante planear las sesiones de práctica porque dan a los participantes la oportunidad de practicar la facilitación de ejercicios de desarrollo de Escenarios Futuros. Los ejercicios de práctica se pueden hacer a través de una simulación. Durante el taller en Bolivia, las sesiones de la práctica fueron planeadas alrededor de cada uno de los métodos de Escenarios Futuros discutidos. Un ejemplo de un ejercicio de práctica se presenta en el cuadro 8 basado en un ejercicio que se llama La pecera. Esto fue hecho para preparar a los participantes del taller para facilitar Escenarios Futuros en el campo.

Ejercicio del campo

Durante el curso del taller de entrenamiento, muy probablemente hacia el final, los entrenadores deben de organizar un ejercicio de campo para dar a los participantes la oportunidad de practicar los métodos en Escenarios



Futuros que han aprendido en el curso. La preparación para el ejercicio de campo es vital, porque es sólo trabajando como los participantes tienen una sensación de cómo el proceso funciona.

Preparación para el ejercicio de campo

Antes del ejercicio de campo, identifique a los grupos de la comunidad que estén dispuestos a participar en el ejercicio. Estas comunidades deben ser informadas que la visita es para entrenar al grupo que viene a visitar.

Pida que los participantes del taller se dividan en grupos basados en el número de los grupos de comunidades que se visitarán. Cada grupo debe de ser acompañado por un oficial que conoce los sitios seleccionados y que puede dar información a fondo sobre estos sitios.

Durante la preparación para el ejercicio de campo, cada grupo debe definir sus objetivos de campo y planear los tipos de Escenarios Futuros que utilizarían. Los grupos deben también definir la división de trabajo entre miembros del equipo de campo.

Preguntas que uno debe de realizar durante la preparación para la práctica de campo son:

- ¿La comunidad sabe cuándo usted llegará y cuánto tiempo usted pasará en la aldea?
- ¿Todos los sectores de la comunidad han aprobado su visita?
- ¿La hora de su visita es conveniente para la gente local?
- ¿La comunidad sabe porqué usted viene?
- ¿Puesto que este ejercicio es para entrenamiento, la comunidad sabe que no hay ventajas directas garantizadas?

En el campo

Sugerencias para el proceso de campo:

- Tome tiempo para asegurar que los miembros de la comunidad entienden el objetivo del ejercicio, es decir que esto es parte de un proceso de entrenamiento.
- Usted no debe de dominar el diálogo con los miembros de la comunidad.
- Si hay necesidad, divida grupos en grupos más pequeños.
- Tenga una sesión plenaria para discutir los Escenarios Futuros generados.

Reflexiones en el ejercicio del campo

Es importante hacer que el grupo evalúe su ejercicio de campo. Esto les da la oportunidad de reflejar sobre qué les fue bien, y qué se podría haber hecho diferentemente. Desarrolle algunas preguntas de guía para los grupos. Estas preguntas de guía pueden ser útiles para el análisis de las experiencias de campo de los grupos. Algunas preguntas posibles para la evaluación del ejercicio del campo se presentan en el cuadro 5.

Cuadro 5: Guía de preguntas para la evaluación grupal del ejercicio de campo

1. ¿Su grupo cómo presentó el tema y el objetivo?
2. ¿Usted siente que la comunidad entendió el tema?
3. ¿Qué método(s) de Escenarios Futuros utilizó usted?
4. ¿Usted cómo presentó este escenario?
5. ¿Fue adecuada esta presentación?
6. ¿Qué materiales utilizó usted? ¿Eran apropiados?
7. ¿Su equipo fue preparado adecuadamente?
8. ¿Cómo les fue la facilitación?
9. ¿Cómo fue la participación de la comunidad?
10. ¿En general, usted siente que el ejercicio estuvo bien?
11. ¿Se habría podido preparar de una manera mejor para este ejercicio?
12. ¿Qué aprendió usted del ejercicio?

