



LOS ACTORES BLOQUEADORES EN LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DE RECURSOS NATURALES

Trabajo Final de Máster

La gestión de recursos naturales es la gestión de personas, y la gestión de personas es la gestión de conflictos.

Autor: Pieter Vanwildemeersch
Tutora: María Guadalupe Barajas López
Conflictología (2014-2016)
Universitat Oberta de Catalunya
Rabat, Agosto 2016

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

La foto de la portada muestra el facilitador principal en acción, bajo el control eterno del rey Mohamed VI de Marruecos. (Autor: Pieter Vanwildemeersch)

Indice

1	Introducción	1
2	Contexto de aplicación	2
3	Objetivos, actividades y resultados esperados	4
3.1	Objetivos	4
3.2	Acciones	5
3.3	Recursos necesarios para cada acción	6
3.4	Resultados esperados	7
4	Plan de implementación	8
4.1	Calendario previsto para la realización de las acciones	8
4.2	Identificación y descripción de los posibles cambios	10
4.3	Las carencias detectadas	10
4.4	Las posibilidades de continuidad y la evaluación de la propuesta	11
5	Resultados obtenidos y valoración	11
5.1	La gestión de recursos naturales en la historia reciente	12
5.1.1	Una primera corriente: destruyendo los sistemas participativos existentes	12
5.1.2	La evolución hacia más participación	13
5.1.3	La época actual	15
5.2	La necesidad de una gestión participativa de los recursos naturales	16
5.3	Técnicas de gestión participativa de recursos naturales	18
5.3.1	La <i>Investigación-Acción Participativa</i>	18
5.3.2	La Evaluación Rural Participativa	20
5.3.3	El Enfoque de Marco Lógico	22
5.4	Etapas identificadas en las técnicas participativas	26
5.4.1	La definición del contexto	26
5.4.2	La identificación y análisis de los actores	27
5.4.3	El aprendizaje social	31
5.4.4	La implementación	32
5.4.5	El seguimiento y la evaluación	32

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

5.5	Los conflictos en la gestión de recursos naturales	34
5.5.1	La resolución de conflictos	34
5.5.2	Los conflictos en la gestión de recursos naturales	36
5.5.3	Técnicas participativas como técnicas de moderación	37
5.6	La caracterización de los actores bloqueadores	38
5.6.1	Factores de creación de actores bloqueadores	39
5.6.2	Un ejemplo de creación de actores bloqueadores: La cartografía participativa en Sarawak	40
5.6.3	Un ejemplo de gestión de actores bloqueadores: COMET-LA	42
5.7	Propuestas para la resolución de los conflictos potencialmente bloqueadores del proceso participativo	46
5.8	La restauración del paisaje en la provincia de Rhamna (Marruecos)	47
5.8.1	Contexto	47
5.8.2	El consorcio	49
5.8.3	Objetivos	50
5.8.4	Actividades	51
5.8.5	Actores	52
5.8.6	Conflictos previstos y previsiblemente bloqueadores del proceso participativo	54
5.8.7	Análisis DAFO del proyecto	58
5.8.8	Propuestas para la resolución de los conflictos potencialmente bloqueadores del proceso participativo	62
5.8.9	Propuestas de herramientas para el seguimiento y la evaluación de la efectividad de la proposición	64
6	Conclusiones y prospectiva	66
7	Literatura	68

Lista de figuras

<i>Figura 1. Una ilustración del carácter general de PAR como grupo de técnicas opuestas a la ciencia tradicional.</i>	<i>18</i>
<i>Figura 2. El espiral de la Investigación-Acción Participativa.</i>	<i>19</i>
<i>Figura 3. Un ejemplo de clasificación de actores siguiendo su interés e influencia.</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4. La matriz actitud-interés-influencia.</i>	<i>30</i>
<i>Figura 5. El ciclo de la gestión participativa de recursos naturales.</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6. 5 estrategias para afrontar un conflicto.</i>	<i>35</i>
<i>Figura 7. Mapa de la zona de intervención del project. La extensión del corredor hidrológico está dada en el mapa izquierdo y la zona del proyecto piloto en el mapa derecho.</i>	<i>48</i>
<i>Figura 8. La clasificación de los actores del proyecto siguiendo su interés e influencia.</i>	<i>54</i>

Lista de tablas

<i>Tabla 1. Calendario para la ejecución de las acciones.</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 2. La matriz de planificación del Enfoque de Marco Lógico.</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 3. Las fuerzas y las debilidades del Enfoque de Marco Lógico.</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 4. Análisis DAFO del proyecto.</i>	<i>60</i>

1 Introducción

Desde hace décadas sino siglos, la gestión de los recursos naturales se ha ido privatizando con la idea que el mercado libre servirá como motivador para la gestión durable de los recursos naturales y la propiedad privada para su protección contra la sobreexplotación. El artículo científico '*The tragedy of the commons*' (Hardin, 1968) documentando la supuesta imposibilidad de la gestión comunitaria de recursos naturales, fue la máxima expresión científica de una política hacia la privatización de los recursos naturales.

La hipótesis de esta corriente era que un recurso cuya propiedad no garantiza una protección contra la sobreexplotación está destinado a ser sobreexplotado. La propiedad comunitaria era en sus ojos un tipo de propiedad en condiciones de acceso abierto y sin coordinación ni comunicación entre los usuarios (Basurto & Ostrom, 2010). Pero la gestión participativa o comunitaria de recursos naturales puede tener éxito si algunos factores están presentes, como: derechos de propiedad muy claros, una organización institucionalizada efectiva de la participación e intereses e incentivos comunitarios (Pagdee, Kim, Daugherty, & Kim, 2006).

Desde entonces, el mundo científico y asociativo ha demostrado que una gestión comunitaria bien organizada puede resultar en una gestión sostenible de los recursos naturales, frecuentemente más sostenible que la gestión privada (Basurto & Ostrom, 2010). Se han desarrollado ya muchos modelos para el análisis de dicha gestión comunitaria, entre los cuales, el sistema socio-ecológico merece especial atención (Ostrom, 2009), y muchas herramientas para facilitar una buena colaboración dentro de la comunidad (como la cartografía participativa (Fonds International de Développement Agricole (FIDA), 2009), la prospectiva/los escenarios del futuro (María del Mar Delgado-Serrano, Vanwildemeersch, Riccioli, Ambrosio, & Ramos, 2014), etc.) o entre la comunidad y una organización de cooperación al desarrollo (como las técnicas participativas de desarrollo rural (PRA)(Chambers, 1994)) en visto a la gestión de los recursos naturales.

No obstante la gestión de los recursos naturales se complica frecuentemente por los conflictos de intereses entre los distintos actores porque buscan otro aprovechamiento, a

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

veces conflictivo, de los recursos (Mark S Reed et al., 2009). Las herramientas desarrolladas por la corriente en favor de la gestión participativa de los recursos naturales son muy interesantes para la gestión de dichos conflictos interpersonales e inter-organizacionales, pero vienen inspirados por la búsqueda del bien del sistema socio-ecológico y no por la búsqueda de responder a los intereses propios de cada actor (Leeuwis, 2000).

En este trabajo final de máster, el autor explora las diferencias y los paralelismos entre la familia de técnicas participativas de gestión de recursos naturales y la gestión de conflictos propuesta por la conflictología para formular un primer paso de integración de los dos conceptos y su aplicación en el proyecto de restauración del paisaje en la provincia de Rhamna (Marruecos).

El contexto de la formulación, de la utilización de técnicas participativas y de la necesidad de gestión de conflictos en el proyecto de restauración del paisaje en la provincia de Rhamna (Marruecos) está descrito en el segundo capítulo. Los objetivos, actividades y resultados esperados, y el plan de implementación del presente trabajo final de máster están dados respectivamente en el tercer y el cuarto capítulo. La exploración de las técnicas gestión participativa de recursos naturales, los conflictos y su posible resolución en la gestión participativa de recursos naturales y las propuestas de integración de conceptos (y su integración en el proyecto en Rhamna) están dados en el quinto capítulo. El documento termina con las conclusiones y la lista de la literatura consultada en el sexto y séptimo capítulo, respectivamente.

2 Contexto de aplicación

El presente trabajo final de máster tiene un doble objetivo: en primer lugar, pretende aportar argumentos para la integración de los conceptos de la conflictología a la gestión participativa de recursos naturales y en segundo lugar propone una primera exploración para la aplicación de las conclusiones a un proyecto de gestión participativa de recursos naturales en la provincia de Rhamna, Marruecos.

Como se ha descrito en la introducción y elaborado a continuación, la gestión participativa de recursos naturales nació como alternativa a la gestión centralizada y privatizada de los recursos naturales. Por razones históricas, esta gestión participativa

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

rechaza a los intereses individuales de los actores implicados en dicha gestión para promover una gestión sostenible del sistema compuesto por los actores (el sistema social) y los recursos (el ecosistema). Este enfoque ha resultado muy exitoso en muchos casos, pero sigue teniendo un margen de mejora.

Los procesos de gestión participativa de recursos naturales se ven frecuentemente bloqueados por actores con miedos y/o intereses conflictivos a los intereses defendidos por los mismos procesos de gestión participativa. La conflictología propone técnicas para la resolución de estos conflictos que son compatibles con el modus operandi de las técnicas participativas y que pueden ayudar a evitar y/o resolver los eventuales bloqueos sufridos en los procesos de gestión participativa de recursos naturales. En particular, la moderación ofrece un abanico de técnicas e ideas útiles para la mejora de los procesos participativos. En este trabajo final de máster se dan los primeros pasos para la integración de estas técnicas e ideas en la gestión participativa de recursos naturales.

La aplicación en la práctica es la mejor prueba de la eficacia de un marco teórico. Para esto, se ha identificado un proyecto de gestión participativa de recursos naturales en la provincia de Rhamna en Marruecos, que, por la cultura local y nacional, puede suponer una buena prueba.

El proyecto de restauración del paisaje en la provincia de Rhamna, Marruecos, es un proyecto conjunto entre un consorcio europeo (de Holanda y Bélgica) y algunos ministerios marroquíes. La cultura organizacional del consorcio y la cultura administrativa marroquí se basan sobre principios diferentes de funcionamiento. Mientras el consorcio busca la eficacia, la rapidez y la coherencia científica, las administraciones marroquíes promueven la identidad nacional y unitaria, el respeto por la autoridad (central y regional) y buscan la seguridad de los modelos tradicionales de gestión de proyectos.

Los beneficiarios del proyecto (los Rhamni) son de una tribu que ha conocido una represión estructural histórica por las administraciones marroquíes en reacción a su carácter rebelde. Así, las estructuras tradicionales de gestión comunitaria se han ido reemplazando por estructuras estatales ajenas a sus tradiciones y desinteresadas en las necesidades de la tribu. Esto ha provocado una desconfianza profunda entre los beneficiarios y los representantes del gobierno central.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

En este contexto, el proyecto de restauración del paisaje necesitará un abanico amplio de técnicas de gestión de conflictos aplicadas a la gestión participativa de recursos naturales, y servirá como prueba para el marco teórico desarrollado en el presente trabajo final de máster. El proceso participativo del proyecto solo empezó a mediados de agosto 2016, por lo cual solo se podrán explorar las propuestas de herramientas de gestión de conflictos en el proyecto.

3 Objetivos, actividades y resultados esperados

La meta de este trabajo de fin de máster es de obtener una mejor comprensión de las dinámicas participativas en la gestión participativa de recursos naturales, en particular de los conflictos que pueden crear actores bloqueadores del proceso mediante el análisis de la bibliografía disponible para poder aplicar las conclusiones a la formulación de un proyecto de restauración del paisaje en la provincia de Rhamna (Marruecos). Esta meta se traduce en los objetivos y las acciones desarrolladas en los párrafos siguientes.

3.1 Objetivos

El **objetivo general**(OG) del TFM es proponer mejoras de los procesos participativos de la gestión de recursos naturales con el fin de aumentar su eficacia y su eficiencia.

El **primer objetivo específico**(OE1) del TFM es la mejora del conocimiento sobre las dinámicas entre los actores en los procesos de gestión participativa de recursos naturales, concentrándose en los conflictos provocados por actores bloqueadores del proceso.

El **segundo objetivo específico** (OE2) del TFM es la propuesta de un marco práctico de la resolución de los conflictos mencionados en OE1 para la inclusión activa de los actores potencialmente bloqueadores.

El **tercer objetivo específico** (OE3) es la mejora de la inclusión de los actores en los procesos de gestión participativa de recursos naturales en el proyecto de restauración del paisaje en la provincia de Rhamna (Marruecos), concentrándose en la inclusión de las técnicas de resolución de conflictos en la formulación del proyecto para mejorar la dinámica participativa y la inclusión de los actores potencialmente bloqueadores del proceso.

3.2 Acciones

La **primera acción del primer objetivo específico** (OE1A1) consiste de la exploración del marco teórico de la gestión participativa de recursos naturales, identificando las principales técnicas de gestión participativa de recursos naturales.

La **segunda acción del primer objetivo específico** (OE1A2) es el análisis de las distintas técnicas de identificación y análisis de actores, prestando especial atención a los tipos de conflictos que hacen de un actor, un actor bloqueador de las dinámicas participativas.

La **primera acción del segundo objetivo específico** (OE2A1) consiste en la revisión de la documentación de los proyectos de gestión participativa de recursos naturales, como:

1. COMET-LA (María del Mar Delgado-Serrano, Vanwildemeersch, Riccioli, et al., 2014);
2. Los artículos científicos de Reed (M S Reed et al., 2010; Mark S Reed, 2008; Mark S Reed et al., 2009; Whitfield & Reed, 2012) y otros en el mismo tema (M. Delgado-Serrano, Oteros-Rozas, Vanwildemeersch, London, & Escalante, 2015; Fraser, Dougill, Mabee, Reed, & McAlpine, 2006; Idrissou, Paassen, Aarts, Vodouhè, & Leeuwis, 2013; Mohamed-katerere, 2001; Mosha, Forrester-kibuga, & Doggart, 2007; Oteros-rozas et al., 2015; Palomo & Montes, 2011);
3. Los proyectos de gestión participativa de recursos naturales estudiados por excompañeros del autor como Elisa Oteros (UPO), Pablo Ramos (Universidad de Bogotá) y María del Mar Delgado-Serrano (UCO).

En la documentación de estos proyectos, se buscarán los siguientes datos:

1. El tipo de técnicas participativas de recursos naturales como el definido en el marco teórico OE1A1;
2. El tipo de análisis de los actores como definido en el marco teórico OE1A2, con especial atención a los actores bloqueadores desde el punto de vista del conflictología;
3. Las técnicas utilizadas para incluir dichos actores bloqueadores en las dinámicas participativas.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

El resultado principal de esta actividad será el resumen de las técnicas útiles de inclusión de los actores bloqueadores en las dinámicas participativas.

La **primera acción del tercer objetivo específico** (OE3A1) empezará con la descripción breve del proyecto de restauración del paisaje en la provincia de Rhamna (Marruecos), incluyendo sus técnicas participativas. Luego, se hará un análisis de los actores identificados en la primera fase del proyecto y los conflictos potenciales o ya activos, posibles bloqueadores de la buena gestión participativa de los recursos naturales en la región. Se termina con la proposición de técnicas de resolución de conflicto y de inclusión de dichos actores en las dinámicas participativas y una propuesta de técnicas para evaluar su impacto.

El proyecto se implementará a partir de julio 2016, por lo que no habrá tiempo para seguir la implementación ni para evaluar sus impactos. OE3A1 se quedará entonces al nivel teórico.

3.3 Recursos necesarios para cada acción

OE1A1: Para esta acción hace falta una revisión de la literatura científica en el tema, complementada con una lectura de la literatura ‘gris’ o sea, los informes y manuales del mundo de la cooperación al desarrollo donde se utilizan cada vez más frecuentemente estas técnicas.

OE1A2: La obra básica para esta acción es el artículo de Reed *et al.* (Mark S Reed *et al.*, 2009) con una clasificación de los métodos de identificación de actores en la gestión de recursos naturales. La información en este artículo se complementará con una revisión exhaustiva de la literatura científica y ‘gris’ del sector, sobre todo para el análisis normativo de los actores y la clasificación de los conflictos que hacen de un actor, un actor bloqueador de las dinámicas participativas.

OE2A1: Los principales recursos para esta actividad son los contactos con expertos de la implementación y la investigación de proyectos de gestión participativa de recursos naturales, como María del Mar Delgado Serrano (UCO, proyecto COMET-LA), Elisa Oteros Rozas (UP, algunos proyectos distintos) y Pablo Ramos (Universidad de Bogotá, algunos proyectos distintos). La información sobre los proyectos de gestión participativa de recursos naturales estará puesta a disponibilidad del autor en forma de informes o artículos, complementado con la opinión experta de los contactos.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Se complementará la información obtenida de estas personas con los artículos científicos documentando el papel de los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales (Castro & Nielsen, 2003; Warner, 2000). Y el tiempo para hacer un análisis cualitativo de los datos para llegar a una clasificación de los conflictos que están a la base del bloqueo por parte de ciertos actores en la gestión participativa de recursos naturales, y vincularlo con las técnicas de resolución de conflictos aplicadas a los casos.

OE3A1: En las primeras semanas de agosto 2016, el equipo del proyecto liderado por el autor escribirá la formulación detallada del proyecto. Algunos expertos ejecutarán paralelamente un primer estudio (las líneas de base) de la situación social (género, organización social, actores, ...) en la zona del proyecto, cuyos resultados se incorporarán en la formulación del proyecto. Tanto el borrador de la formulación como los informes y las conversaciones con los expertos son recursos para esta investigación.

3.4 Resultados esperados

OE1A1: El principal resultado de esta acción será una clasificación de las principales técnicas de gestión participativa de recursos naturales con una descripción breve de cada uno. Esto constituirá un marco teórico comprensivo para el resto de las acciones.

OE1A2: El resultado esperado de esta acción es la construcción del marco teórico de la identificación y clasificación de las principales técnicas de identificación y análisis de actores activos en la gestión participativa de recursos naturales. Dentro del marco teórico, se prestará especial atención a la identificación y clasificación de los conflictos dentro y entre los grupos de actores y a la identificación de actores potencialmente bloqueadores del proceso.

OE2A1: La revisión de la literatura científica y gris concerniente a los proyectos de gestión participativa de recursos naturales resultará en un afinamiento de los marcos teóricos resultados de OE1A1 y 2. La interpretación práctica de los marcos teóricos ayudará a mejorar su entendimiento y a posteriormente en OE3A1. Se hará una propuesta general para la inclusión de actores potencialmente bloqueadores dentro de proyectos de gestión participativa de recursos naturales.

OE3A1: El resultado de esta actividad es una propuesta de mejora del proyecto de restauración del paisaje en la provincia de Rhamna (Marruecos) a través de la aplicación

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

de lo aprendido en las acciones anteriores a los resultados preliminares de los análisis sociales de la primera fase del proyecto. La propuesta se concentrará sobre todo en la resolución y prevención de los conflictos entre los actores y la mejora de las posibilidades de inclusión de actores bloqueadores.

4 Plan de implementación

En este capítulo se documentará el plan de implementación de este trabajo de fin de máster.

4.1 Calendario previsto para la realización de las acciones

El calendario de la ejecución de las acciones para la consecución del TFM presente está dado en la Tabla 1.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Tabla 1. Calendario para la ejecución de las acciones.

		Semana 1*	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14
		09/05-15/05	16/05-22/05	23/05-29/05	30/05-05/06	06/06-12/06	13/06-19/06	20/06-26/06	27/06-03/07	04/07-10/07	11/07-17/07	18/07-24/07	25/07-31/07	01/08-07/08	08/08-14/08
OE1A1	Búsqueda de literatura														
	Lectura y análisis														
	Escritura														
OE1A2	Búsqueda de literatura														
	Lectura y análisis														
	Escritura														
OE2A1	Contactar los especialistas														
	Búsqueda de literatura														
	Lectura y análisis														
	Escritura														
OE3A1	Primeros análisis (las líneas de base) [§]														
	Análisis de informes, aplicar resultados de acciones previas														
	Escritura														

**No se ha podido empezar antes de la semana del 9 de mayo.*

§ Los primeros análisis serán hechos por expertos externos bajo supervisión del autor del TFM. Por razones administrativas, estos análisis han sufrido un retraso importante de casi dos meses.