Estas preguntas se pueden contestar de una manera cualitativa o adoptar un sistema de números. Si usted decide utilizar un sistema de números, se pueden asignar valores a los números de 1-5 de esta manera: 1 = excelente; 2 = bueno; 3 = adecuado; 4 = podría ser mejorado; 5 = insatisfactorio.

Fuente: Nemarundwe *et al.*, 2002.

5 Habilidades de los facilitadores y comunidad

Para que sea exitoso el proceso de generar Escenarios Futuros, se necesita habilidades de facilitador. La capacidad de producir participación activa de los individuos o de los grupos es un talento importante para los trabajadores de desarrollo. El nivel de la participación es determinado a menudo por la capacidad de los facilitadores para establecer confianza y promover comunicación abierta y honesta. El papel del facilitador es dirigir la situación en vez de controlarla. El facilitador debe ayudar a los participantes a aprender de ellos mismos. Esto incluye establecer una atmósfera en la cual la gente que normalmente no habla en público libremente exprese sus opiniones o donde los que son más agresivos no dominen la conversación. El facilitador debe lograr que todos participen durante el ejercicio.



Cuadro 6: Un ejercicio de pecera

Descripción del papel de los facilitadores

Situación: Usted está llegando a una aldea para facilitar una reunión de Escenarios de Visión.

Pasos sugeridos:

- 1) Defina un método para presentarse y para introducir la actividad de crear un Escenario Futuro.
- 2) Intente comprobar la composición del grupo (quiénes son los líderes, cómo son las relaciones dentro del grupo, hay una gran diferencia en opiniones) y promueva la participación.
- 3) Identifique un tema posible para el Escenario de Visión.

Equipo 1: Usted es de SNV (cooperación holandesa para el desarrollo) y visitará la comunidad El Chive, una comunidad rural en Pando. Usted ha oído que hay una división en la comunidad, y que hay problemas con algunos individuos que dominan la organización local.

Equipo 2: Usted trabaja para BOLFOR y va a visitar a la comunidad San Pedro en el TCO de Tacana. Usted se preocupa de la amplia participación dentro de la comunidad, y quisiera mejorar la comunicación con su comunidad indígena.

Una escena de El Chive, Pando.

Líderes de la comunidad El Chive

Un grupo de técnicos de SNV viene a visitar a la comunidad para hacer planificación sobre el uso de los recursos del bosque.

Como líderes, ustedes están interesados en promover la venta de madera porque usted cree que habrán muchas ventajas personales. Usted sabe que el resto de la comunidad tiene reservas contra sacar madera y desea proteger el sistema de producción actual que confía en un espectro amplio de usos del bosque. Considerarán el manejo de la madera pero desearán que se restrinja la extracción de madera.

Sin embargo, la costumbre de la aldea es que se respeta a los líderes. Usted sabe que el resto de la comunidad probablemente no se opondrá a la decisión de los líderes. Los líderes están dispuestos a colaborar con los visitantes que vienen a trabajar en la comunidad, pero intentan asegurar que el resto de la gente no hablará con los visitantes.

Miembro de la comunidad El Chive

Los miembros de la comunidad siguen fielmente a sus líderes, aunque están enterados de que los intereses de los líderes son diferentes a los intereses de la comunidad. Los miembros de la comunidad no hablarán cuando no se les da permiso. Incluso entonces, no se opondrán a la decisión de los líderes, aunque sus ideas sobre el tema están totalmente claras. Los miembros de la comunidad expresan sus opiniones cuando están solos.

Comunidad San Pedro, TCO de Tacana.

Usted es de la comunidad San Pedro de Tacana, y usted ha oído que un equipo de BOLFOR visitará para hacer un nuevo tipo de planificación. La comunidad está de acuerdo que deben desarrollar un plan de manejo para el bosque para consolidar a los territorios de la comunidad y genera renta. Sin embargo, la comunidad no sabe comenzar. Un problema es que las mujeres tienen poca información sobre las posibilidades porque participan raramente en las reuniones, y no hablan español. Debido a su carencia del español, tienen dificultad en comunicarse con los técnicos que visitan la comunidad. También se sienten desconcertadas por su falta de español. Solamente un hombre sabe leer y escribir.