4.2 Identificación y descripción de los posibles cambios

Las acciones **OE1A1** y **2** consisten de una revisión de la literatura existente respectivamente sobre los procesos de gestión participativa de recursos naturales y sobre la identificación y análisis de conflictos y actores en este contexto. Los resultados de estas dos actividades dependen de los materiales ya existentes y por parte ya conocidos por el autor del TFM. No se esperan cambios en estas acciones.

La acción **OE2A1** depende parcialmente de la colaboración voluntaria de algunos expertos en la gestión participativa de recursos naturales. Visto el tiempo limitado entre contactar con ellos y terminar el TFM, no solo es posible sino también probable que una parte de los expertos no sean disponibles para compartir su documentación. En este caso, los resultados de OE2A1 se apoyarán más en la literatura encontrada en internet que en el conocimiento experto de estos contactos. El nivel de detalle del análisis propuesto en OE2A1 será menor en este caso.

La acción **OE3A1** depende de algunos factores todavía inseguros, como la firma de la convención del proyecto entre todos los actores institucionales. No se pueden empezar las actividades del proyecto antes de la firma. La posible realización de OE3A1 depende de la disponibilidad de los informes de los análisis sociales para las líneas de base del proyecto por los expertos locales. Un retraso en este tema supondrá un retraso en la fecha de entrega del TFM.

Una condición igualmente importante para hacer un análisis profundo y unas propuestas de mejora interesantes depende igualmente de la calidad de los análisis sociales, sobre todo en términos de identificación y análisis de los conflictos existentes y posibles, un tema posiblemente no bien conocido por los expertos marroquíes ejecutores de los estudios de las líneas de base. El autor del TFM mitigará el posible impacto de esta última condición con una buena definición de los términos de referencia de las líneas de base y el seguimiento intensivo de la ejecución de ellas.

4.3 Las carencias detectadas

Se han detectado dos carencias durante la implementación del plan descrito arriba:

- (OE2A1) No se había previsto la dificultad en obtener información sobre actores bloqueadores de proyectos de gestión participativa de recursos naturales. De los

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

múltiples expertos contactados por el autor del TFM, solo algunos han respondido, de cuales la mayoría no pudo compartir información conmigo por la confidencialidad de esta información. El carácter académico de la mayoría de los contactos hizo que estaban ocupados con los exámenes en junio y que estaban de vacaciones en julio, haciéndoles indisponibles;

- (OE3A1) No se había previsto la lentitud de las partes del proyecto de restauración del paisaje en la provincia de Rhamna (Marruecos) en redactar y firmar el convenio del proyecto, ni la importancia de dicho convenio para empezar el análisis de la situación socio-económica (incluyendo el análisis de los conflictos existentes y de los actores posiblemente bloqueadores de los procesos participativos) de la zona de intervención del proyecto. Por esta razón, una parte del plan de implementación ha sido realizado solo parcialmente (la identificación de los conflictos actuales, parte de OE3A1) y la escritura del TFM ha sufrido un retraso importante.

4.4 Las posibilidades de continuidad y la evaluación de la propuesta

El TFM es un ejercicio teórico con una aplicación práctica después de su fecha de entrega. Los dos primeros objetivos preparan la base teórica del tercer objetivo, que es la *“mejora de la inclusión de los actores en los procesos de gestión participativa de recursos naturales en el proyecto de restauración del paisaje en la provincia de Rhamna (Marruecos)”* (ver punto 3.1). El autor prepara mediante este TFM una proposición de técnicas de resolución de conflicto y de inclusión de los actores bloqueadores en las dinámicas participativas (ver OE3A1 en punto 3.2, que se desarrolla en punto 5.7). Por la falta de tiempo, no se podrá incluir el seguimiento y la evaluación de la implementación de esta proposición en el proyecto, pero las herramientas para hacerlo están definidas en punto 5.8.9. El impacto previsto de las conclusiones del TFM para el caso de estudio están descritas en el capítulo 6 Conclusiones y prospectiva.

5 Resultados obtenidos y valoración

En este capítulo se documentan los resultados de las acciones de investigación del trabajo de fin de memoria.

5.1 La gestión de recursos naturales en la historia reciente

La gestión de recursos naturales ha conocido una larga evolución, sobre todo en el contexto de los proyectos de la cooperación al desarrollo. Por un lado, hubo una evolución desde una visión paternalista a una visión neoliberal, y por otro lado surgió un movimiento en contra de la primera evolución, enfocándose en el empoderamiento de las personas dependientes de los recursos naturales.

5.1.1 Una primera corriente: destruyendo los sistemas participativos existentes

El desarrollo rural ha conocido una evolución dramática desde la época de la colonización hasta hoy. Al principio de la colonización, todo desarrollo rural en los países colonizados tenía como único objetivo enriquecer el poder colonizador. Desde la ilustración (1.650-1.800) se añadió el objetivo de traer la civilización a todos los pueblos del mundo desde un sentimiento de superioridad, aunque el primer objetivo de enriquecimiento seguía siendo el motivo principal (Handicap International, n.d.).

Desde la segunda guerra mundial, la idea de desarrollar a los países colonizados para crear prosperidad para los pueblos locales se hacía todavía desde este sentimiento de superioridad y desde un interés propio. Con la última ola de descolonización (1.946-1.965), los estados occidentales mantuvieron las relaciones desequilibradas con los nuevos estados independientes y los sistemas paternalistas de desarrollo rural seguían activos (Handicap International, n.d.). Esto está bien resumida en esta citación de Nixon de 1.968: "*Let us remember that the main purpose of American aid is not to help other nations but to help ourselves*" ("Recordémonos que el objetivo principal de la ayuda estadounidense no es de ayudar a otras naciones sino de ayudar a nosotros mismos.") (Ilan Kapoor, 2008). Esta actitud paternalista y centrada en la cultura de los donantes y no de los beneficiarios resultó en una serie de proyectos de imposición de estrategias occidentales de desarrollo rural en países no adaptados a ellas (Palacios, 2016).

Los nuevos estados mismos, especialmente los países en desarrollo, tampoco tenían la voluntad de promover la participación ciudadana, sino que fueron más bien hostiles a iniciativas que impliquen reducir el poder y el control central; la supuesta participación ciudadana en estas situaciones es frecuentemente organizada por el estado a través de clientelismo y mecanismos políticos de movilización y participación de las masas (Pérez-Brito, 2004).

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

En los años '80 y '90 se añade a esto la creación de deudas de los estados en desarrollo y los subsecuentes programas de ajuste estructural en el marco de la imposición de un sistema económico neoliberal por parte del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, una evolución que disminuyó los presupuestos para la educación y la salud en los estados sujetos a dichos programas (Gernaert, 2010; Kentikelenis, Stubbs, & King, 2015). Los efectos de la liberalización eran tan nefastos para África subsahariana que la década de los '80 se llama “la década perdida” (Gernaert, 2010).

Siguiendo el paradigma del comercio libre, el Organismo de Comercio Internacional concluyó en 1995 el acuerdo de agricultura, imponiendo una liberalización radical al sector de la agricultura; el acuerdo permitió a Europa y los EE.UU. de inundar los mercados del Sur con productos baratos mientras los productos del Sur apenas entraban en Europa y los EE.UU. por las barreras creadas por las normas sanitarias y fitosanitarias y los aranceles, y creó más pobreza y desigualdad rural (11.11.11., 2016; Gonzalez, 2002). El desarrollo rural se paró casi por completo a favor del desarrollo urbano e industrial; el campo fue considerado como de inferior importancia para el desarrollo del país, lo que resultó en un desprecio para lo rural, el aumento de los impuestos sobre la producción agrícola y su retroceso de producción.

La misma filosofía de subordinar lo tradicional y local a lo moderno e internacional aparece en el artículo científico *'The tragedy of the commons'* (Hardin, 1968), donde documenta la supuesta imposibilidad de la gestión comunitaria de recursos naturales. Esta obra principal para la corriente neoliberal aplicada a la gestión de los recursos naturales fue su máxima expresión científica; es un discurso a favor de una política hacia la privatización (o la nacionalización) de los recursos naturales en contra de cualquier tipo de gestión comunitaria o participativa.

5.1.2 La evolución hacia más participación

Pero paralelamente a esta visión liberal y centrada en la idiosincrasia del occidente sobre el desarrollo rural, el enfoque de abajo hacia arriba (*'top-down'* en inglés) se fue desarrollando como alternativa importante desde la mitad del siglo XX para ser incluido en el corriente principal a partir de los años '80 y ser la piedra angular del desarrollo rural hoy en día.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Uno de los primeros a aplicar a gran escala técnicas de participación era la iglesia de la teología de la liberación en América Latina desde el final de la década de los '60. Este movimiento buscaba la creación de una iglesia viva con una participación activa con y desde la propia comunidad (Pérez-Brito, 2004). La ideología de los adherentes de esta teología eligen activamente el lado de los pobres (“La opción preferencial por los pobres”), persiguen la liberación económica, política e ideológica como signos de la dignidad humana y luchan contra la injusticia, la explotación y la falta de oportunidades en el mundo; estiman que el pecado individual (como la mentira, el adulterio y el robo) es un enfoque occidental y adhieren más la idea del pecado social (como la injusticia, la explotación y la opresión de los pobres)(Díaz Nuñez, 2006). Esto va en contra de la idea que los pobres solo merecen nuestra piedad porque son “los pequeños, los débiles, los insignificantes” (Vigil, 2004).

La apreciación de las posibilidades de los oprimidos para escribir su propia historia y superar el sufrimiento es clave para la teología de la liberación y consiste de la base ideológica para la participación ciudadana, en este caso en la iglesia:

"[...] toda la población, muy especialmente las clases populares, han de tener, a través de estructuras territoriales y funcionales, una participación receptiva y activa, creadora y decisiva, en la construcción de una sociedad" (II Conferencia General del Episcopado Latinoamericano: Documentos Finales de Medellín, 1968).

Por supuesto, la teología de la liberación no era la única fuente de inspiración para la aplicación del enfoque desde abajo hacia arriba en el desarrollo rural, se pueden citar también el movimiento Antigonish en Canadá (Coady, 1939) donde se desarrolló paralelamente la educación participativa para adultos, el desarrollo de la técnica de “*Action Research*” o la *Investigación-Acción* (Lewin, 1946).

Aunque la primera referencia de la investigación participativa venga de Tanzania del año 1.970 (Hall, 2005), se puede decir que estas ideologías sirvieron como una fuente muy importante inspiración para una de las técnicas más tempranas de la investigación y gestión participativa de recursos naturales: la “*Participatory Action Research*” o la *Investigación-Acción Participativa* (Freire, 2005; Raymond & Cleary, 2013). La técnica combina la experiencia, la acción y la reflexión en un proceso para producir tanto conocimiento como acción directamente aplicable y para crear empoderamiento a través de la concientización

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

(Raymond & Cleary, 2013). La primera conferencia sobre esta técnica se organizó en Cartagena, Colombia en 1.977 (Hall, 2005), una fecha considerada como su inicio.

En esta misma fecha, la importancia de la participación está más reconocida por las instituciones internacionales con la definición de la participación comunitaria en la *Conferencia Mundial sobre la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural* (Roma, 1979), organizada por la FAO (FAO, 1997).

En la misma década de los '70 se fundaron las bases para otra técnica frecuentemente citada como una de los pilares del desarrollo de las técnicas para la gestión participativa de recursos naturales, el "*Participatory Rural Appraisal*" o la *Evaluación Participativa Rural*, aunque solo se popularizaron en la década de los '90 (Pérez-Brito, 2004) con el impulso del Instituto de Estudios del Desarrollo (IDS) de la Universidad de Sussex en Inglaterra, en particular con el trabajo de Sr. Robert Chambers (Chambers, 1983, 1994, 1997).

Ambos grupos de técnicas participativas ha sido aplicado intensivamente por las ONG desde el principio de la década de los '90 (Chambers, 1994), rápidamente seguidas por las instituciones internacionales. Es más, en los años '90 se revalora progresivamente el papel del estado como motor del desarrollo (el desarrollo rural inclusivo) y se deja poco a poco la ideología neoliberal de minimizarlo; el crecimiento económico sigue siendo la meta principal del desarrollo rural. Los principios del desarrollo participativo se expande a las instituciones tradicionalmente a favor del enfoque de arriba hacia abajo; a partir de 1.994, el Banco Mundial incorpora la participación social en su política oficial (The World Bank, 1994).

5.1.3 La época actual

Al principio del siglo XXI, la filosofía de integrar los beneficiarios en los procesos de desarrollo rural mediante procesos de se ha arraigado en los principios funcionales de casi todas las organizaciones activas en el desarrollo rural. El enfoque paternalista obvio de la ayuda post-colonización se ha cambiado a un enfoque contra la pobreza extrema a través del interlocutor principal: los estados. Es en este contexto que se formulan los Objetivos de Desarrollo del Milenio (United Nations, n.d.) y la Declaración de Paris (OCDE, 2008). A pesar de esta evolución, ha de ser consciente que la ayuda al desarrollo siempre servirá los intereses de los estados o las organizaciones donantes (van der Veen, 2011), un hecho

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

inevitable volviendo, a veces, hipócritas los proyectos de cooperación al desarrollo (Rocha, 2013).

Pero la evolución hacia más participación por parte de la población beneficiaria ha sido bloqueada parcialmente por la imposición de sistemas de gestión modernos (o empresariales) (ver punto 5.3.3) por parte de los donantes del principio del siglo XXI. Cuando las ONG se veían en los años '70 hasta '90 como transformadores de la sociedad y críticos de los sistemas y las relaciones establecidos en el mundo, esta imposición aflojó su papel crítico y transformador a favor a una mejor rendición de cuentas y transparencia, y se puede esperar que esta evolución sigue por el mismo camino en el futuro (Elbers, Knippenberg, & Schulpen, 2013).

El mismo problema ha surgido en el sector de la investigación participativa académica. Las becas de investigación están casi todas vinculadas con la formulación de una hipótesis y plan detallado de investigación, algo estrechamente vinculado con el enfoque positivista y no participativa (Ilan Kapoor, 2008); los proyectos de investigación participativa están de esta forma desaventajados desde la fase de la búsqueda de fondos.

En breve, se puede decir que la filosofía de las técnicas participativas ha sido parcialmente adoptada por el sector de la cooperación al desarrollo, pero no por el sector de la investigación. En el primer sector, la participación se ha reducido a un abanico de técnicas aplicables fuera del marco ideológico de la participación. Esta evolución ha provocado una desilusión entre los creyentes en la participación como herramienta de empoderamiento de los oprimidos y motor del cambio social (Hickey & Mohan, 2004). Algunos autores están abogando por un enfoque radical de la participación como enfoque político de la cooperación al desarrollo para llegar a un concepto radical de la nueva ciudadanía (Hickey & Mohan, 2005; McDougall, Jiggins, Pandit, Thapa Magar Rana, & Leeuwis, 2013; Mark S Reed, 2008).

5.2 La necesidad de una gestión participativa de los recursos naturales

La gestión de recursos naturales, sobre todo de ecosistemas, es un tema muy complicado para la ciencia tradicional que pone que la realidad universal y objetiva se puede descomponer en partes por un observador imparcial y racional y que cada parte puede ser analizada e influenciada. Al nivel micro, por ejemplo, dentro de la propiedad de una familia, las ramas de la ciencia tradicional de la agricultura, la selvicultura u otros todavía

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

pueden aportar modelos eficaces para la gestión de los recursos naturales. Pero al nivel macro es imposible de integrar la descripción detallada de las partes del ecosistema en un modelo eficaz (Castellanet & Jordan, 2002). La gestión tradicional de los recursos naturales siguiendo los paradigmas de la ciencia tradicional (ver, entre otros, punto 5.1) ha causado muchos problemas, desde la pérdida y la degradación de recursos naturales hasta la discriminación y el empobrecimiento de poblaciones marginalizadas como las mujeres rurales y los pueblos indígenas (I Kapoor, 2001).

Si se habla de la gestión de recursos naturales, no se puede prescindir del elemento social pero hay que hablar del sistema socio-ecológico (Ostrom, 2007), un sistema complejo y adaptativo (Holland, 1992). La gestión sostenible de estos recursos naturales necesita el reconocimiento que el sistema social y ecológico son inseparables (Anderies, Janssen, & Ostrom, 2004) porque el sistema ecológico y el sistema social se condicionan mutuamente.

Entonces, en un sistema socio-ecológico las acciones de un actor siempre influyen a otros actores. Por esta dimensión social, las soluciones a problemas que surgen no se suelen resolver de forma sostenible solo con intervenciones técnicas. La mejor opción para llegar a una solución sostenible es la investigación holística del problema, incluyendo negociaciones (o mediaciones) intensivas entre los actores concernidos (Castellanet & Jordan, 2002). La gestión de recursos naturales es la gestión de personas (Berkes & Folke, 1998). Las técnicas de gestión participativa de recursos naturales pretenden responder a esta necesidad.

5.3 Técnicas de gestión participativa de recursos naturales

5.3.1 La Investigación-Acción Participativa

La *Participatory Action Research* (PAR) o la *Investigación-Acción Participativa* (a veces llamado *Investigación Activista Participativa* (Chambers, 1994)) es una técnica participativa de integrar la experiencia, la acción y la reflexión para llegar a la producción de conocimiento y acción ambos directamente útiles y en el proceso, provocar una concientización profunda para crear empoderamiento (Fals-Borda, 2001; Freire, 2005; Raymond & Cleary, 2013; Reason, 1994). La base ideológica de la técnica es la pedagogía de los oprimidos de Freire que se

opone a la idea del estudiante como recipiente de conocimiento (como si fuera una hucha); para Freire, el estudiante es un co-creador activo de conocimiento y el proceso de aprendizaje es una interacción en la cual ambas partes (el estudiante y el profesor) crecen (Freire, 2005). En el contexto de la PAR esto se transforma en promover los actores en una situación que necesita un cambio a los investigadores y transformadores de la situación en

vez de mantenerlos excluidos de los procesos de investigación y reducirlos a simples ejecutores de las decisiones de los expertos. La técnica va en contra de la idea de la ciencia tradicional como única fuente de conocimiento fiable y promueve la experiencia humana y la historia social como bases de un conocimiento práctico y cambiador.



Figura 1. Una ilustración del carácter general de PAR como grupo de técnicas opuestas a la ciencia tradicional.

Fuente: Traducida de www.aral.com.au

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Describir la PAR como técnica es más difícil porque es más una cultura amplia de auto-investigación donde la investigación y la acción están hechas con la población beneficiaria en vez de por o en la población beneficiaria; pasan de ser objetos a sujetos de la investigación. Es más un proceso iterativo (ver Figura 2) por parte de la población meta de la investigación a la acción y la reflexión y volver a la investigación, etc. (Raymond & Cleary, 2013).

Un proyecto tiene que responder a algunos criterios para que pueda llamarse una PAR (Ilan Kapoor, 2008):

1. La comunidad investigadora tiene que tener el pleno control. Para esto hace falta una apropiación total por parte de la comunidad, los investigadores exteriores a la comunidad tienen que ser creíbles para los demás participantes y tiene que haber una continuidad de la confianza entre todas las partes implicadas en la PAR.
2. La producción de conocimiento tiene que tener en cuenta las necesidades de toda la comunidad y de la organización o las personas investigadoras; si el proceso es verdaderamente una PAR, estos intereses son los mismos. Para esto hace falta evitar la marginalización de grupos de actores, no solo de la participación sino sobre todo del empoderamiento liberador del proceso de encontrar soluciones para sus problemas. En este contexto, la producción de conocimiento va mano en mano con el proceso continuo de la creación de la comunidad.
3. Los resultados de la PAR tienen que ser un conocimiento nuevo que conduce a acciones de cambio social para la comunidad investigadora.