Instrucciones: Las mujeres no aparecen al principio de la reunión, y sólo entran cuando están invitadas especialmente. Los hombres no lo harán a no ser que los visitantes se lo solicitan específicamente. Los hombres pueden comunicarse con los visitantes, pero las mujeres hablan solamente a los hombres de Tacana. Las mujeres no demuestran ninguna comprensión cualquiera de lo que les dicen los visitantes. Responden solamente cuando los hombres de Tacana hablan con ellas. Si los visitantes piden que usted escriba, sólo una persona lo puede hacer.

El ser un facilitador requiere la capacidad para:

- Escuchar activamente,
- Demostrar respeto por participantes,
- Obtener las opiniones de los participantes,
- Observar la dinámica del grupo, y
- Articular claramente los objetivos y entender los objetivos del grupo.

La ética del facilitador:

- Asegurar de que el grupo entienda su papel,
- No controlar al grupo, y
- Ayudar al grupo a trabajar unido.

Practicando las habilidades de facilitador

Es importante que los participantes practiquen cómo facilitar el desarrollo de Escenarios Futuros. Esto se puede hacer en grupos pequeños. Por ejemplo, en el taller de Bolivia, un ejercicio de la pecera en grupos pequeños fue utilizado para examinar los problemas que comúnmente enfrentan los facilitadores y para provocar discusiones de las experiencias personal de los participantes (véase el cuadro 6). En un ejercicio de pecera, un grupo realiza una simulación mientras que un segundo grupo mira y analiza lo que está ocurriendo.

En nuestro taller dividimos al grupo de simulación en facilitadores y miembros de la comunidad. Los “facilitadores” fueron separados y les dijimos que ellos tenían que iniciar un ejercicio de Escenarios Futuros con los miembros de la comunidad pero no les dijimos que los “miembros de la comunidad” también tenían instrucciones de cómo actuar. En cada ejercicio los “miembros de la comunidad” se comportaron de maneras que normalmente son difíciles para facilitadores profesionales. Periódicamente a través del ejercicio, paramos la simulación y el grupo que observaba debía identificar cuál era el problema y cómo están

respondiendo los facilitadores. También interrumpimos el ejercicio cuando ocurrió algo digno de discutir. Esto es una manera alegre de examinar los problemas que comúnmente ocurren en trabajos con comunidades. Después de este ejercicio, el grupo reflexiona sobre el ejercicio y discute sus experiencias. El cuadro 7 presenta sugerencias que se pueden compartir con los participantes para su uso durante trabajos en el campo.

Al prepararse para facilitar escenarios considere lo siguiente:

Cosas a preguntar:

- ¿Cuál es el grupo objetivo?
- ¿Cuál es el objetivo de la actividad?
- ¿Qué métodos se van a utilizar?
- ¿Cómo puede usted crear un proceso activo de aprendizaje?

El grupo objetivo:

- ¿Los participantes en un grupo tienen un interés común? ¿Cuál es su interés?
- ¿Son responsables los participantes de implementar acciones o tomar decisiones?
- ¿Cuáles son sus capacidades analíticas, modos comunes de comunicación, y normas para la cooperación? ¿Estas características cómo influyen en el tipo de método de escenario seleccionado tan bien como las estrategias para poner el método en ejecución?
- ¿Hay otros factores que podrían influir en la cooperación o la participación?

Promover el proceso de aprendizaje:

- Promueva la participación máxima de los grupos de interés dominantes y de los agentes importantes.
- No deje que algunos grupos o individuos dominen el proceso. Por ejemplo, anime a los menos participativos a hablar o encuentre maneras

de controlar las personalidades dominantes. ¿Por ejemplo, en Romwe, Zimbabwe, los directores de un taller procuraron controlar a una personalidad poderosa de la comunidad que intentaban controlar la

discusión cuando le llevaron a caminar para discutir otros asuntos “importantes” (Wollenberg *et al.*, 2000: 23).