Por las razones explicadas en punto 5.2, los principios de la PAR se han ido aplicando a la gestión de recursos naturales (Castellanet & Jordan, 2002; Malla, 2002; McDougall et al., 2013; Raymond & Cleary, 2013). En comparación con el enfoque de la investigación tradicional que reduce los actores en los sistemas socio-ecológicos a sujetos de la investigación que ha dado resultados que no suelen responder a las necesidades de los

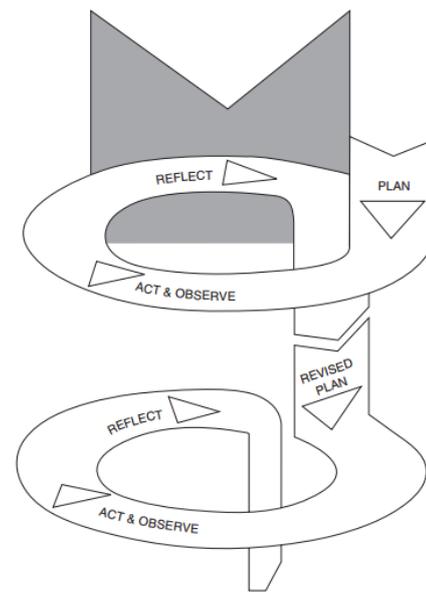


Figura 2. El espiral de la Investigación-Acción Participativa.

Fuente : (Kemmis & McTaggart, 2005)

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

actores, la PAR ha podido aumentar la implicación de los actores y ofrecerles una nueva plataforma para su conocimiento local (Ilan Kapoor, 2008).

La PAR tiene un carácter general, es decir, es un nombre que da cobijo a muchas técnicas de Investigación-Acción Participativa específicas y diseñadas para un caso concreto de investigación, por lo cual es difícil generalizar una secuencia tipo de etapas. En el proyecto de gestión participativa de recursos forestales en Nepal del DFID se han utilizado las siguientes etapas (Malla, 2002):

1. Etapa preparativa: Consulta con los actores principales, selección de los casos de estudio, discusión sobre los objetivos y el procedimiento de la investigación-acción participativa con las comunidades seleccionadas y preparación detallada de la investigación-acción participativa.
2. Formación de un equipo de investigación para preparar las actividades de la investigación-acción participativa.
3. Desarrollo del proceso para determinar los criterios e indicadores de seguimiento, toma de decisiones y preparación del plan de acción.
4. Implementación del plan de acción y seguimiento.
5. Análisis del proceso de investigación y reflexión sobre el seguimiento y la evaluación futuros.

En la lista de etapas se puede distinguir entre las etapas de PAR (2-5) y las etapas para la gestión del proyecto externo (1 y 5). El espiral de la PAR se sitúa entonces en las etapas 2-5 que se repiten para mejorar la gestión forestal en el marco del proyecto; el proyecto es un ejemplo de cómo el ciclo de la gestión de proyectos no es completamente compatible con la PAR.

5.3.2 La Evaluación Rural Participativa

La *Participatory Rural Appraisal* o la Evaluación Rural Participativa (PRA) tiene la misma base ideológica que la técnica anterior de la educación de los oprimidos (Freire, 2005) a cual se han añadido las ideas del movimiento Antigonish en Canadá (Coady, 1939) donde se desarrolló paralelamente la educación participativa para adultos (Chambers, 1997).

Al nivel práctico, la técnica se basó en los cinco corrientes siguientes (Chambers, 1994):

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

1. La Investigación-Acción Participativa (ver 5.3.1), sobre todo para mostrar que los pobres son creativos y capaces de hacer su propia investigación, análisis y planificación y merecen ser empoderados;
2. El Análisis de agro-ecosistemas (Conway, 1985), sobre todo para aportar técnicas participativas de investigación de agro-ecosistemas;
3. La antropología aplicada (Rhoades, 1982), sobre todo para mostrar que el aprendizaje en el campo es una arte flexible y no una ciencia rígida y que el conocimiento técnico indígena es válido;
4. La Investigación de Sistemas Agrícolas (Chambers, 1994), sobre todo para probar la complejidad de sistemas agrícolas y la capacidad de análisis de los propios pequeños y pobres agricultores;
5. La Evaluación Rural Rápida (*Rapid Rural Appraisal*)(Chambers, 1981), como familia de técnicas de la evaluación rural que evolucionaron con el aporte de los cuatro corrientes anteriores en la evaluación rural participativa.

Mientras que la persona externa tiene un papel de investigador para extraer la información de los talleres de la Evaluación Rural Rápida, en la Evaluación Rural Participativa tiene el papel de facilitador para que los mismos participantes construyan el nuevo conocimiento para su empoderamiento. Como ambas familias de técnicas comparten muchas herramientas, se puede interpretarlas como dos extremos del continuo de la evaluación rural, desde extractivo/investigador a participativo/empoderador. Algunas de estas herramientas son (Chambers, 1994; National Environment Secretariat, Egerton University, Clark University, & Center for International Development and Environment of the World Resources Institute, 1991; Sontheimer, Callens, & Seiffert, 1999):

- La consultación de fuentes secundarias de información, como informes, mapas y libros;
- Las entrevistas semi-estructuradas (una técnica sobre todo de la Evaluación Rural Rápida);
- Los escenarios del futuro (K. Waylen, Ortega, Blackstock, & Brown, 2014);
- Las cartas de los recursos para ver quién gestiona qué tipo de recurso (natural);
- Las conversaciones y talleres con los informantes claves o los expertos locales;
- La cartografía participativa, haciendo mapas con los participantes que sea con un palo en la arena, con rótulos en un mapa topográfico o a través de internet

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

utilizando programas SIG, desarrollado entre otros por Giacomo Rambaldi (The Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA), 2015);

- Recorridos transversales con los participantes para compartir y analizar el conocimiento de la comunidad de los recursos naturales;
- Calendarios, líneas de tiempo, y otras muchas herramientas para compartir la información sobre las evoluciones en la zona como la historia ecológica o social, sobre las cargas de trabajo de cada persona, etc, para incitar una discusión entre los participantes.

5.3.3 El Enfoque de Marco Lógico

El *Logical Framework Approach* o el Enfoque de Marco Lógico es una herramienta para la planificación participativa de un proyecto de desarrollo, desarrollado en los EE.UU. por USAID (Rosenberg, Posner, & Hanley, 1970) para profesionalizar y mejorar la rendición de cuentas en el sector de la cooperación al desarrollo (Rowlands, 2003), y fue adoptado por muchos otros donantes, como DFID, SIDA y la Comisión Europea (Jensen, 2010; Örtengren, 2004). El Enfoque de Marco Lógico entra en la filosofía de imponer una gestión empresarial a las ONG para mejorar su eficacia y eficiencia por parte de los donantes (Elbers et al., 2013).

El Enfoque de Marco Lógico ha conocido una evolución importante, desde la simple construcción del marco lógico (Couillard, Garon, & Riznic, 2009) a un proceso que sigue 9 etapas de forma estricta (Örtengren, 2004):

1. El análisis del contexto del proyecto
2. El análisis de los actores
3. El análisis de los problemas/de la situación
4. El análisis de los objetivos
5. La planificación de las actividades
6. La planificación de los recursos
7. Los indicadores/medidas de los objetivos
8. Análisis y gestión de los riesgos
9. Análisis de las asunciones

El número y el contenido de las etapas puede cambiar siguiendo el autor (Aune, 2000; Couillard et al., 2009; Jensen, 2010; Pacific Research & Evaluation Associates (PREA), 2014), pero cada versión sigue la misma idea de basar la escritura de un proyecto en un

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

análisis profundo y participativo de la situación para luego formular los objetivos, las actividades y los indicadores del proyecto para terminar con el análisis de lo que podría fallar en el proyecto.

La piedra angular de la técnica es la matriz de planificación del proyecto que consiste de una tabla a rellenar con los siguientes datos (Bakewell & Garbutt, 2005; Couillard et al., 2009; Jensen, 2010):

	Resumen	Indicadores	Fuentes de verificación	Asunciones
Objetivo general				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades				

Tabla 2. La matriz de planificación del Enfoque de Marco Lógico.

La matriz tiene una lógica vertical con la jerarquía de los objetivos desde las actividades a resultados a los objetivos específicos y el objetivo general. Los nombres de las líneas pueden cambiar, pero el significado siempre es igual (Bakewell & Garbutt, 2005):

- El objetivo general (o la meta): Es el gran objetivo a lo cual el proyecto quiere aportar.
- Los objetivos específicos (o los resultados): Describen la nueva situación que el proyecto quiere crear.
- Los resultados (o los productos): Son los resultados que están dentro del control del proyecto.
- Las actividades (o las acciones): Son las cosas que serán implementadas por el proyecto para producir los resultados.

También tiene una lógica horizontal con las herramientas objetivas de verificación del progreso (los indicadores y las fuentes de verificación) y de los riesgos (las asunciones) (Bakewell & Garbutt, 2005):

- El resumen: Es la descripción del objetivo, el resultado o la actividad.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- Los indicadores: Son medidas directas o indirectas, siempre objetivamente verificables, de la contribución del proyecto a los objetivos (general y específicos), o del progreso del proyecto en la obtención de los resultados o en las actividades.
- Las fuentes de verificación: Son las fuentes de información y métodos para mostrar los progresos del proyecto (para calcular los indicadores).
- Las asunciones: Son los eventos, las condiciones o las decisiones fuera del control del proyecto, importantes para que el proyecto pueda cumplir sus objetivos/resultados/actividades.

El marco lógico es el elemento más conocido del Enfoque de Marco Lógico porque los donantes principales de la cooperación al desarrollo lo han integrado en sus formularios de proyecto. En el Enfoque de Marco Lógico, esta matriz solo es un elemento de un proceso más largo.

Si todas las etapas del Enfoque de Marco Lógico han sido aplicadas de forma participativa y sistemática, el método es una herramienta para mejorar la planificación, el seguimiento y la evaluación de un proyecto de cooperación al desarrollo (Örtengren, 2004). Pero el enfoque es una herramienta controvertida en el mundo de la cooperación al desarrollo por su larga lista tanto de fuerzas como de debilidades:

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Fuerzas	Debilidades
<p>Se crea un diálogo entre todos los actores involucrados antes de empezar un proyecto.</p> <p>Toda la información clave está en un documento.</p> <p>La lógica interna del proyecto está verificada.</p> <p>Los vínculos entre las actividades, los resultados y los objetivos están garantizados.</p> <p>Los objetivos del proyecto están especificados.</p> <p>Los problemas y las soluciones correspondientes están identificados de forma eficaz.</p> <p>Los riesgos están identificados.</p> <p>El seguimiento y la evaluación está ya organizado desde el principio.</p> <p>La participación y la apropiación por parte de los beneficiarios están garantizadas.</p>	<p>Es un largo proceso potencialmente complicado sin posibilidad de obtención de fondos por lo que se suele pasar del proceso participativo.</p> <p>Obliga a la simplificación de ideas y relaciones complicadas.</p> <p>Objetivos no realistas pueden llevar a la desilusión.</p> <p>El análisis del problema puede ser demasiado negativo.</p> <p>Aumenta aún más las exigencias de demostración de los impactos de un proyecto.</p> <p>Poner los indicadores en el centro puede resultar demasiado rígido para los gestores de proyecto.</p> <p>Está menos adaptado para proyectos y equipos pequeños.</p> <p>La evaluación cuantitativa está favorecida.</p> <p>La lógica es jerárquica y lineal.</p> <p>El estilo es técnico, estéril y carece de alma.</p> <p>El vocabulario es complicado y excluye a los menos educados.</p>
<p>Resumen:</p> <p>La organización tiene que adoptar un estilo empresarial de gestión, aumentando su eficiencia y eficacia.</p>	<p>Resumen:</p> <p>La organización tiene que adoptar un estilo empresarial de gestión, frecuentemente incompatible con sus principios de transformación societaria.</p>

Tabla 3. Las fuerzas y las debilidades del Enfoque de Marco Lógico.

Fuentes: (Aune, 2000; Bakewell & Garbutt, 2005; Borstein, 2005; Elbers et al., 2013; Yamaswari, Kazbekov, Lautze, & Wegerich, 2015)

Como el Enfoque de Marco Lógico es la herramienta más utilizada para la planificación de proyectos por su imposición por parte de los donantes, los proyectos actuales de gestión participativa de recursos naturales siguen normalmente su lógica. Pero como la gestión de recursos naturales es la gestión de personas (Berkes & Folke, 1998), y la gestión de personas y de procesos participativos no se puede captar fácilmente en la lógica lineal del Enfoque de Marco Lógico, este enfoque no es la técnica más adaptada a la gestión

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

participativa de recursos naturales (Yamaswari et al., 2015). Se necesita más flexibilidad a través de la incorporación del proceso de aprendizaje y adaptación, de presupuestos fácilmente ajustables y de la asunción de los riesgos por todos los actores implicados en el proyecto (incluyendo a los donantes) para poder gestionar toda la incertidumbre vinculada a la gestión participativa de recursos naturales.

5.4 Etapas identificadas en las técnicas participativas

Las tres grandes familias de técnicas participativas aplicables a la gestión de recursos naturales (ver punto 5.3) han sido muy importantes para la inclusión del conocimiento y la experiencia de los actores del sistema socio-ecológico en proyectos de gestión participativa de recursos naturales. Estos proyectos suelen seguir una misma estructura, muy parecida al ciclo del proyecto (es decir: definición, planificación, ejecución y evaluación (Pastor, 2016)).

Una vez definidos los límites del sistema socio-ecológico objeto del proyecto de gestión participativa de recursos naturales (ver punto 5.4.1), se puede pasar a la etapa de preparación. En un proyecto como este, se opta por centrar las actividades en los actores, por lo que la definición del proyecto obligatoriamente pasa por la identificación de los mismos (ver punto 5.4.2). La tercera etapa, es entonces, la definición de las actividades necesarias para la gestión de los recursos naturales que se lleva a cabo a través de esos actores (ver punto 5.4.3), que se hace mediante un proceso de aprendizaje social; esta tercera etapa es el núcleo de la gestión participativa de recursos naturales. La cuarta etapa es la implementación de las actividades (ver punto 5.4.4). La quinta y última etapa es el seguimiento y la evaluación participativa de las actividades del proyecto (ver punto 5.4.5).

En este capítulo se explica cada etapa de un proyecto de gestión participativa de recursos naturales brevemente, incluyendo la importancia de cada etapa para la gestión de conflictos como documentado en la literatura disponible.

5.4.1 La definición del contexto

Cada proyecto participativo supone un apoyo externo, que sea un apoyo financiero o un apoyo técnico; los proyectos participativos que no suponen un apoyo externo son iniciativas comunitarios y no entran en la lógica de proyectos como descrito en este trabajo de fin de máster. El apoyo externo necesita la definición del contexto de la intervención, como la zona y el tema.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

La forma más frecuente de definición del contexto es la definición de arriba hacia abajo. Es decir, la ONG o la organización de cooperación al desarrollo identifican la zona y el tema siguiendo sus propias especialidades e intereses, y los donantes eligen los países beneficiarios y los temas financiados siguiendo sus propios intereses económicos y/o políticos (van der Veen, 2011). La definición participativa de un proyecto es posible, pero las barreras prácticas son importantes: el acceso a financiación a través de los donantes es un proceso administrativo complicado y ajeno a los procesos comunitarios (Rowlands, 2003).

El desarrollo detallado de las formas de definir un proyecto no entra en las metas de este trabajo de fin de máster. Se puede encontrar más información en las referencias utilizadas.

5.4.2 La identificación y análisis de los actores

Un actor en el sentido utilizado en este documento corresponde con la palabra más exacta en inglés: *stakeholder*. La definición de este concepto se basa en la primera definición por Freeman (Freeman, 1984), que distingue entre los actores afectados y los actores que afectan una decisión o una acción (Mark S Reed et al., 2009). La amplitud de la definición depende del autor y puede limitarse a solo los actores que son esenciales para una organización (sin los cuales la organización dejaría de existir) o puede incluir a todas las entidades (vivos, muertos y construcciones mentales) influenciados por la organización (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). En el caso de la gestión participativa de recursos naturales, la organización es el sistema socio-ecológico.

Los actores pueden incluir, entre otros (María del Mar Delgado-Serrano et al., 2013; IUCN, n.d.):

- (Asociaciones de) utilizadores de los recursos naturales;
- (Asociaciones de) individuos o empresas ejecutando actividades económicas en el sistema socio-ecológico;
- Autoridades, instituciones, agencias, donantes u ONG locales, regionales, nacionales o internacionales con una influencia en el sistema socio-ecológico; y
- Los líderes de opinión y los medios de comunicación.

La identificación y el análisis de los actores en este contexto es un proceso que (Mark S Reed et al., 2009):

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

1. Define los aspectos del sistema socio-ecológico afectados por una decisión o acción;
2. Identifica individuos, grupos y organizaciones que son influenciados por y/o que influyen estos aspectos, incluyendo actores no humanos, no vivos y generaciones futuras; y
3. Prioriza estos actores para su involucramiento en el proceso de toma de decisiones.

Para la identificación de los actores, se utilizan técnicas como los grupos focales, las entrevistas semi-estructuradas y el muestreo de bola de nieve (“*snow-ball sampling*”). La primera técnica es la más frecuente por su organización fácil, pero tiene el riesgo de identificar solo los actores vinculados con los participantes del taller y de pasarse de los actores ajenos a ellos. Las otras dos técnicas, sobre todo el muestreo de bola de nieve son muy útiles para identificar los actores marginales (Hart & Sharma, 2004). Durante estos talleres o entrevistas, los facilitadores intentan no solo obtener los datos de contacto, sino también una serie de datos sobre el comportamiento de los actores para su clasificación futura. Esta clasificación de tipo analítica (Mark S Reed et al., 2009) analiza las propiedades de los actores siguiendo un abanico de características predeterminadas de forma desde arriba hacia abajo, como:

- Contribución (bajo, medio, alto): El actor tiene información o experiencia clave para la gestión del sistema socio-ecológico? (Olson, Prepisci, & Baddache, 2011);
- Legitimidad (bajo, medio, alto): Cómo es la legitimidad de la posición del actor para su involucramiento en la gestión participativa del sistema socio-ecológico? (Mitchell et al., 1997);
- Importancia (bajo, medio, alto): El actor es un beneficiario prioritario del proyecto? (Grimble & Wellard, 1997);
- Dependencia (bajo, medio, alto): El actor es dependiente (de la sostenibilidad) del sistema socio-ecológico? (María del Mar Delgado-Serrano et al., 2013);
- Interés (bajo, medio, alto): El actor es interesado en la gestión del sistema socio-ecológico? (Colaboración y voluntad son otros nombres para esta característica) (Mendizabal, 2007; Murray-Webster & Simon, 2006; Olson et al., 2011);
- Influencia (bajo, medio, alto): El actor puede influenciar el sistema socio-ecológico? (Poder es otro nombre para esta característica) (Grimble & Wellard,

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

1997; Mendizabal, 2007; Mitchell et al., 1997; Murray-Webster & Simon, 2006; Olson et al., 2011);

→ Actitud (positiva, neutra, negativa): Qué tipo de actitud tiene el actor hacia la gestión sostenible del sistema socio-ecológico? (Amenaza, alineamiento o apoyo son otros nombres para esta característica)

(Mendizabal, 2007; Murray-Webster & Simon, 2006);

→ Necesidad de involucramiento (bajo, medio, alto): El actor es indispensable para el buen funcionamiento del sistema socio-ecológico? (Urgencia es otro nombre para esta característica) (Mitchell et al., 1997; Olson et al., 2011).

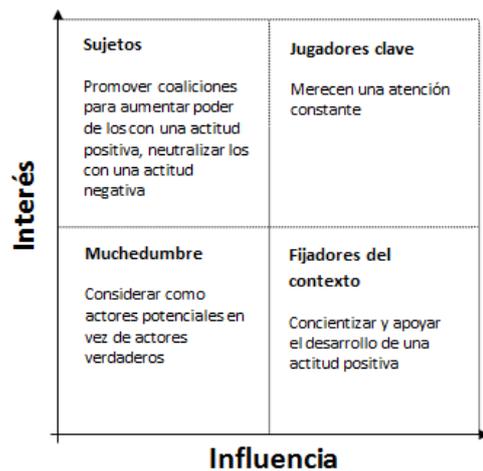


Figura 3. Un ejemplo de clasificación de actores siguiendo su interés e influencia

Fuente: (Ackermann & Eden, 2011; Mark S Reed et al., 2009).

Se suele utilizar una parte de estas características para analizar los actores y dividirlos en grupos para simplificar su gestión. De esta forma, se pueden construir diagramas de Venn o tablas, como:

→ La cuadrícula interés-influencia (Ackermann & Eden, 2011) o interés-actitud (Murray-Webster & Simon, 2006);

→ El diagrama Venn legitimidad-urgencia-influencia (Baro, 2012);

→ La matriz actitud-interés-influencia (Mendizabal, 2007; Murray-Webster & Simon, 2006).