- Utilice estilos de comunicación y lenguaje apropiados para cada grupo.

Box 7 : Recomendaciones para los facilitadores de campo

- El primer paso en la preparación para una reunión es conocer a las audiencias y determinar sus necesidades y capacidades. Es muy importante conocer a los líderes y al grupo antes de organizar una actividad. Una reunión preliminar con los líderes o las personas especialmente importantes puede introducir con eficacia los temas y puede recopilar información útil para definir una estrategia de facilitación. Las discusiones informales son también muy importantes para establecer relaciones adecuadas y para verificar información clave.
- La disposición física de la reunión afectará la manera en que la gente interactúa. Organice los asientos y elija una posición para trabajar con el grupo cuidadosamente.
- Establezca el ambiente apropiado, y tenga una introducción y una conclusión clara en cada sesión. Divida la reunión en diversos tipos de actividades para mantener atención y participación.
- Facilitadores deben de modificar su vocabulario para la audiencia. A menudo, el vocabulario usada en la comunidad necesita ser menos técnico, simplificado pero sin perder significación. Para clarificar el mensaje puede ser mejor utilizar términos y ejemplos locales de la vida diaria para lograr comunicar el mensaje.
- Cuando una porción de la audiencia no habla la lengua oficial, por ejemplo inglés o español, el uso de traductores es muy importante. Es importante notar también que aunque la mayoría de la gente tal vez entiende la lengua oficial, les puede faltar la habilidad o la confianza para usar la lengua. Esto puede limitar su capacidad para participar.
- Hay mucha gente rural que no puede leer o escribir así que los métodos de la facilitación deben ser apropiados para estas situaciones. Usar cuadros o dibujos puede ser una alternativa a usar lecturas o escritos. La simulación

puede también permitir que la gente se exprese más libremente.

- Es importante considerar asuntos de género al preparar una reunión (no apenas el género de los participantes pero también el género de los facilitadores). Por ejemplo, en muchos casos los facilitadores femeninos pueden establecer un nivel de confianza con participantes femeninos más fácilmente que facilitadores masculinos.
- Durante la reunión hay que determinar el nivel de participación. Si pocas personas llegan puede ser porque la hora o el día fue inconveniente, o porque la visita no fue anunciada adecuadamente, no necesariamente porque faltaba interés. Cuando programe el taller, deje suficiente tiempo para que llegue la gente a la reunión. Es a menudo importante invitar específicamente a mujeres u otros que pueden ser excluidos.
- Tenga presente las relaciones de poder locales, conflictos y alianzas internas. Reaccione a estas condiciones apropiadamente. Cuando hay una persona muy dominante, o cuando algunos participantes son tímidos para hablar en público, puede ser necesario encontrar maneras de trabajar con grupos más pequeños.
- Deje tiempo para discusiones y reflexiones (sin perder el interés o la concentración del grupo). Los facilitadores también necesitan tomar tiempo para la reflexión. Los ejercicios de Escenarios Futuros pueden durar varios días. Por ejemplo, en comunidades grandes, puede ser útil pensar un día en el futuro, otro día en el presente (en el Escenario de Camino). Eso, sin embargo, puede tener efectos negativos sobre la concentración de los participantes.
- Es muy importante tener en cuenta las circunstancias al elegir el método, y cómo el proceso necesita ser facilitado.

Fuente: Nemarundwe *et al.*, 2002.

6 Métodos para trabajar con gente rural

Se necesita atención especial al trabajo con la gente rural. Los facilitadores normalmente son de áreas urbanas o de clases socioeconómicas superiores y por lo tanto probablemente no han pensado en cómo las diferencias o prejuicios culturales podrían afectar su interacción con los actores rurales. Asegure que las actividades que se emprenderán son apropiadas culturalmente. Algunas actividades pueden ser apropiadas en una situación pero no apropiadas en otras. Esta sección se concentra en las habilidades de facilitador y comunicación que son necesarias para trabajar con comunidades rurales.

Métodos participativos para Escenarios Futuros

Los Escenarios Futuros son construcciones mentales basadas en asunciones de qué puede suceder. Por lo tanto la generación de escenarios depende de interacciones con los agentes sociales. La probabilidad que el escenario da lugar a acciones o a estrategias específicas depende de cómo refleja exactamente condiciones y realidades según lo percibido por esos agentes sociales. Construir Escenarios Futuros no es simplemente la acumulación mecánica de datos, sino es un proceso analítico de definir intereses,



expectativas, objetivos y modelos causales, alcanzando consensos sobre estrategias y evaluando esos resultados potenciales. Todo esto implica interacción con grupos de actores múltiples. Los grupos locales son heterogéneos y se deben considerar todas las perspectivas relevantes. Lo más importante es lograr que se comuniquen estas perspectivas y asegurar que el producto del ejercicio de escenarios es apropiado y utilizado al final por los actores, es crucial que los participantes tomen una parte activa en crear el escenario.

Una forma apropiada y eficiente de ayudar a grupos locales a desarrollar Escenarios Futuros es con el uso de métodos participativos. Sin embargo, métodos participativos usados para facilitar la construcción de Escenarios Futuros no son fijos ni universales para todas las comunidades o los grupos locales. La selección de herramientas se debe basar en tres aspectos principales, a saber, **el objetivo del Escenario Futuro, el tipo de Escenario Futuro desarrollado y las características del grupo involucrado en el proceso de Escenarios Futuros**. El manual de los escenarios sugiere cuatro tipos de métodos participativos que se puedan utilizar para facilitar el desarrollo de Escenarios Futuros: futuros posibles, historias parciales, imágenes dirigidas y análisis de las fuerzas presentes (véase Wollenberg *et al.*, 2000, p17). Este manual describe los puntos claves y/o los conceptos que necesitan reflexión, si se adoptan métodos participativos para la construcción de Escenarios Futuros.

Participación de la comunidad: En el desarrollo de Escenarios Futuros y en manejo comunitario de bosques en zonas tropicales, hablamos de la necesidad de la participación de la comunidad en desarrollar estos escenarios. Para discutir la participación de la comunidad, es importante definir “comunidad” y “participación”. Los términos “comunidad” y “participación” han atraído definiciones e interpretaciones variadas. Estas definiciones significan diversas cosas a diversa gente y se utilizan diferentemente en situaciones que varían. Es por lo tanto importante que

aclaremos cómo entendemos y utilizamos estos conceptos en nuestro propio contexto, es decir en el manejo comunitario de bosques.

Comunidad: Hay tres criterios importantes que necesitamos considerar al buscar una definición del término comunidad. Primero, el concepto tiene un componente físico. Implica a un grupo de gente que vive en un área definida geográficamente y que interactúan con ellos mismos. En segundo lugar, los miembros de una comunidad tienen generalmente un número de características en común, que les permite ser definidos como grupo. Estas características incluyen origen tribal, religión, cultura, valores y forma de vida. Tercero, una comunidad debe tener una armonía básica de interés y de aspiración. Esto significa que los miembros de una comunidad probablemente tienen opiniones del desarrollo y visiones para la gerencia de sus recurso comunitarios similares.

Vale la pena destacar a los participantes del taller de capacitación que hasta las comunidades mejor definidas son heterogéneas, tienen conflictos y discordias internas. En todas las comunidades, hay individuos y grupos de interés con aspiraciones y objetivos diversos, y a menudo competentes o que están en conflicto. La implicancia de esto es que como trabajadores de desarrollo, no podemos asumir que todos los miembros de la comunidad comparten las mismas opiniones sobre el desarrollo futuro en el área ni son probables a beneficiarse igualmente de él. Al emprender actividades de Escenarios Futuros, debemos tomar esto en cuenta. ¿Es decir, cómo desarrollamos un Escenario Futuro común cuando hay diversos actores con diversos intereses en el uso y la gerencia de los bosques de la comunidad?