La cuadrícula interés-influencia es una herramienta popular para clasificar los actores en muchedumbre, sujetos, fijadores del contexto y jugadores clave (ver Figura 3) (Ackermann & Eden, 2011; Mark S Reed et al., 2009). Los actores con alto poder son muy importantes de incluir en los procesos participativos, pero los entre ellos que tienen poco interés en participar son muy difíciles de motivar.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

La matriz actitud-interés-influencia recoge la idea de la cuadrícula interés-influencia, pero añade una tercera dimensión con la información sobre la actitud de los actores (ver Figura 4).

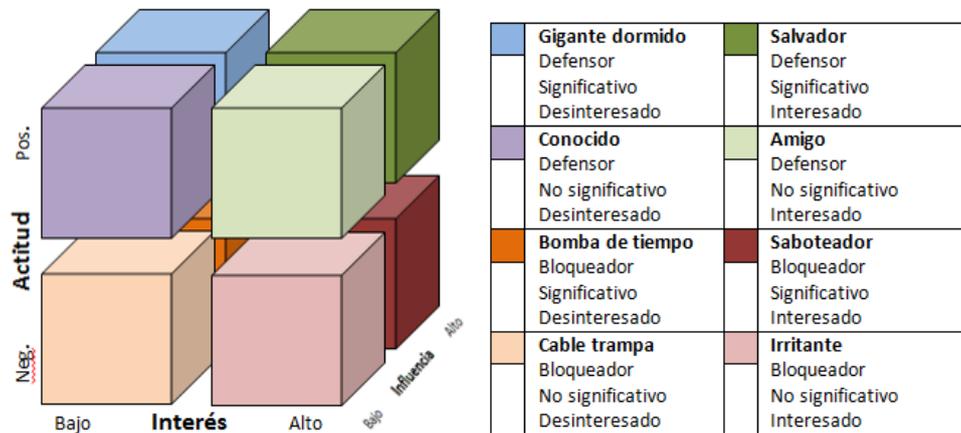


Figura 4. La matriz actitud-interés-influencia.

Fuente: (María del Mar Delgado-Serrano et al., 2013; Mendizabal, 2007; Murray-Webster & Simon, 2006)

La ventaja de esta forma de presentar las características de los actores es la facilidad de identificar los actores bloqueadores o posiblemente bloqueadores. Dependiendo de la categoría, se puede entonces decidir la urgencia de involucrar a los actores y la estrategia de mitigar el riesgo de bloqueo por parte de ellos (es decir, provocar un aumento de interés, una mejora de la actitud y un aumento de la influencia de los defensores). Dependiendo de las necesidades del proyecto de gestión participativa de recursos naturales, la información representada en los ejes de las cuadrículas o la matriz puede ser cambiada.

Esta forma de clasificación analítica de los actores está caracterizada por un alto grado de imposición de la idiosincrasia de los responsables del proyecto a la población beneficiaria de él. Este análisis se hace tradicionalmente en ausencia de los propios actores, por lo que refleja sobre todo las percepciones de los expertos en vez de las percepciones de los actores. Esta parcialidad pone en duda la legitimidad de estas categorías (Hare & Pahl-Wostl, 2002; Mark S Reed et al., 2009). Por esta razón, también existe una familia de técnicas para la clasificación participativa de los actores, o sea, una clasificación por los actores mismos: la clasificación reconstructiva.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

En esta familia de técnicas de clasificación participativa de los actores, son ellos mismos quienes definen los criterios de la categorización, reflejando así mejor sus ideas y convicciones. La técnica más conocida para esto es la metodología Q, en la cual se clasifica información, generalmente en forma de cartas con un mensaje como una idea mencionada por uno o algunos actores. De esta manera, se forman grupos de actores con ideas similares sobre la gestión del sistema socio-ecológico de lo cual forman parte (Forrester, Cook, Bracken, Cinderby, & Donaldson, 2015).

5.4.3 El aprendizaje social

El aprendizaje social es un concepto difícil de definir por su amplia interpretación en la literatura científica. En su artículo sobre este asunto, Reed identifica la siguiente definición de aprendizaje social (M S Reed et al., 2010):

El aprendizaje social es un proceso de cambio social en el cual la gente aprende de uno del otro en maneras que puede beneficiar al sistema socio-ecológico más amplio.

Aunque el concepto de aprendizaje social está frecuentemente utilizado en el contexto de técnicas participativas, también puede ocurrir fuera de este contexto.

Las condiciones para un tal proceso son la interacción mantenida entre los actores, una deliberación constante, y compartir conocimientos en un ambiente de confianza (Cundill & Rodela, 2012; María del Mar Delgado-Serrano et al., 2015). Los participantes a los procesos de aprendizaje social suelen reclamar la validez de su propio tipo de conocimiento (tradicional, científico, administrativo-legal, etc.), por lo cual un especial esfuerzo tiene que ir a la promoción del diálogo entre estos tipos de conocimiento basado en la igualdad de los conocimientos (María del Mar Delgado-Serrano et al., 2015; Raymond et al., 2010; Stringer et al., 2006). Sobre todo visto que la combinación entre la fuerza de la observación en los sistemas de conocimiento local y la sistematización de la experimentación en los sistemas de conocimiento científico puede resultar en un conocimiento integrado que puede responder aún mejor a los desafíos actuales de los sistemas socio-ecológicos (Klooster, 2000).

Una parte de los resultados del proceso es la mejora de la interacción y las relaciones entre los participantes, permitiendo así la acción colectiva. Esta acción colectiva (que algunos autores también llaman el aprendizaje social) se caracteriza frecuentemente por la

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

experimentación, el seguimiento y la evaluación de las experiencias, seguido por un cambio en la gestión del sistema socio-ecológico (Cundill & Rodela, 2012; M S Reed et al., 2010). Se puede decir entonces que el principal resultado del aprendizaje social es el proceso mismo, es decir, es la buena interacción y la acción conjunta entre los participantes y a través de ellas, la mejora del proceso de toma de decisiones en el sistema socio-ecológico y unas capacidades mejoradas de resolución de problemas, tanto sociales como técnicos (Cundill & Rodela, 2012).

5.4.4 La implementación

Las técnicas para la gestión participativa de recursos naturales tienen como principal objetivo el cambio de la gestión de los recursos naturales. La implementación de lo aprendido en las fases anteriores es entonces primordial. Como los resultados del proceso participativo dependen enteramente del proceso participativo, es difícil extraer generalidades sobre su implementación. Es importante ver esta fase del proceso participativo como parte de la espiral positiva de las técnicas participativas (ver Figura 5).

5.4.5 El seguimiento y la evaluación

Desde la definición del contexto, la identificación y análisis de los actores, el aprendizaje social y la implementación de lo aprendido, se evalúa su eficiencia y eficacia mediante un proceso de seguimiento y evaluación para recomenzar el ciclo por la definición del nuevo contexto, la identificación y análisis de eventuales nuevos actores, un nuevo proceso de aprendizaje social, etc. (ver Figura 5).



Figura 5. El ciclo de la gestión participativa de recursos naturales.

Fuente: Elaboración propia.

En esta visión, la etapa de seguimiento y evaluación participativa es esencial para aprender de la implementación de los nuevos conocimientos generados en el proceso. Por su gran importancia para el proceso participativo, existen marcos teóricos que se concentran solo en esta parte del ciclo de gestión participativa de recursos naturales (Estrella & Gaventa, 1998; Estrella et al., 2000; Guerra-López & Hicks, 2015). Las prácticas de seguimiento y evaluación participativo están adoptados ampliamente por el sector de la cooperación al desarrollo (Parkinson, 2009).

En un proceso de seguimiento y evaluación participativo, los indicadores y los métodos de seguimiento y evaluación están definidos y su medición y evaluación están hechos por los propios participantes (Holte-McKenzie, Forde, & Theobald, 2006; Parkinson, 2009) en un proceso continuo de evaluación y mejora de los indicadores y los métodos de medición (Guerra-López & Hicks, 2015).

El desarrollo más detallado del seguimiento y evaluación participativo no entra en las metas de este trabajo de fin de máster. Se puede encontrar más información en las referencias utilizadas.

5.5 Los conflictos en la gestión de recursos naturales

La filosofía y las conclusiones de la conflictología, aunque sean por definición transversales y se puedan aplicar en todo sector donde haya una interacción entre personas, aún no han sido integradas activamente en la gestión participativa de recursos naturales. En este capítulo, se introduce la conflictología y se buscan paralelismos entre ésta y las técnicas de gestión participativa de recursos naturales. Se termina con una caracterización de los actores bloqueadores de procesos de gestión participativa de recursos naturales.

5.5.1 La resolución de conflictos

El conflicto es algo inevitable. Donde interactúan dos personas o más existe la negociación continua entre todos los implicados para cumplir con las necesidades y los intereses de cada uno. Cuando una persona siente que sus necesidades e intereses no han sido respondidos surge el conflicto. El comportamiento natural ante un conflicto es evitarlo por su negatividad y su potencial de destrucción (Vinyamata, 2014) ya que un conflicto está visto como una amenaza para el estatus quo, algo que evitar, eliminar o reprimir (Yasmi, Anshari, Komarudin, & Al-Qadri, 2006). Sin embargo en la conflictología el conflicto se interpreta como algo positivo, una oportunidad para el crecimiento de todas las partes con la condición de enfrentarlo de forma positiva y constructiva y de buscar una solución positiva para todas las partes (Burguet, 2015).

Cuando surge un conflicto, cada parte puede adoptar una estrategia de retirada, fuerza, acomodamiento, consenso o compromiso/compensación (ver Figura 6) dependiendo de la importancia que cada parte da a la relación con la(s) otra(s) parte(s) (Cornelius & Faire, 1989; Warner, 2000). Las estrategias de retirada, fuerza o acomodamiento no conducen a una resolución sostenible del conflicto, visto que no se trabaja el conflicto en sí, sino que se crea un desequilibrio importante en la relación entre las partes para evitar un desarrollo descontrolado del conflicto. El compromiso es una estrategia basada en la idea de distribuir de manera justa 'el pastel'; no hay ganadores ni perdedores. Pero la estrategia considerada como la más durable, que trabaja al mismo tiempo y de forma intensiva la relación y las metas, es la estrategia de la resolución del conflicto, donde todos salen ganando (Cornelius & Faire, 1989; Vinyamata, 2014).

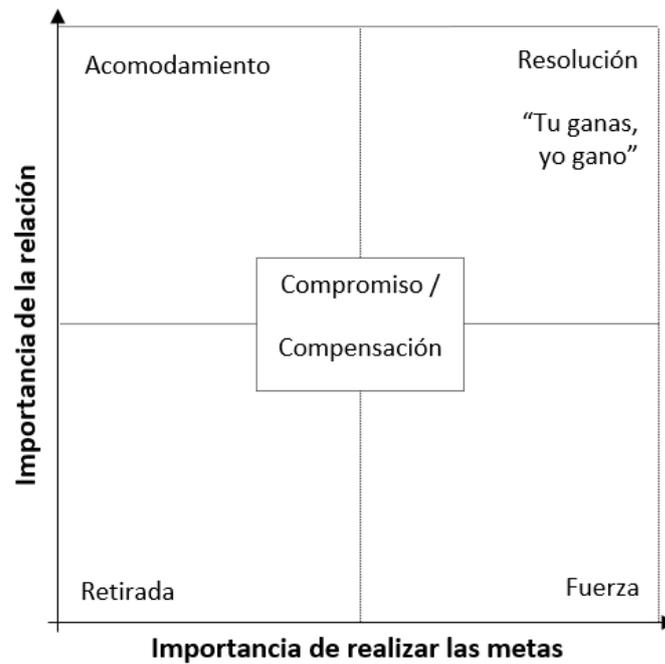


Figura 6. 5 estrategias para afrontar un conflicto.

Fuente: (Cornelius & Faire, 1989; Warner, 2000)

Dependiendo de la estrategia escogida por las partes, los conflictos, como todos, se pueden terminar con (Vinyamata, 2014):

- La desaparición del objeto de conflicto;
- La victoria de una parte y la derrota de la otra;
- El compromiso entre las partes;
- La (re)conciliación;
- La irreconciliación / el irredentismo.

La reconciliación entre las partes del conflicto a través de una transformación del mismo se puede considerar como la forma más sostenible de terminar un conflicto, aprovechando plenamente la oportunidad ofrecida por el conflicto de aprender y crecer (Rius, 2015), es la meta de la estrategia de la resolución del conflicto (Vinyamata, 2014).

Cómo técnicas de resolución de conflictos se proponen entre otras las siguientes familias (en orden decreciente de involucramiento de terceros y en orden creciente de protagonismo de las partes): la justicia, el arbitraje, la conciliación, la mediación o la negociación (Suarez, 2014; Vinyamata, 2014). Una familia de técnicas en particular que cuenta con la

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

intervención de una tercera parte neutra es de particular interés: la mediación (Farr, 2015; Soares, 2014). El mediador actúa como facilitador del proceso creando un espacio de diálogo donde la equidad comunicativa, la seguridad, la libertad y la igualdad prevalecen entre los participantes (Farr, 2015).

Existen tres grandes corrientes dentro de la mediación: el modelo tradicional de Harvard, el modelo narrativo y el modelo transformador (Soares, 2014). El primero se concentra en encontrar un acuerdo entre las partes (sin prestar más atención que necesaria a la historia del conflicto), el segundo se concentra en la construcción conjunta de la narrativa del conflicto (sin prestar más atención que la necesaria a la transformación de la relación) y el tercero se concentra en la transformación de las ideas que tienen las partes sobre sí mismo y los demás (Soares, 2014).

5.5.2 Los conflictos en la gestión de recursos naturales

La gestión participativa de recursos naturales, desde el punto de vista de la conflictología, es una herramienta para resolver conflictos pre-existentes de una forma sostenible e instaurar las dinámicas necesarias para la resolución de conflictos latentes y futuros. Algunos ejemplos de tales conflictos (Warner & Jones, 1998):

- Conflictos del tipo intra/micro-micro
 - Conflictos sobre las fronteras entre parcelas;
 - Conflictos (latentes) de relaciones;
 - Conflictos sobre una supuesta distribución injusta del trabajo y sus beneficios;
- Conflictos del tipo inter/micro-micro
 - Conflictos entre propietarios y usuarios;
 - Conflictos sobre la renovación de contratos de arriendo de tierras;
 - Resentimiento por la falta de representación en los consejos de la comunidad;
- Conflictos del tipo micro-macro
 - Conflictos culturales entre la comunidad y los ajenos a la comunidad;
 - Conflictos causados por la influencia política en la zona;
 - Conflictos sobre los impactos de la gestión de los recursos naturales locales fuera de la comunidad.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Cuando se analizan estos ejemplos, se pueden identificar algunas necesidades claves de los actores en la gestión de recursos naturales, como obtener (y aumentar) los ingresos vinculados a la producción/explotación de recursos naturales, tener un sentimiento de comunidad y de justicia, tener y confirmar una identidad propia, tener influencia y ejercer poder, etc. Estas necesidades se pueden ver amenazadas y causar el miedo que está en la base de los conflictos, como la amenaza que sufre una cultura local por una cultura ajena dominante, la amenaza que supone la expansión de los terrenos de un agricultor para los ingresos de otro, etc.

5.5.3 Técnicas participativas como técnicas de moderación

La gestión de recursos naturales es la gestión de personas (Berkes & Folke, 1998), y donde hay más de una persona, hay que gestionar conflictos (Vinyamata, 2014). Por esta razón es inevitable que la gestión participativa de recursos naturales incluya muchos aspectos de la gestión de conflictos como: la mediación, la figura del mediador, la neutralidad del organizador del proceso, etc. Al igual que la resolución de conflictos, la gestión participativa de recursos naturales busca la transformación de los problemas existentes en una nueva situación ventajosa para todos los participantes (el *tu ganas/yo gano* (Cornelius & Faire, 1989)). La base de la gestión de conflictos en la gestión participativa de recursos naturales es la negociación¹ entre los actores, que da visibilidad, compromiso y la toma democrática de decisiones (Edmunds & Wollenberg, 2001; Vinyamata, 2014).

De hecho, en un proyecto de gestión participativa de recursos naturales, un facilitador está presente para ayudar a los participantes a construir entre todas las partes una narrativa conjunta de los temas conflictivos en el sistema socio-ecológico y desarrollar un acuerdo mutuo sobre su futuro (ver puntos 5.3 y 5.4). La facilitación sirve para empoderar a los participantes en encontrar sus propias respuestas a problemas y programar su ejecución desde una posición neutra (Bobb-Prescott, Leotaud, McIntosh, & Seeramsingh, 2011). La actitud del facilitador motivará a los participantes de cambiar su enfoque (frecuentemente) singular a un discurso híbrido y mixto (Arnold, Koro-Ljungberg, & Bartels, 2012). El mismo proceso de gestión participativa de recursos naturales se puede clasificar entonces parcialmente en el modelo narrativo de mediación (ver apartado 5.5.1).

¹El concepto de negociación en la literatura sobre las técnicas participativas conlleva la facilitación por una tercera parte neutral (Edmunds & Wollenberg, 2001), lo que corresponde con la técnica de moderación en la conflictología (Suarez, 2014).

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Algunos autores han incluido herramientas específicas para la gestión de conflictos dentro del contexto de la gestión participativa de recursos naturales (Engel & Korf, 2005; Warner, 2000). Las técnicas propuestas por la FAO (Engel & Korf, 2005) se basan en un proceso participativo de identificación de las causas del conflicto que sirve como preparación para una mediación centrada en la obtención de un acuerdo entre las partes, muy parecido a la filosofía del modelo narrativo de mediación.

La estrategia propuesta por la *Overseas Development Institute* (Warner, 2000) se basa en un análisis del conflicto (parcialmente desde la oficina, parcialmente de forma participativa), la concepción de un plan de gestión del conflicto (ídem), formaciones en la gestión de conflictos (para empoderar las partes vulnerables con conocimiento y conseguir una apertura de mente en todas las partes) y la implementación del plan de gestión del conflicto. Esta estrategia se basa sobre todo en una preparación extensa, incluyendo una buena parte de preparación por expertos ajenos a las partes del conflicto y una formación intensa de todas las partes para que adopten actitudes hacia la resolución de los conflictos y tengan mejores habilidades de comunicación constructiva. Se puede considerar que esta estrategia aporta un aspecto nuevo a la mediación: la formación de las partes en la gestión/resolución de conflictos (como propuesto también en el Enfoque del Aula Pacífica para la gestión de conflictos educativos (Alzate Sáez de Heredia, 2015)).

Pero en general, las técnicas de gestión participativa de recursos naturales se limitan a la construcción conjunta de una narrativa sobre la situación y suponen que este proceso ayudará a los participantes a resolver sus conflictos. Este hiato es probablemente debido al hecho que las técnicas participativas ven el razonamiento estratégico personal de los actores (la búsqueda de responder a los intereses propios) como parte del problema (como contrario a la búsqueda del bien del sistema socio-ecológico) y no como parte de la solución (como base para resolver los conflictos)(Leeuwis, 2000).