Participación: El significado de la participación varía dependiendo de quién lo utiliza, a qué extremo, dónde, cuándo y cómo. Chambers (1992), un hombre dominante en el desarrollo y la extensión de métodos participativos tales como valoración rural participativa (PRA), identifica

tres maneras principales en las cuales se ha utilizado la palabra “participación”:

- Como etiqueta cosmética: hacer lo que se propone parecer más bueno.
- Para describir una práctica de co-optación: para movilizar trabajadores locales y reducir costos.
- Para describir un proceso de autorización que autoriza a gente local para hacer su propio análisis, para tomar control, de ganar confianza, y tomar sus propias decisiones.

Chambers (1992) aboga por el tercer uso del concepto de la participación, es decir un proceso de autorización. La mayoría de los trabajadores de desarrollo convienen que la autorización es clave para la sostenibilidad de proyectos y puede resultar en lo siguiente:

- Un sentido de propiedad de parte del grupo fundamental de actores.
- Comisión creciente al resultado y los objetivos.
- Sostenibilidad a largo plazo.
- Autorización del grupo objetivo.

Al final, la participación trata sobre el poder: poder para tomar sus propias decisiones. En el desarrollo puede ser definida como el esfuerzo organizado de parte de mujeres, hombres y grupos marginados para aumentar el control sobre los recursos y organizaciones o estructuras.

¿Por qué utilizamos métodos participativos?

Métodos participativos son cruciales para trabajar con eficacia con la gente rural. Los Escenarios Futuros usan estos métodos de la siguiente manera y aquí son cómo los escenarios futuros cabidos en el acercamiento:

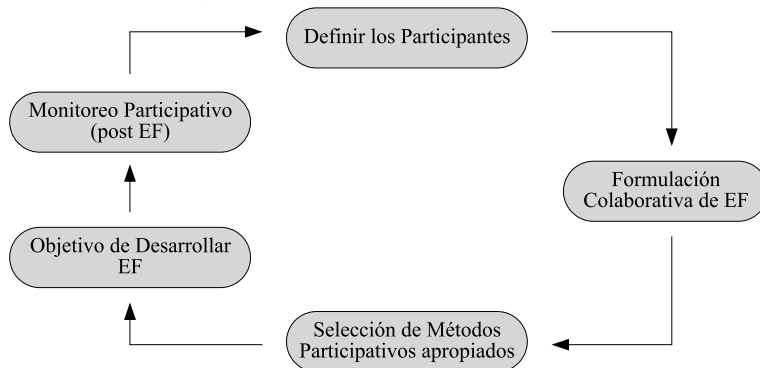
- Métodos participativos nos ayudan a identificar a los actores relevantes



que deben participar en el desarrollo de Escenarios Futuros (es decir identificar a subgrupos relevantes con diversas necesidades, intereses y aspiraciones).

- Los métodos se han utilizado como herramientas de autorización, conocimiento y planificación. Es importante identificar métodos apropiados para utilizarlos con varios actores y materiales apropiados así como formular un tema de Escenarios Futuros relevante para los diferentes actores.

A continuación los pasos sugeridos al usar los métodos participativos para Escenarios Futuros.

Pasos sugeridos al utilizar Métodos Participativos para Escenarios Futuros*Desafíos que podemos encontrar al usar métodos participativos*

Es importante utilizar métodos participativos, pero hay dificultades que se presentarán al usar este acercamiento. Las dificultades que se pueden presentar al usar métodos participativos en Escenarios Futuros dependen de varios factores que incluyen contexto, el tipo de Escenario Futuro desarrollado, el objetivo del proceso de desarrollo de un escenario, etc. Algunas dificultades que se han experimentado se presentan a continuación:

- Es un proceso muy largo—las actividades participativas pueden consumir bastante tiempo. Por ejemplo, en el sur de Zimbabwe, el desarrollo de un Escenario de Visión tomó cerca de tres días para algunas aldeas (Wollenberg *et al.*, 2000:23).
- Los métodos participativos no funcionan para todos los actores o escenarios. Así utilice su propia discreción todo el tiempo.