5.6 La caracterización de los actores bloqueadores

La importancia de la inclusión de todos los actores ha sido identificada como imprescindible tanto en la resolución de conflictos como en la gestión participativa de recursos naturales. A veces, un conflicto existente (latente o activo) hace que un actor no solo se niegue a participar sino también que bloquee activamente el proceso participativo. En este capítulo, se presentan primero los factores que pueden influenciar a un actor a no participar y/o a bloquear el proceso.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

5.6.1 Factores de creación de actores bloqueadores

Los enfoques participativos del desarrollo (como la gestión participativa de recursos naturales) suelen hacer asunciones que pueden perjudicar los buenos resultados del proceso participativo a través de la creación de conflictos, como:

- Asumir que los facilitadores de un proyecto participativo solo ‘facilitan’ el proceso y que no influyen en su resultado. El mero hecho de la presencia de estos facilitadores, ajenos normalmente al sistema socio-ecológico, en el proceso de análisis y toma de decisiones y la vinculación de estos facilitadores con las ideas de base del proyecto en sí, comportan un riesgo de influencia sobre los resultados del proceso participativo. Los participantes tendrán cierta tendencia a adaptar sus aportaciones para conformarse con la visión que ellos intuyan correspondiente con la de los promotores principales del proyecto y confirmarla (Parkinson, 2009) para no perder la fuente de ingresos o ventajas materiales que supone ser el proyecto;
- Asumir que la participación máxima es en sí una meta natural y buscada por todos, pero la participación supone un coste en tiempo y esfuerzo por parte de los participantes que no todos querrán pagar (Parkinson, 2009) y no todos los actores quieren elegir activamente la negociación como herramienta para obtener una solución para sus problemas (Barnaud & Van Paassen, 2013; Edmunds & Wollenberg, 2001);
- Asumir que un participante es un ‘agente libre’, pero cada persona está incluida en una red social compleja con sus normas y estructuras de poder y las nuevas estructuras creadas por el proceso participativo pueden tener el efecto involuntario de aumentar el control por algunos actores potentes (Barnaud & Van Paassen, 2013; Cleaver, 2001; Edmunds & Wollenberg, 2001; I Kapoor, 2001; Parkinson, 2009);
- Asumir que el proceso participativo empodera a todos los actores, pero estos procesos pueden agravar tensiones entre grupos de personas vulnerables y grupos de personas potentes, como entre alfabetos y analfabetos (Parkinson, 2009), entre las mujeres y los representantes del sistema patriarcal (I Kapoor, 2001), creando así el potencial de exclusión de los más vulnerables (Barnaud & Van Paassen, 2013).

Estas asunciones se traducen en una caracterización de actores potencialmente bloqueadores:

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- Los actores con mucho poder, sobre todo si quieren liderar el proceso o si tienen una actitud negativa hacia el proceso participativo (Murray-Webster & Simon, 2006);
- Los actores que no quieren participar en el proceso participativo, porque rechazan la legitimidad de los demás actores en participar en el proceso (Engel & Korf, 2005) y/o la legitimidad y/o la neutralidad de los facilitadores (Barnaud & Van Paassen, 2013);
- Los actores que dudan de los beneficios que sacarán de su participación en el proceso y concluyen que el esfuerzo de la participación es mayor en comparación con los posibles beneficios (Parkinson, 2009) o tiene una mejor alternativa a cualquier solución negociada (por ejemplo, si el actor tiene más poder que los demás y puede forzar unilateralmente sus ideas a los demás);
- Los propios facilitadores, investigadores u otro personal del proyecto, que también son actores en el proceso, por sus vínculos con organizaciones y/o personas proponentes de una cierta interpretación del conflicto y/o solución.

5.6.2 Un ejemplo de creación de actores bloqueadores: La cartografía participativa en Sarawak

La cartografía participativa es una familia de herramientas participativas para la planificación territorial y la gestión de la información y la comunicación sobre el territorio. Los productos del proceso, a parte de la mejora de la organización interna de los actores y el mejor entendimiento común del tema, es un mapa (que puede ser dibujado en la arena, una maqueta 3D o un mapa digital en un Sistema de Información Geográfica (GIS)) (International Fund for Agricultural Development (IFAD) & The Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA), 2010).

En Malasia, muchas comunidades autóctonas sufren la falta de reconocimiento de sus derechos sobre sus tierras ancestrales, tierras que necesitan para su producción de alimentos, para su subsistencia y para sus tradiciones espirituales y culturales (Fonds International de Développement Agricole (FIDA), 2009). Esta falta de reconocimiento produce una incapacidad de controlar la explotación de sus terrenos por los concesionarios contratados por el estado, o la prohibición de toda explotación (como la agricultura) por la clasificación de sus bosques como reserva natural.

En este contexto, las comunidades de Sarawak han utilizado la cartografía participativa como una herramienta de presión y como prueba en las cortes para obtener el

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

reconocimiento de sus derechos con éxito (Bujang, 2004; Fonds International de Développement Agricole (FIDA), 2009).

La reacción de las autoridades a esta evolución de empoderamiento de las comunidades locales no tardó en llegar. El gobierno de Sarawak aprobó un cambio de la ley de la topografía, solo permitiendo la fabricación de mapas a topógrafos homologados, haciendo de esta forma los mapas participativos ilegales (Fonds International de Développement Agricole (FIDA), 2009).

El actor bloqueador del proceso participativo en este caso, es el gobierno de Sarawak que por miedo de perder el poder y sus ingresos les quitó a las comunidades locales la posibilidad de defenderse propiamente contra las decisiones tomadas al nivel central. En la lógica de la Figura 4, el gobierno de Sarawak es un actor saboteador, que hay que integrar en el proyecto para evitar/mitigar su influencia negativa (Murray-Webster & Simon, 2006). Esto fue imposible por el desequilibrio de poder o no deseado por la coordinación del proyecto, y por esta razón todo el proceso de la cartografía participativa se ha visto ilegalizada.

Desde el punto de vista de la conflictología, el conflicto entre las poblaciones locales y el gobierno de Sarawak solo ha sido tratado con el empoderamiento de los primeros. Los intereses de la otra parte, es decir el gobierno de Sarawak, han sido negados por ser (injustos e) incompatibles con los intereses de las poblaciones locales. Se puede hablar de un conflicto social (Farré, 2015) donde el estado emplea una forma de violencia estructural (Galtung, 2000), primero a través de rehusar la población sus derechos sobre sus tierras y luego a través de la ilegalización de sus medios de defensa.

Tanto desde la visión de la gestión de actores en un proyecto de gestión participativa de recursos naturales como desde la visión de la conflictología, es imprescindible mantener abierto los canales de comunicación entre todos los actores o sea todas las partes del conflicto; la inclusión activa y constructiva de todos los actores en el proceso participativo es la meta final. La negociación que supone este proceso debería ganar en importancia para el gobierno de Sarawak relativamente a la imposición unilateral de su voluntad (a través de la fabricación de leyes y la venta de concesiones de explotación en la zona).

Por ahora, el gobierno de Sarawak no se ve obligado a entrar en el proceso de la negociación por la gran diferencia de poder. El mantenimiento de la violencia estructural

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

de opresión de las comunidades locales y de privación de sus derechos conlleva el riesgo de una espiral negativa de violencia directa donde todas las partes saldrán perdiendo (como sublevación, terrorismo o guerra (Vinyamata, 2014)). Por eso es importante que las comunidades locales tomen acción positiva para fortalecer sus reclamos y motivar el gobierno de Sarawak a participar en las negociaciones.

La filosofía y el método de la no violencia (López, 2014) responde a las necesidades de las comunidades de lucha contra la opresión al mismo tiempo de promover la negociación con el gobierno de Sarawak para buscar una solución buena y constructiva para todas las partes del conflicto. Se pueden utilizar entonces las técnicas de huelgas, de sentadas (por ejemplo, bloqueando la explotación de las concesiones) o de manifestaciones, pero también el boicot (por ejemplo, un boicot de las empresas compradores de concesiones a través de una red global de activistas como Greenpeace), la desobediencia civil (rehusar de votar, de pagar impuestos, inundar los tribunales con quejas diversas siguiendo la letra de la ley, etc.).

En la literatura disponible en la red, no se ha encontrado información sobre la continuación del conflicto desde la imposición de la ley prohibiendo la cartografía participativa.

5.6.3 Un ejemplo de gestión de actores bloqueadores: COMET-LA

COMET-LA (*COmmunity-based Management of EnvironmenTal challenges in Latin America* o la gestión comunitaria de desafíos medioambientales en Latinoamérica) era un proyecto de 3 años (desde 01/2012 a 01/2015) con el objetivo de identificar modelos comunitarios de gobernanza y gestión sostenible de los recursos naturales útiles para diferentes sistemas socio-ecológicos dentro del actual contexto de cambio climático y de creciente competitividad en el uso de estos recursos (María del Mar Delgado-Serrano, Vanwildemeersch, Riccioli, et al., 2014). El proyecto se desarrolló alrededor de tres casos de estudio, uno en Méjico en una comunidad indígena centrada en la gestión del bosque, uno en Colombia en una comunidad negra del pacífico centrada en la gestión del agua y de la biodiversidad, y uno en Argentina en una nueva comunidad de inmigrantes centrada en la buena gestión de los recursos de la bahía.

El proyecto se apoyó en los marcos teóricos de los sistemas socio-ecológicos (María del Mar Delgado-Serrano & Ramos, 2015; Ostrom, 2007), de la prospectiva estructural (María del Mar Delgado-Serrano et al., n.d.; María del Mar Delgado-Serrano, Vanwildemeersch,

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Ortiz, et al., 2014; Godet, 1994) y de los escenarios participativos del futuro (European Commission, 1995; M S Reed et al., 2013; K. A. Waylen et al., 2015; K. Waylen et al., 2014). Todas las técnicas participativas (la identificación del sistema socio-ecológico, la prospectiva estructural y los escenarios del futuro) fueron organizadas en una *arena de aprendizaje*, o sea, un espacio para compartir conocimientos y puntos de vista sobre los problemas y sus posibles soluciones mediante el intercambio, la participación, el debate, la comprensión y la búsqueda de acuerdos. En este espacio teórico se han reunido todos los actores del proyecto, desde los donantes y los responsables políticos hasta las instituciones de investigación y las comunidades locales para compartir conocimientos locales, administrativos y científicos (María del Mar Delgado-Serrano et al., 2015).

Si el lector quiere saber más sobre las técnicas participativas utilizadas y sobre sus resultados, está invitado a consultar la literatura citada. El resto del análisis del proyecto se concentrará sobre los conflictos identificados, los actores involucrados y las técnicas de resolución de conflicto aplicadas.

Las principales fuentes de conflicto identificadas en la comunidad indígena mejicana (Escalante-Semerana et al., 2012) eran:

- La falta de voluntad de participación financiera de la empresa cervecera que recolecta las aguas de la cuenca hidrológica de la comunidad indígena para la fabricación de cerveza.
- La asimetría de poder entre los pueblos pequeños y el pueblo principal constituyendo la comunidad. Mientras que el pueblo grande (Comaltepec) aprovecha de la mayor parte de los beneficios de la gestión del bosque, los pueblos más pequeños (La Esperanza y Zoyolapam) querían desarrollar más la agricultura y la ganadería en desfavor al bosque.
- La falta de adaptación de las intervenciones de las autoridades gubernamentales en la comunidad a las necesidades de ella.
- El conflicto histórico de la venta de la concesión para la explotación de la madera de la zona a una empresa ajena a la comunidad. La comunidad logró parar una renovación de esta concesión en los años '80, pero la desconfianza en las instituciones estatales permaneció.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- La tensión entre la forma tradicional de vivir (de las generaciones viejas) y la voluntad de insertarse en la forma moderna de vivir (desarrollo económico) causó la emigración de gran parte de las nuevas generaciones.
- La exclusión total de las mujeres de los procesos de toma de decisiones fue identificada como una fuente potencial de conflictos, pero en la realidad cotidiana, esta tradición fue considerada práctica y fue aceptada por la gran mayoría de los actores (incluso las mujeres).

Las principales fuentes de conflicto identificadas en la comunidad afro-colombiana (Farah Q., Garrido, Maya V., Ortiz G, & Ramos, 2012) eran:

- La falta de voluntad de los líderes de la comunidad de compartir sus responsabilidades con las nuevas generaciones.
- La falta de (sistemas de) comunicación entre los diferentes actores implicados en la gobernanza del sistema socio-ecológico fue indicada como una debilidad fuerte del sistema de gobernanza actual. Esta falta resultó en una incompatibilidad entre las políticas nacionales (desarrollo económico a través de la minería) y las iniciativas locales (que consideran la minería como la causa de la pérdida de su sistema socio-ecológico).
- La presencia de grupos armados (los paramilitares y las guerrillas) en la zona, ejecutando actividades económicas ilegales como la minería de oro y el cultivo de coca, causando una debilitación de los sistemas de gobernanza y una emigración de los jóvenes, aparte de la erosión y la polución causadas directamente por las explotaciones ilegales.
- La voluntad de algunos actores exteriores económicos de implementar una explotación minera de gran tamaño en la zona.
- La presencia de corrupción en el gobierno central provocando una crisis en los sistemas tradicionales de la gestión de los sistemas socio-ecológicos provocada por la erosión de la autoridad y las capacidades de control de la explotación de sus recursos naturales de los consejos comunitarios locales.

Las principales fuentes de conflicto identificadas en la comunidad de pescadores argentinos (London et al., 2012) eran:

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- El hecho que el recurso natural gestionada por la comunidad es un recurso cuyo acceso es difícil de reglar (todos pueden pescar: los miembros de la comunidad, las empresas locales y las industrias extranjeras).
- Existe una extracción ilegal de peces por parte de los pescadores del pueblo vecino (ilegal por la técnica de extracción utilizada y por la zona de extracción). Los políticos locales están estrechamente vinculados con ellos, por lo cual no actúan en contra de esta extracción ilegal.
- La presencia de un polo industrial de petróleo importante en la bahía, que se ha apropiado del puerto de los pescadores y que provoca una polución importante. La ausencia de un puerto público limita a los pescadores el acceso al mar. La asociación de pescadores organiza huelgas para reclamar una compensación económica por las pérdidas sufridas por las actividades este polo industrial (el dragado y la polución).
- Los políticos locales tienen reticencia para actuar en contra del polo industrial.
- La comunidad de pescadores está dividida y no tienen sistemas ni voluntad de compartir información entre ellos, lo que debilita su posición de negociación con las autoridades locales y el polo industrial.
- Las prácticas de los pescadores de utilizar tractores para llevar sus barcos al mar y de limpiar los peces en la playa deja a esta sucia, lo que genera un conflicto con la comunidad local que quiere aprovechar de la playa para el ocio.

El proceso de gestión participativa de los recursos naturales, facilitado por COMET-LA, puso en marcha el proceso de reconciliación para la mayoría de los conflictos a través de la construcción conjunta de la narrativa del conflicto y la exploración de las posibilidades para el futuro. El proyecto abrió nuevas líneas de comunicación directa o indirecta (por ejemplo, a través de las instituciones de investigación de la arena de aprendizaje) entre actores previamente desconectados. Se puede decir que el proyecto ha añadido complejidad a la red social del sistema socio-ecológico, así volviéndole más resistente (*“resilient”* en inglés) (Berkes, Colding, & Folke, 2003).

Pero el proyecto no logró involucrar a algunos actores (potencialmente) bloqueadores del proceso participativo. En el caso mejicano, la cervecería nunca respondió a las invitaciones para los talleres participativos; en el caso colombiano, el proceso participativo no incluyó a las facciones armadas por el peligro que esto suponía, ni a los políticos de alto nivel; y en

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

el caso argentino, los grandes actores económicos de la bahía (el polo industrial y las grandes empresas internacionales de pescadería) no podían ser incluidos en el proceso. Todos estos actores se podrían clasificar como actores con mucho poder, pero poco interés (ver punto 5.4.2).

Por la poca duración del proyecto (3 años) en comparación con la lentitud de cambios de las dinámicas sociales, se ha optado por la gestión propuesta en la literatura sobre actores (“*Stakeholders*”): por un lado se hace más importante a los actores más vulnerables (en este caso, las comunidades locales mediante una mejor organización interna y una mejor inclusión en el tejido social regional) y por otro lado, se observa a los actores potencialmente bloqueadores (hasta peligrosos) para poder mitigar su influencia negativa cuando ocurre. En este tiempo corto, el proyecto pudo de esta forma mejorar substancialmente la organización interna de las tres comunidades, volviéndolas un actor más potente en su región y un interlocutor más legítimo para las autoridades locales y regionales y demás actores.

Desde el punto de vista de la conflictología, la mejor organización interna e inclusión en el tejido social regional puede fortalecer la posición de la comunidad local hasta el punto que esta comunidad gane suficiente legitimidad para que los actores bloqueadores les vean como interlocutor legítimo. Mediante herramientas de presión política, jurídica o social (como las herramientas de la no violencia (López, 2014), la comunidad local podrá ofrecer una opción negociada mejor que cualquier alternativa no negociada, motivando también de esta forma la participación honesta de los actores bloqueadores.

5.7 Propuestas para la resolución de los conflictos potencialmente bloqueadores del proceso participativo

Como se ha explicado en el apartado anterior, el proceso de la gestión participativa de recursos naturales (y la resolución de conflictos incluida en este proceso) puede ser bloqueado por algunos actores. Un primer paso para gestionarlos es, por supuesto, la buena aplicación de las técnicas de gestión participativa de recursos naturales, es decir (ver puntos 5.3 y 5.4):

- Asumir una buena actitud neutra de facilitador;
- Identificar y analizar todos los actores y sus relaciones;

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- Promover y mantener una buena comunicación entre todos los actores en un ambiente de confianza;
- Compartir toda la información de forma transparente;
- Etc.

Cuando un actor bloqueador ha sido identificado y la causa de su comportamiento analizado, se debería emprender las acciones para desbloquear el proceso participativo. Dependiendo de la causa, esto puede incluir:

- Aumentar la legitimidad y el poder de algunos actores vulnerables, juntándoles horizontalmente entre pares, como un sindicato, un consejo comunal, u otro (Ravnborg & Westermann, 2002), o verticalmente entre actores vulnerables y fuertes (como entre el poder legislativo y las comunidades de indígenas)(Scialabba, 1998);
- Mejorar la solución negociada al conflicto en comparación con la alternativa no negociada de la otra parte, mediante las técnicas de la lucha no violenta (López, 2014);
- Evaluar la legitimidad de la propia organización organizadora del proceso participativo y sus empleados, comunicar de forma transparente sobre sus intenciones y sus técnicas y ver si son compatibles con su papel en el proceso participativo (Barnaud & Van Paassen, 2013);
- Integrar las técnicas de moderación como propone la conflictología en las técnicas participativas, para ampliar el abanico de herramientas y estimular la creatividad en la transformación de conflictos que bloquean el proceso participativo. El enfoque de la moderación de la mejora de las relaciones (el modelo transformador) o de la consecución de un acuerdo (el modelo tradicional de Harvard) podrían aportar técnicas nuevas e innovadoras para la gestión participativa de recursos naturales. Se hacen algunas propuestas de integración en el apartado siguiente (ver punto **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

5.8 La restauración del paisaje en la provincia de Rhamna (Marruecos)

5.8.1 Contexto

Rhamna en Marruecos es una provincia con un gran problema de pobreza rural (18% de pobreza en 2.007 (Haut-Commissariat du Plan de Maroc, 2007)) estrechamente vinculada

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

con los problemas de la erosión y la desertificación en la zona (Justdiggít, 2016b). El clima es semi-árido, con lluvias anuales que no llegan a un total de 250mm y temperaturas estivales llegando fácilmente a los 45 grados Celsius. Los habitantes practican la agricultura de riego (una minoría rica de fincas grandes en las zonas bajas), la agricultura de secano (la mayoría) y la ganadería sobre todo de ovejas (en un sistema de pastoreo de sobreexplotación). En la zona de intervención del proyecto, viven unas 500 familias concentradas sobre todo en 3 aglomeraciones.



Figura 7. Mapa de la zona de intervención del proyecto. La extensión del corredor hidrológico está dada en el mapa izquierdo y la zona del proyecto piloto en el mapa derecho.

Fuente: (Justdiggít, 2016b)

El lugar ha sido elegido por la ONG Justdiggít y las administraciones marroquíes para el proyecto piloto de restauración del paisaje. Con este proyecto se busca reiniciar el ciclo hidrológico y parar la desertificación, creando en el proceso un sistema socio-ecológico funcional y sostenible, aplicando el concepto del corredor hidrológico (Borst et al., 2015).

En la práctica, esto significa que en el proyecto se harán obras para mejorar la captación de las aguas de la lluvia a través de la mejora de la infiltración local del agua y va a efectuar una revegetación de la zona para aumentar la evapotranspiración. La combinación de estas dos intervenciones técnicas aumentará la humedad en el aire, provocará un clima más

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

favorable a la agricultura y la ganadería y combatirá la desertificación a través de un aumento en la frecuencia de las lluvias.

El proyecto se apoya en las técnicas participativas para adaptar las intervenciones técnicas a las necesidades reales de la población local, empoderar la población local a través de una organización interna mejorada, Mejorar la apropiación del proyecto y sus resultados por la población local, causando una mejor gestión y mantenimiento de los resultados después del final del proyecto, y mejorar la relación de costo/beneficios, la eficacia y la eficiencia del proyecto (Vanwildemeersch, 2016). En la actual fase de formulación del proyecto, se han propuesto dos vías de participación: una rápida y una lenta.

La vía rápida de participación está creada para los actores que están convencidos de la necesidad de las intervenciones del proyecto. Se organizarán algunas sesiones para el rápido análisis participativo de los problemas y sus causas y la rápida identificación participativa de las posibles soluciones para poder empezar las intervenciones técnicas lo antes posible; se estima que los actores que participarán en esta vía son los actores más independientes, como los grandes agricultores y los terratenientes que viven en la ciudad, pero también las autoridades locales y las asociaciones de la sociedad civil.

La vía lenta está creada para los actores que necesitan una comprensión más profunda y compartida de la realidad de la zona, y para quienes el proyecto tiene que hacer un esfuerzo especial de inclusión y adaptación. Se hará un análisis participativo profundo de los problemas y sus causas, y una identificación participativa y profunda de las posibles soluciones. Se estima que los actores que participarán en esta vía son los actores más comunitarios y tradicionales, como los pastores y los pequeños agricultores (Vanwildemeersch, 2016).

El proyecto es un proyecto piloto de un programa panafricano de restauración de los corredores hidrológicos (Justdiggít, 2016a), por lo cual el aprendizaje por parte de la organización Justdiggít en el tema de técnicas participativas es esencial.

5.8.2 El consorcio

El proyecto está organizado por un consorcio compuesto por:

- Justdiggít, que en sí es un consorcio de:
 - IUCN Holanda;

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- Naga Foundation;
 - Aqua4All;
 - WeForest;
 - Universidad de Wageningen.
- El ministerio de agricultura de Marruecos;
 - El ministerio delegado del medio ambiente de Marruecos;
 - El alto comisariado de aguas, bosques y de la lucha contra la desertificación de Marruecos;
 - La región de Marrakech-Safi;
 - La institución responsable de la gestión de la cuenca hidrológica del Tensift.

La primera organización es responsable del proceso participativo, de la inclusión de intervenciones innovadoras en el proyecto y del enfoque holístico del proyecto. Los socios marroquíes ofrecen cada uno la ejecución de las intervenciones técnicas que entran en sus responsabilidades (por ejemplo, el alto comisariado de aguas y bosques plantará los árboles, el ministerio de agricultura ofrecerá las semillas de las culturas de forraje, siempre si son pedidos por la población). Como esta colaboración entre instituciones es inusual en Marruecos, se cuenta con la experiencia de Justdiggit para ayudarles en la coordinación.

A largo plazo, el Observatorio Regional del Medio-Ambiente y el Desarrollo Durable de Marrakech (OREDD-M) retomará esta función. En el marco de este primer proyecto piloto, el OREDD-M garantiza la buena colaboración entre las administraciones marroquíes, aunque no sea firmante del convenio.

5.8.3 Objetivos

El objetivo principal del proyecto es la mejora del ciclo hídrico del corredor hidrológico El Jadida – Ouarzazate (Marruecos). Se planifica responder a este objetivo mediante los siguientes objetivos específicos (descritos de forma resumida):

- OE1, la mejora de la organización interna de los actores locales alrededor de la gestión de sus recursos naturales;
- OE2, la disminución de la pérdida de aguas pluviales por escorrentía de las aguas;
- OE3, el aumento de la evapotranspiración mediante el aumento de la cobertura vegetal;

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- OE4, la adopción de prácticas sostenibles de gestión de los recursos naturales por la población local;
- OE5, el empoderamiento de los actores vulnerables de la zona del proyecto.

Visto que la búsqueda de fondos para un proyecto puramente participativo es muy difícil, se han propuesto en la formulación del proyecto una serie de técnicas de gestión sostenible de recursos naturales para la zona. El proceso participativo dará la oportunidad a los beneficiarios de adaptar toda intervención a sus necesidades y a sus conocimientos locales, pero siempre dentro del marco de los objetivos propuestos por el proyecto. Como este marco está definido de antemano por actores ajenos al sistema socio-ecológico, el aspecto participativo del proyecto se ve disminuido, un sacrificio no ideal pero necesario para garantizar la obtención de fondos.

5.8.4 Actividades

Las actividades respondiendo al objetivo específico 1 corresponden al proceso participativo incluido en el proyecto de restauración del paisaje en la provincia de Rhamna (Marruecos):

- Una encuesta sobre la situación socio-económica de los actores en la zona con un componente importante de identificación de los actores de fuera de la zona de intervenciones y de conflictos de todos niveles y tipos;
- Una primera presentación del proyecto, de los intereses del consorcio y del proceso participativo propuesto en el proyecto (la vía rápida y la vía lenta) en todas las aglomeraciones de la zona de intervenciones;
- La implementación de la vía rápida y la vía lenta del proceso participativo, que ambas seguirán más o menos la misma estructura (Vanwildemeersch, 2016):
 - La identificación de los problemas y sus causas en la zona, no limitándose a la gestión de los recursos naturales sino incluyendo todo lo que los actores nombran como importante. En la vía lenta se hace esto a través de la cartografía participativa en 3D (International Fund for Agricultural Development (IFAD) & The Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA), 2010);
 - La identificación de escenarios del futuro y la exploración de los efectos de cada uno en la región (este paso se saltará en la vía rápida);

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- La identificación de las posibles soluciones a los problemas y sus respectivas causas identificadas anteriormente. En la vía lenta se hace este paso de nuevo con una cartografía participativa en 3D. Cada solución será evaluada por su efectividad en cada escenario del futuro para evaluar su robustez (K. Waylen et al., 2014).
- La redacción y la firma de contratos entre el proyecto y los beneficiarios (individuales o colectivos) para la ejecución de las soluciones propuestas por el proceso participativo.

Aunque las dos vías tengan una diferente velocidad, la separación entre las dos vías será permeable, es decir, los participantes de una vía pueden cambiar fácilmente a la otra. Se presentarán todos los resultados de una vía a los actores de la otra, en la medida que los actores propietarios de los resultados lo permiten.

Las actividades respondiendo a los objetivos específicos 2-5 son actividades técnicas o de formación, incluidos en el proyecto para poder responder a las demandas del proceso participativo y no aportan información al tema tratado en este TFM.

5.8.5 Actores

Los actores principales en el proyecto son:

Actor local privado:

- Los terratenientes viviendo en la ciudad (TT): frecuentemente altos funcionarios o militares cuyas fincas están gestionadas por agricultores contratados. Las fincas tienen un alto porcentaje de cultivos modernos de riego, son menos dependientes del clima y de la comunidad vecina. Tienen poco interés en procesos largos de participación;
- Los agricultores no propietarios (AnP): gestionan las fincas de los anteriores. No tienen necesariamente un vínculo con la comunidad vecina y por eso no tienen mucho interés en procesos largos de participación;
- Los agricultores propietarios (AP): tienen una finca familiar tradicional con poco acceso a agua de riego u otras inversiones importantes, dependen mucho del clima y de la comunidad vecina. Sufren pérdidas importantes de ingresos en épocas de sequía y tienen interés en procesos de participación que pueden tener un impacto positivo en el rendimiento de la finca;

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- Los pastores (P): son pobres y no tienen tierras propias. Dependen plenamente de la producción de forraje y entonces de las condiciones climáticas. Son muy interesados en procesos de participación que pueden tener un impacto positivo en el rendimiento de su producción animal;
- Las mujeres (M): son excluidas de participación directa en procesos de toma de decisiones, aunque tienen una carga laboral importante en la gestión de los recursos naturales de las fincas familiares. Se ocupan del pastoreo y de la casa. Tienen interés en procesos de participación, pero su inclusión en ellos depende del acuerdo de los miembros masculinos de la familia;
- Los jóvenes (J): no están interesados en la vida dura del campo y emigran a las ciudades cercanas en búsqueda de un trabajo y una vida mejor.

Actor internacional:

- Justdiggitt (JDI): un actor altamente interesado en el proceso participativo, con un poder solo de incentivo en el proyecto. Está representado por el autor del TFM en Marruecos.

Actor público marroquí:

- OREDD-M: un actor altamente interesado en el proyecto como fuente de prestigio al nivel nacional e internacional (se presentarán los resultados en el COP22 en noviembre 2016), representado por su director, que tiene un particular interés en obtener resultados rápidamente para poder promover en las administraciones marroquíes. Desconoce las técnicas participativas y les considera una pérdida de tiempo;
- Los altos funcionarios de las administraciones marroquíes firmantes del convenio (Adm): son actores interesados en el buen desarrollo del proyecto, sobre todo a nivel técnico. Desconocen los detalles del proyecto y no toman un papel activo en ellos;
- Los funcionarios de las direcciones regionales de dichas administraciones (AdmR): son actores interesados en el proyecto, tanto en el proceso participativo como en los aspectos técnicos, pero desconocen los detalles del proyecto y tienen experiencia sobre todo con una implementación desde arriba hacia abajo de proyectos del estado;

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- El *Caidat* (C): como representante más local del gobierno central, están interesados en el proyecto para mejorar la situación socio-económica y medioambiental de la región, pero como responsables de la inteligencia local y el control de la población, quieren controlar el proceso participativo a través de sus informantes y temen su aspecto empoderador. Tienen el poder de bloquear el proyecto.

No existen organizaciones de la sociedad civil en la zona de intervención del proyecto.

Los actores del proyecto están clasificados siguiendo su interés e influencia en la Figura 8.

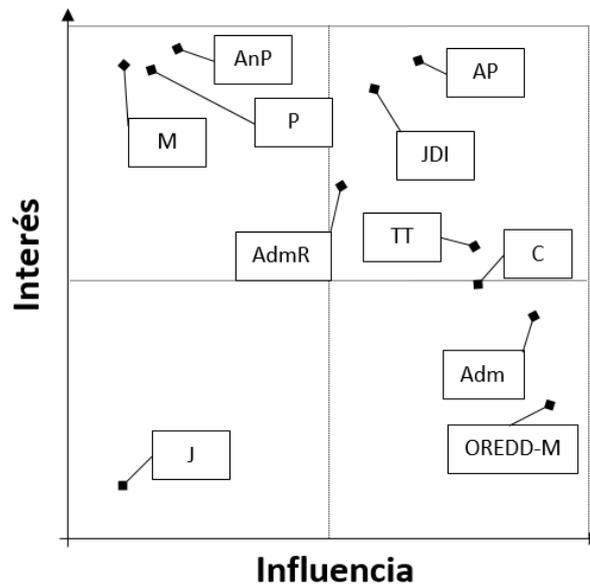


Figura 8. La clasificación de los actores del proyecto siguiendo su interés e influencia.

5.8.6 Conflictos previstos y previsiblemente bloqueadores del proceso participativo

Una primera identificación de los conflictos previstos y previsibles potencialmente bloqueadores del proceso participativo ha sido ejecutada por la propia gestión del proyecto, siguiendo la información recolectada en las reuniones con los socios y los actores del proyecto. A la hora de escribir el TFM, el proceso participativo aún no había empezado, por lo cual era imposible incluir la identificación de conflictos posibles potencialmente bloqueadores del proceso participativo hecha por los propios facilitadores. Esta falta tiene como base el conflicto mencionado al final de este apartado. Se sigue la clasificación de conflictos en proyectos de gestión de recursos naturales propuesta en la literatura (Warner & Jones, 1998).

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Inter - Micro/micro

En la zona existen muchos conflictos entre agricultores vecinos por el uso de los recursos naturales. Se han identificado, por ejemplo, dos familias de agricultores/ganaderos que no se hablan desde ya múltiples generaciones porque un ancestro de una familia mató a algunas ovejas de un ancestro de la otra familia. Esta imposibilidad de comunicación entre las familias puede dificultar fuertemente el proceso participativo del proyecto.

Partes: La familia que, hace mucho tiempo, perdió ovejas por la acción de la otra familia. La familia que, hace mucho tiempo, respondió a un conflicto previo sobre el uso de pastos con la matanza de ovejas ajenas en su propio pasto.

Causas: La causa del conflicto original es difícil de encontrar, pero puede situarse en la falta de reglas claras y aprobadas por toda la comunidad sobre el uso de pastos comunales y/o privados. La causa del conflicto actual (la gestión de los pastos ha cambiado mucho desde entonces) es la imposibilidad de reestablecer líneas de comunicación directas e indirectas entre las familias concernidas para bajar las tensiones y resolver el conflicto.

Intra Micro/micro

Los distintos actores locales privados, gestores de los recursos naturales, no viven actualmente en un vacío social, sino que interactúan constantemente con sus vecinos siguiendo un abanico de normas y reglas sociales. En el proceso participativo, todos los actores locales privados serán motivados a interactuar al mismo nivel, lo que puede causar un conflicto.

Por ejemplo, las mujeres en la zona están normalmente excluidas de las negociaciones sobre la gestión de los recursos naturales; es una tarea puramente reservada para los hombres. Su inclusión en el proceso participativo sin precauciones puede resultar en la prohibición de su participación por parte de los miembros masculinos de las familias de las mujeres.

Otro ejemplo, los pastores dependen de los agricultores propietarios para el forraje de sus animales, y los primeros son más pobres de los segundos. Esto resulta en una relación de poder entre los dos grupos de actores: los agricultores propietarios tienen más poder (social y económico) que los pastores. Su inclusión al mismo nivel en los procesos participativos sin precaución puede resultar en un bloqueo de la participación de los pastores por parte de los agricultores propietarios.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Partes: Todos los actores locales y el facilitador del proceso participativo.

Causas: El miedo de perder una parte del poder social en el territorio por una parte y la dificultad de cambiar tradiciones por otra.

Intra Micro/micro 2

En uno de los tres pueblos donde el proyecto implementará sus actividades, el presidente del pueblo quiere mantener su poder prohibiendo una organización interna de la comunidad. Los agricultores han pedido la creación de una cooperativa para mejorar su posición de negociación, pero él lo ha bloqueado. Como el proyecto tiene como primera meta de fomentar la buena organización interna, se puede prever un bloqueo de la parte del presidente.

Partes: El presidente del pueblo, los agricultores (propietarios y no propietarios) y el proyecto.

Causas: El miedo del presidente de perder su control sobre la población, por un lado, y el interés del pueblo de mejorar su situación financiera mediante la mejora de su posición de negociación a través de una cooperativa.

Micro/macro

El Caidat tiene un interés en controlar los procesos de empoderamiento de la población local, por un lado, para controlar la existencia de opiniones en contra de la política nacional (inteligencia) y, por otro lado, para mantener las evoluciones locales dentro de lo previsto por dichas políticas nacionales. La obligación del facilitador del proyecto de contactar las comunidades a través de ellos y de trabajar en estrecho contacto con su informador, representa al mismo tiempo una oportunidad como una posibilidad de conflicto. La oportunidad es, si esta situación está bien gestionada, que el Caidat estará probablemente en favor de los procesos participativos si el facilitador puede construir una buena relación con el informador. La posibilidad de conflicto es que la población rechaza el facilitador y todo el proceso de participación por la pérdida de legitimidad por haberse vinculado con el informador.

Partes: El Caidat, representado por el Caïd (digamos el alcalde), el facilitador del proceso participativo y los actores locales.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Causas: El miedo de perder control sobre la población y de perder control sobre los actores ajenos a la región (el proyecto) por parte del Caidat. El miedo de perder legitimidad por parte del facilitador. El miedo de sufrir las consecuencias negativas por expresar una opinión divergente en un taller participativo y el miedo de perder el tiempo invertido en un proceso pseudo-participativo en cual al final las decisiones estén tomadas por las autoridades.

Inter – Macro/macro

En octubre 2016 habrá elecciones locales en Marruecos. Una estrategia popular de los políticos locales es aparecer durante reuniones de proyectos con la población beneficiaria y proclamar que es gracias a él o ella que el proyecto existe. Así intentan ganar más votos. Pero si otro político lo sabe, este último bloqueará toda actividad del proyecto.

Partes: El político presente en una sesión participativa, el político ausente y todos los miembros del proyecto (los últimos solo en un papel pasivo).

Causas: El interés del político presente de ganar votos, aunque sea con una mentira (parcial). El miedo del político ausente de perder votos por el éxito de un proyecto no reclamado por él.

Intra - Macro/macro

Se puede identificar un conflicto entre la gestión europea (Justdiggit) y la gestión marroquí (OREDD-M) del proyecto en torno al grado de participación de la población beneficiaria en el proyecto. El funcionamiento actual de las administraciones marroquíes tradicionalmente es de un estilo puramente desde arriba hacia abajo, con un papel pasivo para los beneficiarios. Justdiggit quiere implementar un enfoque participativo en el proyecto con un poder decisivo para los beneficiarios y una integración de los conocimientos locales con los conocimientos científicos (es decir, el corredor hidrológico (Borst et al., 2015)).

En los primeros meses del proyecto, los socios marroquíes han ido organizando el proyecto paralelamente a la gestión europea. Los documentos preparados por la gestión europea en el tema de la participación no han sido tenidos en cuenta a la hora, por ejemplo, de contratar facilitadores para el proyecto o de planificar los primeros talleres de participación (que ellos llaman ‘talleres de concientización’. Este conflicto pone en causa todo el proceso participativo antes de que ha tenido lugar.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

A este conflicto se añade un problema de la definición difusa del puesto de representante de Justdiggit en Marruecos. Por esta razón, el director de la OREDD-M negocia directamente el contenido del proyecto con el director de Justdiggit y deshace las decisiones tomadas por el representante, lo que perjudica aún más el proceso participativo.

Partes: Las administraciones marroquíes, representadas por el director de la OREDD-M y Justdiggit, representado por su representante (el autor del TFM)

Causas: El miedo de perder tiempo o de un bloqueo del proyecto por los procesos de participación y la falta de experiencia de gestión desde abajo hacia arriba de proyectos de gestión de recursos naturales por parte de las administraciones marroquíes. El miedo de perder legitimidad en el mundo de la cooperación al desarrollo (por no hacer un proyecto participativo), de disminuir la sostenibilidad del proyecto y de perder la oportunidad de añadir un proyecto moderno (de participación) a la experiencia de la organización y del coordinador del proyecto por parte de Justdiggit.

5.8.7 Análisis DAFO del proyecto

Se pueden resumir los análisis del proyecto como descritos en los apartados anteriores en una matriz DAFO (sus siglas en inglés son SWOT). En ella, se reúnen las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades. Esta herramienta sirve específicamente para resumir una situación real, obtener una nueva perspectiva y planificar el futuro.

Las debilidades hacen referencia a los elementos internos que debilitan el funcionamiento del proyecto, como la falta de formación del equipo o un gasto importante. Como son internos, se pueden controlar las debilidades, minimizándolas o eliminándolas. Las amenazas hacen referencia a los elementos externos importantes para el proyecto, como un ambiente político desfavorable a la intervención propuesta en el proyecto, o el surgimiento de una crisis política, económica o social. Las fortalezas hacen referencia al funcionamiento interno del proyecto y tienen un efecto positivo, tangible o intangible, como la abundancia de recursos financieros, la presencia de talento en el equipo, etc. Las oportunidades hacen referencia a los factores externos que pueden tener un efecto positivo para el proyecto, como un aumento la formulación de prioridades nacionales favorables para el proyecto, o el desarrollo de una nueva tecnología útil.

La matriz DAFO sirve para ayudar al equipo del proyecto a responder las siguientes preguntas:

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- ¿Cómo se puede aprovechar las fortalezas y las oportunidades detectadas?
- ¿Cómo se puede enfrentar cada debilidad o carencia del proyecto?
- ¿Cómo se puede detener o enfrentar las amenazas potencialmente bloqueadoras del proyecto?

En la Tabla 4 se ha resumido el análisis DAFO del proyecto. Como el convenio del proyecto queda por firmar, se ha considerado que las administraciones socias del proyecto como externas. Solo el equipo del proyecto y la ONG Justdiggitt han sido considerados como internos.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Tabla 4. Análisis DAFO del proyecto.