- Puede ser menos atractivo a grupos más científicos que demandan sofisticación técnica.
- La traducción de la terminología clave a la lengua local puede ser difícil.
- Puede haber algunas personas que dominen la dirección del proceso, por ejemplo líderes o los élites. Uno debe tener cuidado de que relaciones de poder locales no influyan en los ejercicios de Escenarios Futuros.
- Si el proceso participativo es muy apurado u ofrece atajos, puede rendir información no fiable. Es necesario una triangulación para validar la información generada.
- A veces puede ser difícil encontrar el equipo de expertos apropiados para facilitar el proceso.
- La actitud de algunos trabajadores de desarrollo de “Nosotros sabemos, ellos no saben” puede limitar las contribuciones de la gente rural.
- Procesos participativos pueden incrementar las expectativas de los miembros de la comunidad, así el alcance del proyecto debe quedar claro al principio del proceso.

7 Lo siguiente después del entrenamiento

En el último ejercicio del taller en Bolivia, se solicitó a los participantes reflexionar sobre el uso más adelante de Escenarios Futuros en su trabajo. Este ejercicio es importante para animar a los participantes del taller a discutir sobre cómo esperan utilizar los métodos de Escenarios Futuros. Los ejemplos del taller de capacitación de Bolivia sobre cómo los participantes utilizarían los escenarios futuros en su trabajo se presentan en el cuadro 10.

Es importante emprender este ejercicio hacia el final del taller de entrenamiento porque animará a los participantes a imaginar cómo utilizarán el método en su trabajo. Los participantes del taller pueden identificar los pasos claves que necesitarán considerar cuando se preparan para incorporar el método de escenarios en su trabajo. Este ejercicio puede ayudarles a reflejar con quién estarán trabajando. ¿Quiénes son los actores en términos de necesidades y capacidades? ¿Cómo los participantes del taller deben prepararse para los actores con quienes trabajarán? Tal ejercicio puede ayudar a qué los participantes hagan la transición de lo que han aprendido del taller y a la experiencia con su trabajo normal.



Cuadro 8: Previsión de los usos futuros de los métodos de Escenarios Futuros por los participantes del taller de Bolivia

En este ejercicio, los entrenadores querían animar a los participantes del taller a discutir sobre cómo pensaban utilizar los métodos de escenarios en su trabajo. Los entrenadores también querían repasar los métodos para generar panoramas. Es fácil explicar que es un Escenario Futuro, pero es mucho más difícil entender realmente cómo generar un panorama y documentar estas visiones iniciales para un análisis subsecuente. Por lo tanto, un ejercicio de visión fue utilizado para permitir a los participantes reflejar cómo iban a utilizar los Escenarios Futuros después del entrenamiento.

Los entrenadores condujeron a los participantes con un proceso de imágenes dirigidas. Se les pidió cerrarse los ojos y pensar en un punto futuro donde puede ser que utilicen Escenarios Futuros. Los participantes debían pensar de sus audiencias objetivas, quienes son, cuáles son sus características, y donde ocurriría la reunión. Concentrándose en este grupo, ellos debían imaginar el objetivo posible del ejercicio de escenarios, las estrategias que ellos usarían para generar el panorama, los métodos requeridos para facilitar el proceso de desarrollo del escenario, y cómo ellos asistirían al grupo para expresar y documentar su visión. Una vez terminado este ejercicio les pedimos que tomaran un par de minutos para escribir sus pensamientos en tarjetas y después que expongan y comparen sus planes. A continuación algunos ejemplos:

“Quisiera utilizar el Escenario de Rumbo con la comunidad de San Pedro (TCO Tacana). Ahora que están elaborando su PGMF (plan general del manejo de bosques) será útil identificar lo que esperan de este plan en el futuro, qué cambios esperan ver en su comunidad y qué ventajas esperan recibir. Podríamos ver qué estrategias deben seguir para alcanzar estos objetivos futuros.”