	Fortalezas	Debilidades
Interno	<p>F1. El proyecto se basa en las técnicas participativas, lo que convencerá a muchos actores locales a participar y resolver sus conflictos</p> <p>F2. La ONG tiene una forma flexible de trabajar y puede contar con importantes fondos financieros</p> <p>F3. El equipo del proyecto está bien formado; el representante de Justdiggit se está formando en la conflictología</p>	<p>D1. El potencial condicionamiento de los actores por los facilitadores del proyecto influenciará los resultados del proceso participativo</p> <p>D2. La falta de conocimiento de las técnicas de resolución de conflictos por parte de los facilitadores podrá limitar las respuestas dadas por el equipo a las situaciones de conflicto</p> <p>D3. El tiempo para ejecutar el proyecto es limitado (1 año)</p>
	Oportunidades	Amenazas
Externo	<p>O1. El COP22 se organizará en Marrakech en noviembre '16, lo que ha creado un ambiente favorable a proyectos de restauración del paisaje</p> <p>O2. El <i>Land Degradation Fund</i> liberará próximamente fondos financieros importantes para la replicación de proyectos parecidos en toda África</p>	<p>A1. La necesidad de dejar las invitaciones de los actores al proceso participativo en manos de los Caïd</p> <p>A2. La cultura local y los conflictos locales preexistentes pueden dificultar la colaboración entre algunos actores o la integración de algunas sub-poblaciones</p> <p>A3. El ambiente político en la zona es desfavorable al fomento de la organización interna de las comunidades; las elecciones de octubre '16 pueden parar o bloquear el proyecto</p> <p>A4. El estilo de gestión de proyectos por parte de las administraciones marroquíes es diferente al estilo de la ONG</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

El proyecto se organiza en un momento político propicio a proyectos de restauración de paisajes (O1 y 2), por lo cual es importante que este proyecto piloto tenga éxito. Aprovechando las fortalezas, se pueden enfrentar la casi totalidad de las debilidades y algunas amenazas:

- Se puede mitigar el condicionamiento por los facilitadores (D1) con su concientización del problema y la adopción de una comunicación semi-abierta sobre el tema con los actores como propuesta en el enfoque de la postura crítica del compañero (“*the critical companion posture*” (Barnaud & Van Paassen, 2013));
- Aprovechando la compatibilidad de las técnicas participativas (F1) con las técnicas de resolución de conflictos y de las capacidades nuevamente adquiridas por el representante de Justdiggit en conflictología (F3), se puede organizar la formación del equipo en la resolución de conflictos (D2) para que el equipo pueda afrontar los conflictos previstos en el proyecto (A2) (ver punto 5.8.8 para una explicación más detallada);
- Vista la disponibilidad de fondos financieros y la flexibilidad de la ONG (F2), se puede proponer una prolongación del proyecto a 3 años (D3);
- Las técnicas participativas (F1) incluyen herramientas para integrar sub-poblaciones excluidas de participación pública (A2) en el proceso, por ejemplo, a través de talleres separados preparativos como talleres separados para hombres y mujeres, con la restitución de los resultados en un taller común o mediante la utilización de intermedios de comunicación como la cartografía 3D, que da la oportunidad a cada grupo de actores de trabajar en el mapa y pasar los resultados al grupo siguiente (Fonds International de Développement Agricole (FIDA), 2009);
- Con los nuevos conocimientos en conflictología (F3), el representante de Justdiggit puede diseñar una estrategia para evitar conflictos provocados por el estilo distinto de gestión de proyectos (A4)(ver punto 5.8.8 para una explicación más detallada).

Las amenazas 1 y 3 son más difíciles en resolver sosteniblemente por su arraigamiento profundo en la cultura administrativa y política marroquí. Por eso, se propone solo aplicar las técnicas de gestión de actores (ver, entre otros, punto 5.4.2). Esta gestión de los actores sugiere una inclusión de los informantes del Caidat en el proyecto y la activa exclusión de los políticos (combinado, si necesario, con informarles sobre el proyecto)(Murray-Webster & Simon, 2006).

5.8.8 Propuestas para la resolución de los conflictos potencialmente bloqueadores del proceso participativo

La inclusión de técnicas de resolución de conflicto en los procesos participativos

La principal debilidad de las técnicas participativas para resolver los conflictos potencialmente bloqueadores del proceso, es su concentración en la construcción de una narrativa en común de la historia y la actualidad del sistema socio-ecológico, por un lado, y la dificultad de incluir el razonamiento estratégico personal en la construcción de la solución (ver punto 5.5.3).

La primera propuesta para mejorar la capacidad de resolución de conflictos en los procesos participativos, es la formación del facilitador en las bases de la conflictología. A través de una mejor concientización, los facilitadores estarán más atentos a conflictos entre los actores y podrán adaptar su postura y sus técnicas de intervención para ayudar a la buena gestión de dichos conflictos (potenciales). Como temas para la formación, se pueden citar los siguientes:

- La visión del conflicto como algo natural y potencialmente positivo;
- Los orígenes de los conflictos (los intereses, los deseos y los miedos);
- Los tipos de violencias (directa, estructural, cultural);
- Los conflictos frecuentes en la gestión de recursos naturales;
- Los modelos de la mediación (el narrativo, el de Harvard y el transformador), sus principios fundadores y sus métodos principales;
- Las igualdades y las diferencias entre las técnicas participativas y la mediación;
- La postura de un mediador y las diferencias con la postura de un facilitador.

La segunda propuesta es la adaptación de las técnicas participativas inspirada en la visión de la mediación que no solo se puede trabajar en la construcción conjunta de la narrativa del conflicto, sino que se puede trabajar directamente en la construcción de la solución o en la mejora de las relaciones entre las partes. El enfoque de las técnicas participativas, donde se requiere una participación máxima de los actores durante la fase de construcción del proyecto, no permite fácilmente la inclusión de estas dos visiones, por lo cual se propone de flexibilizarlo de la siguiente manera.

Las sub-poblaciones o grupos con conflictos existentes que no consiguen trabajar juntos (por un conflicto o por la cultura local), se integran en procesos participativos de forma

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

separada. Así se puede empoderarlos independientemente de los otros, construir distintas narrativas del sistema socio-ecológico y trabajar las relaciones entre las partes de forma separada. En cuanto a las partes de los conflictos (potenciales o existentes) se presentan voluntarios a colaborar con los demás grupos, los facilitadores pueden entonces hacer converger los procesos, sea para la construcción de la visión conjunta del futuro del sistema socio-ecológico o para la redacción y la firma de los contratos para la ejecución de las soluciones propuestas por el proceso. Esta inclusión será objeto de una(s) sesión(es) especial(es) para promover la buena colaboración entre las partes, utilizando las técnicas propuestas por el modelo de Harvard y/o el modelo transformador. Con esta flexibilización, el facilitador del proceso participativo tendrá más herramientas a su disposición para llegar a una buena resolución de los conflictos y evitar los bloqueos por la incompatibilidad entre el conflicto presente y la etapa en el proceso participativo.

La tercera propuesta consiste en llevar a cabo sesiones de mediación entre las distintas partes de los conflictos identificados. Estas sesiones se realizarán de forma paralela al proceso participativo. Esta propuesta se llevará a cabo sólo en el caso de que el conflicto no se pueda resolver a través de las técnicas propuestas anteriormente. Por ejemplo, cuando el conflicto se derive de una situación que no esté vinculada con la gestión (participativa) de los recursos naturales.

Con la inclusión de estas tres propuestas, el facilitador tendrá las herramientas necesarias para mitigar o eliminar el impacto de los conflictos potencialmente bloqueadores del proceso participativo.

La inclusión de técnicas de resolución de conflicto al nivel de la gestión del proyecto

Las técnicas participativas serán implementadas por la gestión del proyecto en la zona de intervención, pero los miembros del consorcio no participarán a ellas. Esto elimina la posible influencia de dichas técnicas en los conflictos potenciales al nivel de la gestión del proyecto, y la utilización del facilitador del proceso participativo como una tercera parte neutra en la mediación.

La propuesta para resolver el conflicto al nivel de la gestión del proyecto consiste de una acción doble implementada por el representante del proyecto. Por un lado, el representante negociará una aclaración de su función dentro del proyecto con la organización Justdiggit y pedirá que su organización lo aclare al director de la OREDD-M (entre otros, fijando las

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

líneas de comunicación oficiales entre las dos organizaciones, definiendo el representante como punto focal para ellas). Por el otro, el representante hará un análisis de los riesgos presentes en el proyecto para mitigar los efectos negativos potenciales para el proyecto y su organización. Estas acciones tendrán como efecto deseado que la negociación sobre el contenido del proyecto se hará de una forma más clara, eliminando así una parte de los miedos de las partes del conflicto.

Una estrategia paralela a la acción doble propuesta arriba, es el aflojamiento de los factores que provocan el miedo de bloqueo, como la utilización de un vocabulario prestado del sector social (como ‘participación’ y ‘empoderamiento’), y reemplazarlo con el vocabulario tradicional empleado en los proyectos de las administraciones marroquíes (como ‘concertación’), sin cambiar las técnicas participativas en sí. Esta adaptación al vocabulario habitual de la otra parte del conflicto podrá minimizar el efecto desestabilizante (y entonces provocador de miedo al desconocido) de un nuevo vocabulario.

5.8.9 Propuestas de herramientas para el seguimiento y la evaluación de la efectividad de la proposición

El principal indicador del éxito de las propuestas es la creación de una cooperativa (u otro tipo de organización) en la zona del proyecto. Esto mostrará que los bloqueos de los procesos participativos han sido resueltos, tanto al nivel de la cooperación entre los actores locales (micro-micro, intra e inter) como la cooperación de los actores macro entre sí y con los actores del nivel micro. Este indicador se puede comprobar con las actas del consejo constituyente de la cooperativa (la fuente de verificación).

Pero la creación de una cooperativa no garantiza la participación equitativa de todos los actores. Para ella, hacen falta algunos indicadores más que prueban el éxito del proceso participativo a un nivel más pequeño. Se pueden proponer los siguientes:

- La participación activa de los actores vulnerables en los procesos participativos:
 - Los pastores, los jóvenes y las mujeres han participado activamente en los talleres de participación. Para medir dicha participación, se calculan los porcentajes de los pastores, los jóvenes y las mujeres en los talleres de participación relativos a la población total respectiva

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

de cada grupo. Las fuentes de verificación son las listas de presencia y el censo de la zona.

- Los pastores, los jóvenes y las mujeres han contribuido substancialmente a las conclusiones generales de los talleres de participación. Para medir dicha contribución, se identifican las propuestas hechas por estas poblaciones y su eventual inclusión en las conclusiones generales. Las fuentes de verificación son los informes de los talleres por grupo de actores y el informe final del proceso participativo.
 - El grado de satisfacción de su participación al proceso participativo de los actores vulnerables es bueno. Para medir dicha satisfacción, se hacen encuestas al final del proceso participativo y se analiza el grado de satisfacción por grupo de actores. Las fuentes de verificación son las encuestas rellenas y el informe de análisis de dichas encuestas.
- Los actores vulnerables tienen un papel equitativo en la cooperativa creada por el proyecto. Para evaluar este indicador, se mira la presencia de mecanismos de inclusión de los actores vulnerables en los procesos de toma de decisiones de la cooperativa. La fuente de verificación es el reglamento de la cooperativa.
- Las intervenciones del proyecto para mejorar la captura de las aguas de lluvia y para aumentar la evapotranspiración (OE2 y 3) han tenido un efecto positivo sobre la situación socio-económica de los actores vulnerables en la zona. Para medir el impacto del proyecto, se han definido algunos indicadores socio-económicos en el estudio de la línea de que se medirán de nuevo al final del proyecto. Estos indicadores incluyen: la carga de trabajo diaria por persona, el estado de la casa, los ingresos gestionados por persona, el acceso a agua, electricidad y gas. La carga de trabajo para los actores vulnerables debería bajar, el estado de la casa debería mejorar (indicando más ingresos), los ingresos gestionados por los actores vulnerables tienen que aumentar y el acceso a agua, electricidad y gas tiene que mejorar. Las fuentes de verificación son el informe de las líneas de base y el informe de la evaluación del proyecto.
- Los conflictos identificados tanto en este documento como durante las sesiones participativas han sido resueltos o su efecto bloqueador posible ha sido mitigado o

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

eliminado. Las fuentes de verificación son los informes de los facilitadores sobre cada conflicto y las intervenciones para su resolución, y los informes de los talleres participativos.

Los recursos necesarios para evaluar la efectividad de las propuestas son entonces:

- El censo de la zona,
- Las listas de presencia de cada taller participativo,
- Los informes de los talleres participativos,
- El informe con las conclusiones del proceso participativo,
- Las encuestas de satisfacción de los participantes al proceso participativo,
- Las actas del consejo constituyente y el reglamento de la cooperativa,
- El informe de las líneas de base y el informe de la evaluación del proyecto,
- Los informes de cada conflicto y de las intervenciones para su resolución.

6 Conclusiones y prospectiva

La gestión de recursos naturales es la gestión de personas (Berkes & Folke, 1998) y la gestión de personas es la gestión de conflictos (Vinyamata, 2014). Pero las técnicas de gestión participativa de recursos naturales consideran los intereses personales de los actores de sistemas socio-ecológicos como parte del problema y no como parte de la solución, una visión que limita sus posibilidades para incluir a todos los actores en el proceso (Leeuwis, 2000). El presente trabajo final de máster es un ejercicio teórico para integrar los conceptos de la buena resolución de conflictos en la familia de técnicas participativas aplicadas a la gestión de recursos naturales, respondiendo así a este hiato.

Por razones de desequilibrios de poder o de capacidad de negociación, de condicionamiento (voluntario o involuntario) por los facilitadores, o de un coste de oportunidad demasiado elevado de la participación al proceso, los actores del sistema socio-ecológico pueden preferir no participar o simplemente manipular el proceso a su ventaja; en este momento se puede hablar de actores bloqueadores del proceso. La gestión de actores (o *stakeholders*) y las técnicas de gestión participativa de recursos naturales ofrecen herramientas limitadas para desbloquear esta situación. La integración de las herramientas de la conflictología, sobre todo, del análisis de los intereses y los miedos de cada parte y de las visiones de los modelos de moderación, ha permitido añadir muchas posibilidades más de desbloqueo, y por esto, de éxito del proceso participativo.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

El proyecto de restauración del paisaje en la provincia de Rhamna, Marruecos, ha facilitado documentar las posibilidades ofrecidas por la integración de la resolución de conflictos en la gestión participativa de recursos naturales en un caso real. Durante los meses siguientes, se podrán evaluar la efectividad de las herramientas propuestas en el presente trabajo final de máster.

Aunque las herramientas propuestas ofrecerán un abanico nuevo a los facilitadores de desbloquear procesos participativos, no se debería esperar una panacea. La participación de los actores en los procesos siempre es voluntaria y depende de la existencia o no de una mejor alternativa a la solución negociada. Cuando este último existe, las herramientas del facilitador se ven súbitamente reducidas a algunas técnicas con un éxito más difícil como la no violencia o el empoderamiento de los vulnerables. Igualmente, no se puede esperar que la facilitación/moderación pueda resolver todos los conflictos posiblemente bloqueadores del proceso participativo. Un ejemplo importante ha sido documentado en el caso de aplicación: el conflicto sobre la efectividad de un proceso participativo en el equipo de gestión del proyecto.

Por falta de tiempo ha sido imposible evaluar la efectividad de las soluciones propuestas para el caso de estudio; el equipo de gestión del proyecto de restauración del paisaje en Rhamna (Marruecos) se ha comprometido publicar un artículo científico con los resultados de la experiencia.

Nota final

Al principio de septiembre 2016, Justdiggit terminó el contrato con el autor del trabajo final de máster. Las principales razones dadas eran:

- El análisis de riesgo hecho por el autor sobre el proyecto, proponiendo su prolongación a 3 años. Este hecho fue interpretado por Justdiggit como una diferencia insuperable en la visión sobre el proyecto entre el autor y la ONG;
- El conflicto de estilo de gestión del proyecto entre el autor y la contraparte marroquí. Aunque el autor ha hecho un esfuerzo de resolución de este conflicto (utilizando la negociación directa con el director de la OREDD-M), la ONG ha considerado la relación entre los dos como dañada y ha preferido evitar el conflicto con la OREDD-M mediante la eliminación de una parte del conflicto.

Aunque el análisis de los conflictos en el proyecto era extenso, el autor no había previsto este desarrollo en su trabajo de fin de máster.

Por la fecha de este hecho, no se ha podido incluirlo en el trabajo de fin de máster.

7 Literatura

- 11.11.11. (2016). Solidariteit kan je zien. Retrieved from <http://www.11.be/artikels/item/solidariteit-kan-je-zien>
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Alzate Sáez de Heredia, R. (2015). Educación y conflicto. Universitat Oberta de Catalunya.
- Anderies, J. M., Janssen, M. A., & Ostrom, E. (2004). A Framework to Analyze the Robustness of Social-ecological Systems from an Institutional Perspective. *Ecology and Society*, 9(1), 18.
- Arnold, J. S., Koro-Ljungberg, M., & Bartels, W. L. (2012). Power and conflict in adaptive management: Analyzing the discourse of riparian management on public lands. *Ecology and Society*, 17(1). <http://doi.org/10.5751/ES-04636-170119>
- Ashby, J. (1998). Alternative Approaches to Managing Conflict in the Use of Natural Resources.
- Aune, J. B. (2000). Logical Framework Approach and PRA - mutually exclusive or complementary tools for project planning? *Development in Practice*, 10(5), 687–690. <http://doi.org/10.1080/09614520020008850>
- Bakewell, O., & Garbutt, A. (2005). *The use and abuse of the logical framework approach. Stockholm: Swedish International {...}*. Retrieved from <http://www.mande.co.uk/docs/LFA>
- Barnaud, C., & Van Paassen, A. (2013). Equity, Power Games, and Legitimacy: Dilemmas of Participatory Natural Resource Management. *Ecology and Society*, 18(2). <http://doi.org/dx.doi.org/10.5751/ES-05459-180221>
- Baro, M. (2012). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, (9), 135–162. http://doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013
- Basurto, X., & Ostrom, E. (2010). Beyond the tragedy of the commons. *American Political Science Association*, 8(2), 569–593.
- Berkes, F., Colding, J., & Folke, C. (2003). *Navigating Social-Ecological Systems. Building Resilience for Complexity and Change*. Cambridge University Press.
- Berkes, F., & Folke, C. (1998). *Linking social and Ecological Systems. Management*

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

practices and social mechanisms for building resilience. Cambridge: Cambridge University Press.

Bobb-Prescott, N., Leotaud, N., McIntosh, S., & Seeramsingh, H. (2011). *Facilitating participatory natural resource management: A toolkit for Caribbean managers* (Caribbean). Laventille, Trinidad and Tobago. Retrieved from canari.org/publications.asp

Borst, L., Hoogmoed, M., de Haas, S., Jaspers, F., Amesz, B., & Wesseling, C. (2015). Water for the recovery of the planet: How local changes can have a global impact. Justdigg.it.

Borstein, L. (2005). *Negotiating Aid: UK Funders , NGO's and South African Development*. Nuffield Foundation, Oxford-Brookes University and University of KwaZulu-Natal, Durban.

Bujang, M. (2004). Malaysia's Case Study A Community Initiative: Mapping Dayak's Customary Lands in Sarawak. In *Regional Community Mapping Network Workshop* (Vol. 2, pp. 1–7).

Burguet, M. (2015). Criterios pedagógicos para la gestión de conflictos.

Castellanet, C., & Jordan, C. F. (2002). *Participatory Action Research in Natural Resource Management: A Critique of the Method Based on Five Years' Experience in the Transamazônica Region of Brazil*. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=T{ }v3158S414C>

Castro, A. P., & Nielsen, E. (2003). *Natural resource conflict management case studies: an analysis of power, participation and protected areas*. Rome, Italie.

Chambers, R. (1981). Rapid rural appraisal: Rationale and repertoire. *Public Administration and Development*, 1(2), 95–106. <http://doi.org/10.1002/pad.4230010202>

Chambers, R. (1983). *Rural Development: Putting the Last First*. Longman Inc.

Chambers, R. (1994). The Origins and Practice of Participatory Rural Appraisal, 22(7), 953–969.

Chambers, R. (1997). *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. London, UK: Intermediate Technology Publications.

Cleaver, F. (2001). Institutions, agency and the limitations of participatory approaches to development. In (Eds.),. In B. Cooke & U. Kothari (Eds.), *Participation: The new tyranny?* (Zed Books, pp. 36–55). London, UK.

Coady, M. M. (1939). *Masters of their own destiny. The story of the Antigonish Movement of Adult Education through Economic Cooperation*. New York, USA: Harper {&} Row Publishers.

Conway, G. R. (1985). Agroecosystem analysis. *Agricultural Administration*, 20(1), 31–55. [http://doi.org/10.1016/0309-586X\(85\)90064-0](http://doi.org/10.1016/0309-586X(85)90064-0)

Cornelius, H., & Faire, S. (1989). *T{ú} ganas, yo gano. Todos podemos ganar*.

M{ó}stoles: Gaia Ediciones.

- Couillard, J., Garon, S., & Riznic, J. (2009). The Logical Framework Approach-Millennium. *Project Management Journal*, 40(4), 31–44. <http://doi.org/10.1002/pmj.20117>
- Cundill, G., & Rodela, R. (2012). A review of assertions about the processes and outcomes of social learning in natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 113, 7–14. <http://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.08.021>
- Delgado-Serrano, M. del M., & Ramos, P. A. (2015). Making Ostrom's framework applicable to characterise social ecological systems at the local level. *International Journal of the Commons*, 9(2), 808–830.
- Delgado-Serrano, M. del M., Ramos, P., Nekhay, A., Vanwildemeersch, P., Ambrosio, P., Riccioli, C., ... Icely, J. (2013). *DI.1: "Locally-adapted tools for the Characterization of Social-Ecological- Systems."* Retrieved from comet-la.eu/deliverables
- Delgado-Serrano, M. del M., Vanwildemeersch, P., Ambrosio, P., Oteros-Rozas, E., Rentería-Garita, C., Ramos, P., & Quero, J. L. (2015). *Policy brief: Management and conflict resolution tools - Learning arenas.*
- Delgado-Serrano, M. del M., Vanwildemeersch, P., London, S., Ortiz-Guerrero, C. E., Escalante Semerena, R., & Rojas, M. (n.d.). Adapting prospective structural analysis to strengthen sustainable management and capacity building in community-based natural resource management contexts. *Ecology and Society*, 21(2). <http://doi.org/10.5751/ES-08505-210236>
- Delgado-Serrano, M. del M., Vanwildemeersch, P., Ortiz, C., Escalante-Semerena, R., Rojas, M., Navarro-Cerrillo, R., & Berbel-Vecino, J. (2014). *DI.2: "Locally-adapted Prospective Analysis Techniques to Social-Ecological-Systems."* Córdoba, Spain.
- Delgado-Serrano, M. del M., Vanwildemeersch, P., Riccioli, C., Ambrosio, P., & Ramos, P. (2014). Community-based management of environmental challenges in Latin America. Retrieved from comet-la.eu
- Delgado-Serrano, M., Oteros-Rozas, E., Vanwildemeersch, P., London, S., & Escalante, R. (2015). Local perceptions on social-ecological dynamics in Latin America in three community-based natural resource management systems. *Ecology and Society*, 20(4), 24. <http://doi.org/10.5751/ES-07965-200424>
- Díaz Nuñez, L. G. (2006). Gustavo Gutiérrez (1928). In M. Magallón Alaya (Ed.), *Personajes Latinoamericanos del siglo XX* (p. 306). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Edmunds, D., & Wollenberg, E. (2001). A Strategic Approach to Multistakeholder Negotiations. *Development and Change*, 32, 231–253. <http://doi.org/10.1111/1467-7660.00204>
- Elbers, W., Knippenberg, L., & Schulpen, L. (2013). Trust or control? Private development cooperation at the crossroads. *Public Administration and Development*, 1–20. <http://doi.org/10.1002/pad.1667>

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- Engel, A., & Korf, B. (2005). *Negotiation and mediation techniques for natural resource management*. Rome, Italie. Retrieved from <http://www.fao.org/docrep/008/a0032e/a0032e00.htm>
- Escalante-Semerana, R. I., Basurto-Hernández, S., Brugger-Jakob, S. I., Lara-Padilla, Y., Chapela, F., & Hernández-López, I. (2012). *D3.1: "Stakeholders' Vision on the Social-Ecological System situation in Mexico. A Case Study."*
- Estrella, M., Blauert, J., Campilan, D., Gaventa, J., Gonsalves, J., Guijt, I., ... Ricafort, R. (2000). *Learning from Change: Issues and experiences in participatory monitoring and Evaluation*. ITDG Publishing.
- Estrella, M., & Gaventa, J. (1998). *Who counts reality? Participatory Monitoring and Evaluation: A Literature Review* (IDS Working Paper). <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- European Commission. (1995). Scenario building - Convergences and differences. In *Profutures Workshop* (p. 124). Seville: European Commission.
- Fals-Borda, O. (2001). Participatory (Action) Research in Social Theory: Origins and Challenges. In *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (p. 468). SAGE Publications.
- FAO. (1997). Participation in practise: Lessons from the FAO People's Participation Programme. Retrieved from <http://www.fao.org/docrep/010/t9550e/t9550e00.htm>
- Farah Q., M. A., Garrido, E., Maya V., D. L., Ortiz G, C., & Ramos, P. (2012). *D2.1: "Stakeholder vision on Social-Ecological System situation in Colombia case study."*
- Farr, S. (2015). *Gestión alternativa del conflicto social: la diplomacia ciudadana*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Farré, S. (2015). *Gestión alternativa del conflicto social: la diplomacia ciudadana*.
- Fonds International de Développement Agricole (FIDA). (2009). *Cartographie participative et bonnes pratiques*. Rome, Italie. Retrieved from <https://www.ifad.org>
- Forrester, J., Cook, B., Bracken, L., Cinderby, S., & Donaldson, A. (2015). Combining participatory mapping with Q-methodology to map stakeholder perceptions of complex environmental problems. *Applied Geography*, 56, 199–208. <http://doi.org/10.1016/j.apgeog.2014.11.019>
- Fraser, E. D. G., Dougill, A. J., Mabee, W. E., Reed, M., & McAlpine, P. (2006). Bottom up and top down: analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management. *Journal of Environmental Management*, 78(2), 114–27. <http://doi.org/10.1016/j.jenvman.2005.04.009>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freire, P. (2005). *Pedagogy of the oppressed. 30th anniversary edition*. New York, USA: Continuum International Publishing Group.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- Galtung, J. (2000). *Conflict Transformation by Peaceful Means (the Transcend Method). Management*. Rome, Italie: United Nations Disaster Management Training Programme. <http://doi.org/10.1007/978-3-642-32481-9>
- Gernaert, I. (2010). *Het Belgische ontwikkelingsbeleid. Een kind van zijn tijd of een rebel ?* Universiteit Gent.
- Godet, M. (1994). *From anticipation to action: A handbook of strategic prospective*. UNESCO. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000970/097082eb.pdf>
- Gonzalez, C. G. (2002). Institutionalizing Inequality: the WTO, Agriculture and Developing Countries. *Columbia Journal of Environmental Law*, 27, 433–487. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=987945>
- Grimble, R., & Wellard, K. (1997). Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities. *Agricultural Systems*, 55(2), 173–193. [http://doi.org/10.1016/S0308-521X\(97\)00006-1](http://doi.org/10.1016/S0308-521X(97)00006-1)
- Guerra-López, I., & Hicks, K. (2015). The participatory design of a performance oriented monitoring and evaluation system in an international development environment. *Evaluation and Program Planning*, 48, 21–30. <http://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.09.003>
- Hall, B. L. (2005). In from the cold? Reflections on Participatory Research from 1970 - 2005. University of Victoria.
- Handicap International. (n.d.). Infobundel ontwikkelingsamenwerking.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248. <http://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>
- Hare, M., & Pahl-Wostl, C. (2002). Stakeholder Categorisation in Participatory Integrated Assessment Processes. *Integrated Assessment*, 3(1), 50–62. <http://doi.org/10.1076/iaij.3.1.50.7408>
- Hart, S. L., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18(1), 7–18. <http://doi.org/10.5465/AME.2004.12691227>
- Haut-Commissariat du Plan de Maroc. (2007). Indicateurs provinciaux de la pauvreté et de la vulnérabilité.
- Hickey, S., & Mohan, G. (2004). *Participation: From Tyranny to Transformation?* Zed Books Ltd. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Hickey, S., & Mohan, G. (2005). Relocating Participation within a Radical Politics of Development. *Development and Change*, 36(2), 237–262. <http://doi.org/10.1111/j.0012-155X.2005.00410.x>
- Holland, J. H. (1992). Complex Adaptive Systems. *Daedalus*, 121(1), 17–30. <http://doi.org/10.1086/674782>.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- Holte-McKenzie, M., Forde, S., & Theobald, S. (2006). Development of a participatory monitoring and evaluation strategy. *Evaluation and Program Planning*, 29(4), 365–376. <http://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2006.08.007>
- Idrissou, L., Paassen, A. Van, Aarts, N., Vodouhè, S., & Leeuwis, C. (2013). Trust and hidden conflict in participatory natural resources management: The case of the Pendjari national park (PNP) in Benin. *Forest Policy and Economics*, 27, 65–74. <http://doi.org/10.1016/j.forpol.2012.11.005>
- II Conferencia General del Episcopado Latinoamericano: Documentos Finales de Medellín.* (1968). Medellín.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD), & The Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA). (2010). Training Kit on Participatory Spatial Information Management and Communication. Retrieved from <http://pgis-tk.cta.int/>
- IUCN. (n.d.). Stakeholders analysis in the Azraq Oasis Restoration Project.
- Jensen, G. (2010). The logical framework approach. How to guide. Bond for International Development.
- Justdiggit. (2016a). Pan African land restoration program.
- Justdiggit. (2016b). The Landscape Restoration Project in the Rhamna province, Morocco.
- Kapoor, I. (2001). Towards participatory environmental management? *Journal of Environmental Management*, 63(3), 269–279. <http://doi.org/10.1006/jema.2001.0478>
- Kapoor, I. (2008). *The Postcolonial Politics of Development*. London and New York: Routledge.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2005). Participatory action research and the public sphere. In *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 271–330). California, US: Sage Publications. <http://doi.org/10.1080/09650790600975593>
- Kentikelenis, A. E., Stubbs, T. H., & King, L. P. (2015). Structural adjustment and public spending on health: Evidence from IMF programs in low-income countries. *Social Science & Medicine*, 126, 169–176. <http://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.12.027>
- Klooster, D. (2000). Towards Adaptive Community Forest Management: Integrating local forest knowledge with scientific forestry Deforestation and agricultural marginality in the Lake Patzcuaro Basin, 1–35.
- Leeuwis, C. (2000). Reconceptualizing Participation for Sustainable Rural Development: Towards a Negotiation Approach. *Development and Change*, 31(5), 931–959. <http://doi.org/10.1111/1467-7660.00184>
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <http://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- London, S., Recalde, M., Rojas, M., Zilio, M., Perillo, G. M. E., Bustos, M. L., ... Bordino, P. (2012). *D4.1: "Stakeholder vision on Social.Ecological System situation*

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

in Argentina case study.”

- López, M. (2014). No Violencia. Catalunya, España: Universitat Oberta de Catalunya.
- Malla, Y. (2002). *Natural resources systems programme: Final technical report*. Retrieved from <http://r4d.dfid.gov.uk/PDF/Outputs/R7514FTR.pdf>
- McDougall, C., Jiggins, J., Pandit, B. H., Thapa Magar Rana, S. K., & Leeuwis, C. (2013). Does Adaptive Collaborative Forest Governance Affect Poverty? Participatory Action Research in Nepal's Community Forests. *Society {&} Natural Resources*, 26(11), 1235–1251. <http://doi.org/10.1080/08941920.2013.779344>
- Mendizabal, E. (2007). The Alignment, Interest and Influence Matrix (AIIM), 1–6.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <http://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Mohamed-katerere, J. (2001). Participatory Natural Resource Management in the Communal Lands of Zimbabwe : What Role for Customary Law ?, 5(3).
- Mosha, S., Forrester-kibuga, K., & Doggart, N. (2007). Participatory natural resource management planning in seven villages in Rufiji and Kilwa Districts, (July).
- Murray-Webster, R., & Simon, P. (2006). Making Sense of Stakeholder Mapping. *PM World Today*. Lucidus Consulting L. Retrieved from pmforum.org
- National Environment Secretariat, Egerton University, Clark University, & Center for International Development and Environment of the World Resources Institute. (1991). *Participatory Rural Appraisal Handbook*.
- OCDE. (2008). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra*.
- Olson, E., Prepscius, J., & Baddache, F. (2011). Stakeholder Mapping. BSR.
- Örtengren, K. (2004). *The Logical Framework Approach*. Sida 2003. Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan032558.pdf>
- Ostrom, E. (2007). A diagnostic approach for going beyond panaceas. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104(39), 15181–15187. <http://doi.org/10.1073/pnas.0702288104>
- Ostrom, E. (2009). A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. *Science (New York, N.Y.)*, 325(5939), 419–22. <http://doi.org/10.1126/science.1172133>
- Oteros-rozas, E., Martín-lópez, B., Daw, T. M., Bohensky, E. L., Butler, J. R. A., Hill, R., & Martin-, J. (2015). *Participatory scenario planning in place-based social-ecological research : insights and experiences from 23 case studies* (Vol. 20).
- Pacific Research & Evaluation Associates (PREA). (2014). *The Pacific Guide To Project Proposal Preparation Using the Logical Framework Approach*.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- Pagdee, A., Kim, Y., Daugherty, P. J., & Kim, Y. (2006). What Makes Community Forest Management Successful : A Meta-Study From Community Forests Throughout the World. *Society & Natural Resources : An International Journal*, 19(1), 33–52. <http://doi.org/10.1080/08941920500323260>
- Palacios, H. (2016). *Conflictos armados, violentos y gestión de crisis*. Barcelona, España: UOC.
- Palomo, I., & Montes, C. (2011). Participatory Scenario Planning for Protected Areas Management under the Ecosystem Services Framework : the Doñana Social-Ecological System in Southwestern Spain, 16(1).
- Parkinson, S. (2009). Power and perceptions in participatory monitoring and evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 32(3), 229–237. <http://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2009.03.003>
- Pastor, X. (2016). El ciclo y las partes del proyecto. Universitat Oberta de Catalunya.
- Pérez-Brito, C. (2004). Participación para el desarrollo: un acercamiento desde tres perspectivas. *CLAD Reforma Y Democraciabrito, Carlos*, (30).
- Ravnborg, H. M., & Westermann, O. (2002). Understanding interdependencies: stakeholder identification and negotiation for collective natural resource management. *Agricultural Systems*, 73(1), 41–56. [http://doi.org/10.1016/S0308-521X\(01\)00099-3](http://doi.org/10.1016/S0308-521X(01)00099-3)
- Raymond, C. M., & Cleary, J. (2013). A Tool and Process that Facilitate Community Capacity Building and Social Learning for Natural Resource Management. *Ecology and Society*, 18(1), 16.
- Raymond, C. M., Fazey, I., Reed, M. S., Stringer, L. C., Robinson, G. M., & Evely, A. C. (2010). Integrating local and scientific knowledge for environmental management. *Journal of Environmental Management*, 91(8), 1766–77. <http://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.03.023>
- Reason, P. (1994). Human inquiry as discipline and practice. In *Participation in human inquiry*. (p. 220). Oaks, CA, USA: SAGE Publications.
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431. <http://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014>
- Reed, M. S., Evely, A. C., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., ... Stringer, L. C. (2010). What is Social Learning ? *Ecology and Society*, 15(4), r1. Retrieved from <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/resp1/>
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <http://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Reed, M. S., Kenter, J., Bonn, A., Broad, K., Burt, T. P., Fazey, I. R., ... Ravera, F. (2013). Participatory scenario development for environmental management: a methodological framework illustrated with experience from the UK uplands. *Journal of*

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

Environmental Management, 128, 345–362.
<http://doi.org/10.1016/j.jenvman.2013.05.016>

- Rhoades, R. E. (1982). The art of informal agricultural survey. *Documento de Entrenamiento-CIP*. Retrieved from <http://agris.fao.org/agris-search/search/display.do?f=1986/PE/PE86002.xml&PE8500003>
- Rius, A. V. (2015). Derecho y métodos alternos de resolución de conflictos. Universitat Oberta de Catalunya.
- Rocha, J. L. (2013). El giro de la cooperación española al desarrollo : entrelazando miedo , cultura despolitizada y poder coercitivo estatal para controlar las migraciones. *Encuentro*, (95), 28–46.
- Rosenberg, L. J., Posner, L. D., & Hanley, E. J. (1970). *Project Evaluation and the Project Appraisal reporting System: Volume One: Summary*. Retrieved from http://pdf.usaid.gov/pdf/_docs/PNADW881.pdf
- Rowlands, J. (2003). *Development Methods and Approaches: Critical Reflections*. (D. Eade, Ed.). Oxford, UK: OXFAM GB. http://doi.org/ISBN_0_85598_494_5
- Scialabba, N. (1998). *Integrated Coastal Area Management and Agriculture, Forestry and Fisheries*. United Nations Food and Agriculture Organization.
- Sontheimer, S., Callens, K., & Seiffert, B. (1999). Conducting a PRA Training and Modifying PRA Tools to Your Needs. An Example from a Participatory Household Food Security and Nutrition Project in Ethiopia. *Food and Agriculture Organisation (FAO)*. Retrieved from <http://www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e00.htm>
- Stringer, L. C., Dougill, A. J., Fraser, E., Hubacek, K., Prell, C., & Reed, M. S. (2006). Unpacking “participation” in the adaptive management of social ecological systems: A critical review. *Ecology and Society*, 11(2), 22. <http://doi.org/39>
- Suares, M. (2014). Los métodos alternativos de resolución de conflictos. Universitat Oberta de Catalunya.
- The Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA). (2015). Participatory Geographic Information Systems. Retrieved from <http://pgis.cta.int/>
- The World Bank. (1994). *The World Bank and Participation*.
- United Nations. (n.d.). The Millennium Development Goals. Retrieved from <http://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml>
- van der Veen, A. M. (2011). *Ideas, Interests and Foreign Aid*. (C. Reus-Smit & N. J. Wheeler, Eds.). New York, USA: Cambridge Studies in International Relations.
- Vanwildemeersch, P. (2016). *The participatory process of the Rhamna landscape restoration project*. Rabat, Morocco.
- Vigil, J. M. (2004). La opción por los pobres es opción por la justicia y no es preferencial. *Revista Electronica Latinoamericana de Teología*, (371), 8.
- Vinyamata, E. (2014). *Introducción a la conflictología*. Universitat Oberta de Catalunya.

Los actores bloqueadores en la gestión participativa de recursos naturales

Autor: Pieter Vanwildemeersch

- Warner, M. (2000). *Conflict Management in Community-Based Natural Resource Projects: Experiences from Fiji and Papua New Guinea*. Retrieved from <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2738.pdf>
- Warner, M., & Jones, P. (1998). Assessing the need to manage conflict in Community-Based Natural Resource projects. *Natural Resource Perspectives*. Overseas Development Institute (ODI).
- Waylen, K. A., Martin-Ortega, J., Blackstock, K. L., Brown, I., Avendaño Uribe, B. E., Basurto Hernández, S., ... Zilio, M. I. (2015). Can scenario-planning support community-based natural resource management? Experiences from three countries in Latin America. *Ecology and Society*, 20(4), 28. <http://doi.org/10.5751/ES-07926-200428>
- Waylen, K., Ortega, J. M., Blackstock, K., & Brown, I. (2014). *DI.3: "Locally-adapted Scenario Building: Evaluation of Methods."*
- Whitfield, S., & Reed, M. S. (2012). Participatory environmental assessment in drylands: Introducing a new approach. *Journal of Arid Environments*, 77, 1–10. <http://doi.org/10.1016/j.jaridenv.2011.09.015>
- Yamaswari, I. A. C., Kazbekov, J., Lautze, J., & Wegerich, K. (2015). Sleeping with the enemy? Capturing internal risks in the logical framework of a water management project. *International Journal of Water Resources Development*, 0627(July), 1–19. <http://doi.org/10.1080/07900627.2015.1058766>
- Yasmi, Y., Anshari, G. Z., Komarudin, H., & Al-Qadri, S. (2006). Stakeholder conflicts and forest decentralization policies in West Kalimantan: their dynamics and implications for future forest management. *Forests, Trees and Livelihoods*, 16(2), 167–180. <http://doi.org/10.1080/14728028.2006.9752554>