“El la comunidad Mamóné quisiera realizar un Escenario Futuro (de Visión). Están interesados en elaborar un plan de gerencia de bosques y sería bueno utilizar escenarios para identificar algunas de las perspectivas de la comunidad. Puesto que la mayoría de la comunidad no puede leer o escribir sería necesario

utilizar métodos apropiados. También, utilizaría probablemente dinámica de grupos pequeños para estimular la mayor participación de todos los miembros de la comunidad (hombres y mujeres).”

“Quisiera crear un Escenario de Visión con el Santa Teresa TCO que está desarrollando un plan de manejo forestal. Uno de los problemas principales será la barrera lingüística así que necesitaremos tomar medidas apropiadas para desarrollar un plan para facilitar la reunión.”

“Quisiera utilizar el Escenario de Rumbo para ayudar a la comunidad de Salvatierra a evaluar los aspectos sociales, ecológicos y económicos del plan de manejo forestal. Será necesario facilitar actividades de grupos pequeños para animar más la participación. Creo que el juego “El Cazador” establecería un ambiente entretenida y animaría a más residentes para que participen. Una gran manera de documentar los resultados sería convertir los resultados del Escenario de Rumbo en un dibujo coloreado que se colocaría en el Cabildo (la casa comunal) de modo que todos recuerden sus planes futuros y las estrategias que han identificado para alcanzar sus metas. De esta manera los miembros de la comunidad podrán reflejar en progreso y reevaluar siempre sus estrategias.”

“Aplicando los métodos del Escenario de Rumbo con grupos de mujeres en la comunidad Yotau, podríamos identificar las acciones futuras para integrarlas mejor en el plan de manejo forestal. Esto se podría realizar tanto para hombres como mujeres, haciendo que ellos dibujen sus visiones del futuro, sus ideas del presente y los pasos que se podrían tomar para alcanzar sus metas futuras. Será necesario incorporar traducción a su lengua nativa en nuestros planes para facilitar esta reunión.”

Fuente: Nemarundwe *et al.*, 2002.

8 Referencias

Chambers, R. 1992. Rural Appraisal: Rapid, Relaxed and Participatory. IDS Publications. Brighton.

Nemarundwe, N., W. de Jong, P. Cronkleton. 2002. Future Scenarios as and Instrument for Forest Management: Bolivia Workshop Report. May 7-11 2002, Amboro Eco-Resort, Buena Vista, Bolivia. Center for International Forestry Research. Bogor.

Wollenberg, E., D. Edmunds y L. Buck. 2000. Anticipating Change: Scenarios as a Tool for Adaptive Forest Management, A Guide. Center for International Forestry Research. Bogor.

Wollenberg, E., D. Edmunds y L. Buck. 1998. Using Scenarios to Make Decisions about the Future: Anticipating Learning for the Adaptive Co-Management of Community Forests. Paper presented at a Symposium on Adaptive Co-Management en Protected Areas. Cornell University, Ithaca, New York, 17-19 Setiembre 1998.

El propósito de este manual es apoyar a entrenadores de Escenarios Futuros para facilitar talleres de entrenamiento dirigidos a oficiales de campo que deseen utilizar estos métodos en sus proyectos. La metodología de Escenarios Futuros se basa en una serie de métodos diversos y flexibles que pueden ser utilizados para ayudar a usuarios de bosques y decisores a definir claramente objetivos, identificar oportunidades u obstáculos, o preparar estrategias y planes de acción para las situaciones futuras alternas. El uso de Escenarios Futuros estimula el pensamiento creativo ayudando en el desarrollo de proyectos a largo plazo, complejos o con alta incertidumbre. Este manual busca promover el uso de Escenarios Futuros en la forestería comunitaria en general.

ISBN 979-3361-13-1



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung