



Alianza
MéxicoREDD+
Con la gente por sus bosques

Desarrollo de una guía de orientación simplificada a facilitadores locales para la evaluación de impactos sociales y sobre biodiversidad (EISB) en lo AATREDD+: La Guía (Producto 2)

Tuyeni H Mwampamba

Septiembre 2015

Desarrollo de capacidades



iies
INSTITUTO DE
INVESTIGACIONES EN
ECOSISTEMAS Y
SUSTENTABILIDAD



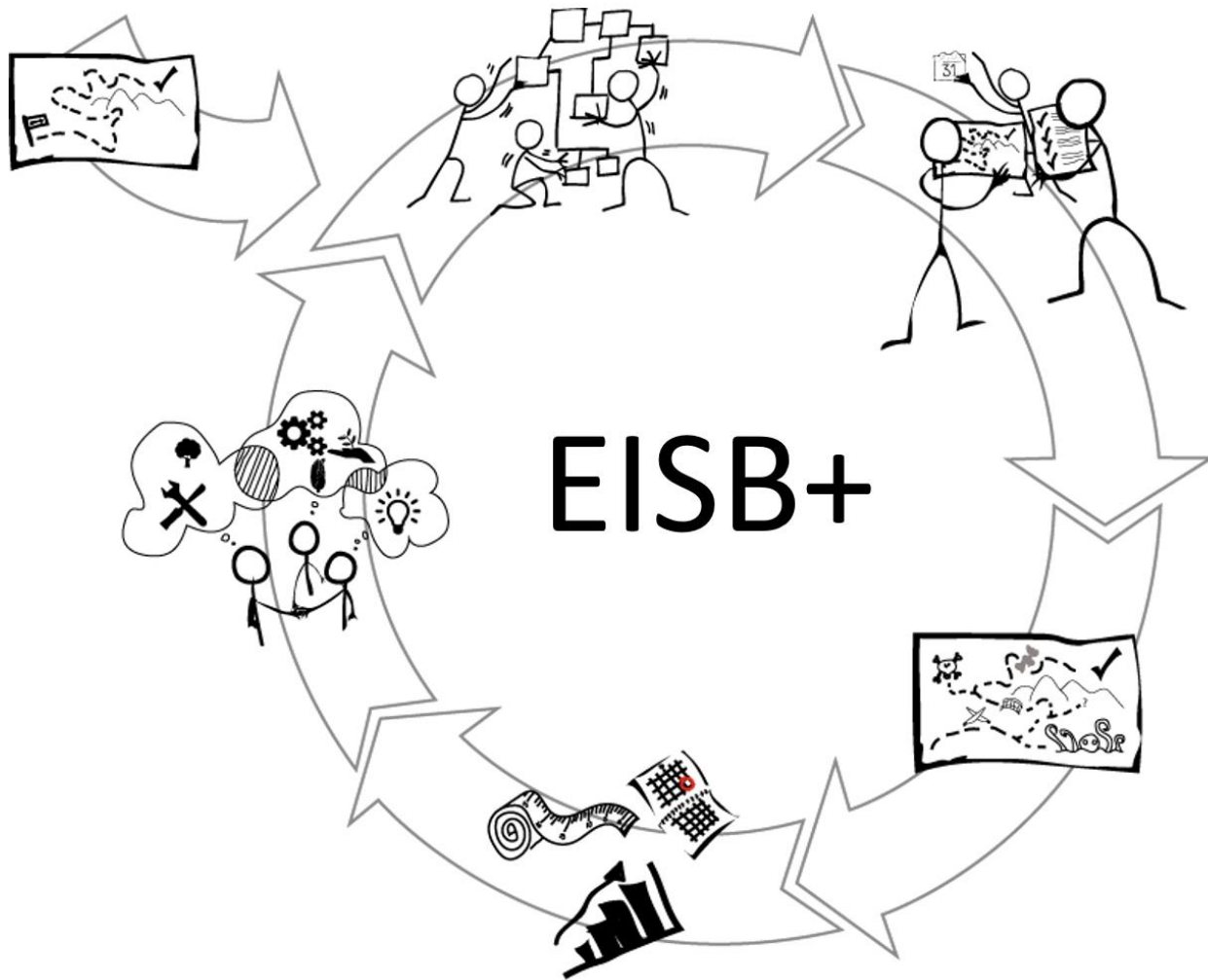
www.alianza-mredd.org

Esta publicación ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos de dos Acuerdos de Cooperación: 1) No. AID-523-A-11-00001 (Proyecto de Reducción de Emisiones por la Deforestación y la Degradación de Bosques de México) implementado por el adjudicatario principal The Nature Conservancy y sus socios (Rainforest Alliance, Woods Hole Research Center y Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable) y 2) No. AID-OAA-A-13-00079 (Accelerating Inclusion and Mitigating Emissions (AIME) Program) implementado por Forest Trends y los miembros del Forest Based Livelihoods Consortium

Los contenidos y opiniones expresadas aquí son responsabilidad de sus autores y no reflejan los puntos de vista del Proyecto de Reducción de Emisiones por la Deforestación y la Degradación de Bosques de México y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el Gobierno de los Estados Unidos.

La presente publicación fue elaborada como contribución del Rainforest Alliance en su participación con el proyecto México REDD+.





EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DE LOS IMPACTOS SOCIALES Y DE BIODIVERSIDAD DE LAS INTERVENCIONES REDD+

ORIENTACIÓN PARA LOS FACILITADORES

Tuyeni Heita Mwampamba | Óscar Maldonado | Michael Richards

Índice de contenido

CAPITULO 1	INTRODUCCIÓN AL MANUAL	1
CAPITULO 2	DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE "IMPACTO"	4
CAPITULO 3	CONCEPTOS IMPORTANTES PARA EVALUAR IMPACTOS DE PROYECTOS REDD+	14
CAPÍTULO 4	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA METODOLOGÍA EISB+	20
CAPÍTULO 5	ETAPA "CERO": PREPARACIÓN PARA LA EISB+	30
CAPÍTULO 6	ETAPA 1: ACORDAR LAS BASES	46
CAPÍTULO 7	ETAPA 2: DISEÑAR PARA LOGRAR IMPACTOS POSITIVOS	58
CAPÍTULO 8	ETAPA 3: EVITAR RIESGOS E IMPACTOS NEGATIVOS	87
CAPÍTULO 9	ETAPA 4: PLANEAR LA MEDICIÓN Y EL MONITOREO DE IMPACTOS	97
CAPÍTULO 10	ETAPA 5: HACER, APRENDER, ADAPTAR Y COMPARTIR	109
GLOSARIO		117
REFERENCIAS		120
ACREDITACIÓN A LOS AUTORES DE LOS ICONOS		123
ANEXO I: EFECTIVIDAD CLIMÁTICA		124
ANEXO II: BUENAS PRÁCTICAS DE FACILITACIÓN		125
ANEXO III: DINÁMICAS DIVERTIDAS PARA TALLERES Y REUNIONES		132
ANEXO IV: EJEMPLARES DE AGENDAS PARA CAPACITAR LOS FACILITADORES		139
ANEXO V: EJEMPLARES DE AGENDAS PARA TALLERES EISB+		144

Forma de citar preferida: Mwampamba, T.H., Maldonado, O., & Richards, M. 2015. Evaluación participativa de los impactos sociales y de biodiversidad de intervenciones REDD+: Orientación para los facilitadores. Versión 1.0. Alianza México de REDD+, México, D. F.

Diseño y composición: Tuyeni H Mwampamba

Gráficos e ilustraciones: Davis Salas Roja

Capítulo 1 Introducción al Manual

1.1 ¿De qué se trata este manual?

Este Manual describe en detalle una metodología específica para evaluar impactos sociales y sobre la biodiversidad de intervenciones para reducir las emisiones de carbono causada por la deforestación y degradación de bosques (REDD+). La metodología descrita en este Manual se ha implementado en varios proyectos REDD+ a nivel mundial y ha llegado a ser conocida como “SBIA” por sus siglas en inglés, es decir, *Social and Biodiversity Impact Assessment*. Hoy en día, la reconocemos como la “Evaluación Participativa e Integrante de Impactos Sociales y de Biodiversidad” (EISB+).

El Manual tiene como objeto llenar el vacío en la disponibilidad de recursos que orientan a los proyectos REDD+ a lograr sus objetivos sociales y de biodiversidad. Lo hace de tres maneras principales:

En primer lugar, orienta a los proyectos a través de un proceso sistemático para planificar los resultados sociales y de biodiversidad vinculados a los objetivos de carbono.

En segundo lugar, se asegura que los proyectos no sólo planeen alcanzar impactos positivos, sino que también identifiquen, evalúen y mitiguen los impactos no planeados o no deseados que a menudo surgen durante la implementación del proyecto.

En último, el manual ayuda a los proyectos a planificar cómo van a monitorear continuamente el progreso social y de biodiversidad y adaptar el enfoque, alcance o actividades del proyecto para realinearlos con la realidad en el campo.

La evaluación de impactos que este manual promueve es la de participación constante y significativa de aquellos que van a estar impactados por el proyecto en todo el proceso, desde el diseño hasta la implementación del proyecto. Se considera que la metodología es ‘integrante’ porque los impactos de biodiversidad y sociales se abordan simultáneamente. Esto ayuda a que todos los proponentes pueden distinguir las interrelaciones entre los componentes naturales, físicos y sociales del proyecto. Se asegura de que las compensaciones de pérdida y ganancia se reconozcan desde el comienzo del desarrollo del proyecto y que el diseño del proyecto refleje las consideraciones de todos los componentes.

1.2 ¿Por qué evaluar impactos de proyectos REDD+?

Los proyectos REDD+ son complejos por ser intervenciones nuevas y por tener objetivos múltiples para el carbono, la sociedad y la biodiversidad.

Por muchos años, la mayoría de los esfuerzos se dedicaron a entender el componente carbono de REDD+, pero este componente está estrechamente vinculado a los componentes sociedad y biodiversidad y casi no se puede tener impacto en el componente carbono sin afectar a los otros dos.

Para alcanzar éxito en todos los componentes, los proyectos REDD+ necesitan orientación sobre:

- 1) Cómo construir sólidas conexiones entre sus objetivos de carbono, sociedad y biodiversidad,
- 2) Demostrar que los impactos observados se atribuyen al proyecto (atribución),
- 3) Demostrar que tendrán un impacto más allá de lo que hubiera sucedido sin el proyecto ("adicionalidad")
- 4) Identificar situaciones no deseadas y planear abordarlas con rapidez y eficacia,
- 5) Generar información para demostrar que se cumplen y mantienen objetivos.

Una evaluación integral del impacto social y de biodiversidad permite que los proyectos REDD+ aborden todos los cinco requerimientos de manera sistemática al:

- a) Hacer explícitos los objetivos de carbono,
- b) Diseñar para lograr impactos sociales y de biodiversidad que contribuyan al logro de los objetivos de REDD+;

1.3 ¿A quién está dirigida?

La EISB+ puede llevarse a cabo a diferentes escalas (nacional, regional, o a nivel de programa o proyecto). Este manual está dirigido a la evaluación de impactos a nivel de proyecto. Para evaluaciones a mayor escala, recomendamos la versión ampliada del Manual EISB+ V.2 (ver Bibliografía para el enlace en internet).

A nivel de proyecto la metodología EISB+ se lleva a cabo a través de una serie de talleres que requieren la participación de los actores en todo el

proceso. Los talleres son dirigidos por un facilitador líder quien es apoyado por un equipo de 3 a 5 facilitadores asistentes que operan a nivel de grupo de trabajo. El manual está dirigido tanto al facilitador líder del proceso EISB+ como a los facilitadores a nivel de grupos de trabajo que le apoyan durante todo el proceso.

El objetivo de este manual es proporcionar instrucciones paso a paso para ellos.

1.4 ¿Cómo utilizar este manual?

El manual está destinado para usar como material de referencia durante la implementación del proceso de EISB+ y como libro de trabajo para los participantes durante las sesiones de capacitación de EISB+. También pretende ser el libro principal de recurso para los facilitadores y sus asistentes antes, durante y después de los talleres con los actores.

El manual consiste de diez (10) capítulos. El segundo capítulo define la palabra y el concepto 'impacto' y lo que se refiere con la 'evaluación de impactos'. También justifica porque hacer evaluaciones participativas de impactos; habla de los principios y buenas prácticas para la evaluación de impactos sociales y sobre biodiversidad compartidos a nivel internacional.

Aunque la metodología EISB+ se puede aplicar para cualquier proyecto o programa de manejo de recursos naturales, fue motivada principalmente por proyectos REDD+. El Capítulo 3 está dedicado para aquellos usuarios de la metodología que no están familiarizados con los componentes importantes y distintos de proyectos REDD y el

marco jurídico que requiere la evaluación de impactos sociales y sobre biodiversidad.

La introducción a la metodología EISB+ en sí empieza en Capítulo 4 donde además de una historia breve de cómo surgió, también se presenta el contexto metodológico y los marcos y principios que orienta la EISB+. Los Capítulos 5 a 10 consisten en las instrucciones específicas para cada Etapa y los pasos por seguir.

Para aterrizar los conceptos, en cada Etapa proporcionamos dos ejemplos de un estudio de caso hipotético que está basado en experiencias específicos que conocemos de México.

Capítulo 2 Definición y evaluación de "impacto"

2.1 Definición de "impacto"

Un impacto no es más que "tener una influencia" o "tener un efecto" sobre algo. Para tener un impacto se requiere que el objeto experimentando el impacto perciba un cambio con respecto a su estado anterior. Si nada cambia después de una intervención, se puede decir con seguridad que no ha habido impacto. Los impactos sociales y de biodiversidad de una intervención son los cambios en las condiciones sociales y de biodiversidad que pueden ser atribuidas al proyecto. Los proyectos y otros tipos de intervenciones son siempre diseñados para provocar cambios. En su mayoría, identifican un problema o un conjunto de problemas que necesitan abordarse y diseñan un conjunto de estrategias que tienden a eliminar el problema por completo o reducir considerablemente su efecto.

2.1.1 Impactos positivos y negativos

Estrictamente, el término "impacto" es un término neutral. No comunica la dirección del cambio. Si algo



mejora después de una intervención o provoca una nueva condición deseada, se considera un **impacto positivo**.

Los proyectos usualmente tienen impactos positivos específicos en mente, los cuales son los principales objetivos del proyecto.

A los impactos positivos también se les conoce como "impactos deseados".

Los **impactos negativos** se producen cuando algo se empeora debido a una intervención o cuando el proyecto genera una condición no deseada.



2.1.2 ¿Quién determina el sentido del impacto?

Si un impacto es considerado positivo o negativo depende realmente de las percepciones y experiencias que los actores tengan sobre el impacto.

Para un conjunto de actores un cambio de condiciones podría ser percibido como positivo, incluso si empeora las condiciones para otros actores. Por ejemplo, un mejor control de las actividades de tala ilegal en una reserva forestal es un maravilloso cambio a lograr por parte de los actores de la conservación, pero puede afectar severamente el flujo de ingresos de los madereros irregulares. O bien, la asignación de un área de bosque para el almacenamiento de carbono puede generar ingresos de carbono para una comunidad, pero las nuevas reglas para asegurar el carbono en el bosque pueden excluir a otros del uso de dicho bosque.

Por lo tanto, es importante asegurar que una amplia gama de actores estén involucrados en la evaluación de impacto.

2.1.3 Los impactos sociales

Los impactos sociales son cambios sentidos por la sociedad. Se producen en diversos niveles. El impacto



puede ser en las personas, hogares, comunidades, grupos específicos dentro de las comunidades o en toda la comunidad como una entidad. Los cambios no siempre son visibles ni tangibles. La

Asociación Internacional para la Evaluación del Impacto (IAIA) define los impactos sociales como cambios en uno o más de los siguientes:



- **Modo de vivir de las personas** - cómo viven, trabajan, juegan e interactúan en su vida diaria;



- **Su cultura** - es decir, sus creencias, costumbres, valores e idioma o dialectos compartidos;



- **Su comunidad** - su cohesión, estabilidad, carácter, servicios e instalaciones;



- **Sus sistemas políticos** - la medida en que las personas participan en las decisiones que afectan sus vidas, el nivel de democratización que está teniendo lugar, y los recursos asignados para ello;

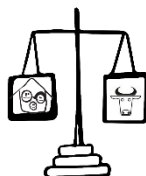


- **Su ambiente** - la calidad del aire y agua que las personas usan; la disponibilidad y calidad de los alimentos que consumen; el nivel de riesgo o peligro, polvo y ruido a que están expuestos; la adecuación de los servicios

de saneamiento; su seguridad física y su acceso y control de los recursos;



- **Su salud y bienestar** - salud es el estado de completo bienestar físico, mental, social y espiritual y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades;



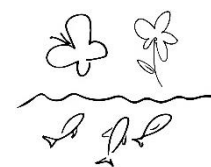
- **Sus derechos personales y de propiedad** - en particular si las personas son económicamente afectadas, o experimentan desventaja personal que puede implicar una violación de sus libertades civiles;



- **Sus temores y aspiraciones** - sus percepciones acerca de su seguridad, sus temores sobre el futuro de su comunidad, y sus aspiraciones para su futuro y el futuro de sus hijos.

2.1.4 Impactos sobre la biodiversidad

La biodiversidad es la variedad de vida en la tierra. Se refiere a toda la diversidad biológica, no solo a las especies. La biodiversidad ocurre en tres niveles: genes, especies y ecosistemas a todos los niveles.



La biodiversidad tiene consecuencias directas para los seres humanos. Es una fuente de bienes cosechables incluyendo alimentos, medicinas y materiales de construcción. Es esencial para la regulación de los procesos naturales y los sistemas que sostienen la vida en la Tierra, por ejemplo, el secuestro de carbono, formación de suelo y purificación del agua. Es esencial

para la polinización de cultivos de valor comercial y el control biológico de plagas y enfermedades.

Según los Principios Orientadores de la evaluación de impactos sobre biodiversidad de la Asociación Internacional de Evaluación de Impactos (IAIA por sus siglas en inglés), la biodiversidad también es una fuente de enriquecimiento y bienestar espiritual y religioso.

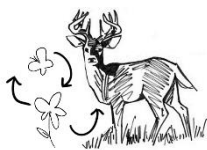
Los impactos sobre la biodiversidad consisten en el cambio de cualquiera de las siguientes características de biodiversidad:



- **Su Composición:** ¿Qué unidades biológicas están presente? y ¿Cuál es su abundancia? (la diversidad y el número de individuos representados por cada nivel);



- **Su Estructura (o patrón):** Cómo las unidades biológicas se organizan en el tiempo y en el espacio (dónde están, cómo su población cambia con el tiempo);



- **Su Función:** El papel que las diferentes unidades biológicas desempeñan en el mantenimiento de los procesos naturales.

Por lo tanto, un proyecto puede cambiar la cantidad de biodiversidad que hay (tanto en número de individuos o especies, como en hectáreas que ocupa), su

capacidad para sobrevivir, su composición, su ubicación, su comportamiento, su calidad de hábitat, su vulnerabilidad a las catástrofes, y mucho más.

Unos de los riesgos de proyectos REDD+ es 'pasar por alto' problemas de biodiversidad en el área del proyecto, debido a un enfoque solo basado en carbono.

2.2 Evaluación de los impactos

La evaluación de impacto social y la evaluación de impacto sobre la biodiversidad nacieron de la experiencia con la evaluación de impactos ambientales, que es un proceso común y a veces obligatoria por ley en muchos países. En estas evaluaciones, exigen que los proyectos de infraestructura y desarrollo demuestren cómo evitaran los efectos negativos de las intervenciones.

Los campos no ambientales también llevan a cabo evaluaciones de impacto, especialmente en los sectores de política y salud. Evaluaciones de impacto de las políticas se llevan a cabo para identificar cómo una política específica impactará diversas condiciones sociales, económicas o ambientales. La evaluación del impacto en la salud consiste en evaluar los impactos en la salud humana ocasionados por las políticas, planes y proyectos.

2.2.1 ¿Qué es la 'evaluación de impactos'?

La evaluación de impactos es un análisis sistemático de los efectos potenciales que una intervención podría tener (en el caso que el proyecto aún no está en marcha], o la influencia que ha tenido o está teniendo (cuando el proyecto ya está en marcha). Es una herra-

mienta para identificar las consecuencias de una intervención previa a la toma de decisión. También es un **proceso de análisis, monitoreo y manejo** de las consecuencias de las intervenciones planificadas (políticas, programas, planes, proyectos) y los procesos de cambio invocados por dichas intervenciones.

La evaluación de impactos sociales y de biodiversidad es el **proceso de evaluar sistemáticamente** la forma en cual una intervención afectara a la sociedad y a la biodiversidad dentro y en torno al área de intervención.

2.2.2 Objetivo principal de las evaluaciones

El proceso de evaluación tiene como objetivo **predecir los impactos en una etapa temprana** en la planeación y diseño de proyectos, encontrar las formas y medios para reducir los impactos adversos, dar forma a los proyectos para adaptarse al entorno local y presentar las predicciones y opciones a los responsables de la toma de decisión.

En el caso del impacto social y de biodiversidad, su objetivo principal es "crear un ambiente biofísico y humano más sostenible y equitativo" (IAIA 2003).

2.2.3 ¿Sólo se evalúa impactos negativos?

Mucha gente piensa que la evaluación de impacto se limita a la evaluación de los potenciales impactos negativos. Se trata de un desafortunado malentendido del valor y potencial de evaluaciones, en general.

La evaluación de impacto es una evaluación de los impactos positivos y negativos, de los impactos deseados y los no deseados, de los impactos que estamos seguros que ocurrirán y de los que no estamos seguros (impactos potenciales).

De hecho, un gran componente de la evaluación de impacto es evaluar si los impactos previstos en realidad pueden lograrse y cómo el proyecto planea alcanzarlos. Esto hace referencia de nuevo al tema de la atribución.

2.2.4 La ventaja de evaluar impactos

Las evaluaciones de impacto **proporcionan información útil** para el diseño e implementación de proyectos, programas o políticas. Hay muchas razones por las que los proyectos deben realizar una evaluación de impacto fundamentada en su interés propio más que debido a las presiones externas para hacerla, incluyendo:

Prepararse para impactos no deseados: La mayoría de las intervenciones tienen impactos no deseados. Conocerlos y saber cómo pueden evitarse es fundamental para el éxito al corto y largo plazo de la intervención. Los proponentes también deben tener estrategias o planes claros para alcanzar los objetivos deseados, reducir los riesgos y mitigar los posibles efectos negativos.



Reducir y manejar los riesgos relacionados con la intervención: Un componente central de la evaluación es dedicado al análisis de los riesgos y posibles impactos negativos, y por consiguiente a la identificación de **medidas de reducción o mitigación**



de riesgos. Los riesgos e impactos negativos son a menudo minimizados por los proyectos, y los proponentes pueden estar reacios a analizar lo que podría salir mal.

Llevar a cabo una evaluación de impactos correctamente debe ser visto como **una inversión** en el manejo de riesgos, que **reducirá gastos futuros** (por ejemplo, litigios, demoras en la aprobación, daños a la reputación, etc.) al identificar los posibles problemas desde el principio. La reducción del riesgo también puede traducirse en **reducción de costos** de capital y aumento de los valores de los accionistas. Por lo tanto, **tiene sentido comercial** el llevar a cabo una evaluación temprana en el ciclo del proyecto (Esteves et al. 2012).



Guiar el manejo adaptativo: Todos los proyectos o programas requieren un proceso de aprendizaje confiable, con el fin de proveer información para la continua adaptación de las estrategias y actividades del proyecto frente a los cambiantes problemas o retos. Un monitoreo confiable, incluyendo el monitoreo de indicadores apropiados al área local, es clave para el manejo adaptativo y, es crítico para entender por qué el proyecto ha fracasado o ha tenido éxito.



Aumentar el sentido de pertenencia de los actores en cuanto al proyecto y sus objetivos: Una lección básica de la literatura del desarrollo es la necesidad de incluir a los actores locales temprano en el proceso



de diseño del programa, en parte, ya que están mejor situados para juzgar la forma cómo una estrategia propuesta se desarrollará en la realidad, y son por lo general los responsables de facto de la toma de decisión sobre el uso del suelo.

El conocimiento local también puede **validar costosos estudios técnicos y modelos de predicción** (Harvey 2011). Dependiendo de cómo se lleva a cabo la evaluación puede aumentar el sentido de pertenencia de los actores relativo al proyecto y mejorar las relaciones del proyecto con la comunidad, contribuyendo así a la sostenibilidad social. Además, puede **mejorar la confianza entre los actores** internas y externas sobre la base de un mejor flujo de información.

Todos estos beneficios se traducen en una mayor certeza del éxito del proyecto al evitar y reducir los riesgos y conflictos sociales y ambientales que enfrentan tanto las organizaciones como las comunidades con quien trabajan.

2.2.5 ¿Quién puede evaluar los impactos?

Evaluar los impactos sociales y de biodiversidad no es fácil. Como se mencionó anteriormente, muchos impactos son difíciles de descifrar, muchos no se expresan en formas medibles, y otros factores distintos al proyecto podrían estar contribuyendo al deterioro o mejoramiento de las condiciones de la sociedad y la biodiversidad.



Durante mucho tiempo se ha aceptado que la evaluación de impacto debe ser realizada por **expertos**, es decir, personas que han sido capacitadas para identificar y predecir los posibles 'problemas' de una intervención. Su capacitación y experiencia en numerosos proyectos similares les permite ser ágiles y eficientes para evaluar



los impactos y proponer soluciones que han funcionado en otros lugares.

La participación de expertos por lo general requiere de la participación externa, la cual no sólo es costosa, sino que puede pasar por alto importantes matices locales sobre cómo se manifiesta el impacto y las maneras locales e innovadoras para hacerles frente.

2.2.6 Justificación para evaluación participativa

En el caso de los impactos sociales, quienes van a experimentar las intervenciones son por lo general los que están en mejor posición para determinar lo que consideran que será un impacto, evaluar su efecto real sobre ellos, e identificar la mejor manera de monitorear el impacto.



En consecuencia, en los últimos 20 años, se ha vuelto cada vez más común incluir a **los actores locales** en el proceso de evaluación de impacto. Incluso para la evaluación del impacto sobre la biodiversidad, especialmente en áreas donde no se han realizado estudios de biodiversidad, los actores locales pueden tener un inmenso caudal de información y conocimiento sobre la composición, tamaño y comportamiento de su entorno biofísico.

La inclusión de este conocimiento en las predicciones de cómo podría cambiar la biodiversidad debido a las intervenciones del proyecto es valioso.

2.3 Principios y buenas prácticas de evaluación de impactos

Los principios de evaluación de impactos sociales y de la biodiversidad comunican los valores que existen dentro de una comunidad internacional de evaluadores profesionales de impactos y que se ha traducido a las buenas prácticas. Una evaluación que sigue las buenas prácticas debe crear un entorno biofísico y humano más sostenible y equitativo (Vanclay, 2003) y mejores resultados de desarrollo para las personas y comunidades (Vanclay & Esteves, 2011). Así mismo, favorece los resultados ambientales positivos, al igual que disminuye los altos riesgos sociales que pueden perjudicarlos y aumentar los costos de transacción. Para que esto suceda, las evaluaciones deben ser realizadas a un nivel estándar razonable y en respuesta a sus impulsores de interés propio. De lo contrario no vale la pena hacerla.

Esta metodología se adhiere a los principios y "buenas prácticas" internacionales de las evaluaciones de los impactos sociales y de la biodiversidad, que en la literatura, son distintas.

2.3.1 Los principios de evaluación de impactos sociales

PRINCIPIO 1: La evaluación de impactos sociales debe ser una parte integral del proceso de desarrollo, involucrada en todas las etapas desde el inicio hasta la auditoría de seguimiento.

PRINCIPIO 2: Muchos de los impactos sociales de las intervenciones planeadas pueden ser previstos.



PRINCIPIO 3: Las intervenciones planeadas pueden ser modificadas para reducir sus impactos sociales negativos y mejorar sus impactos positivos.

PRINCIPIO 4: Las consideraciones de equidad deben ser un elemento fundamental de la evaluación del impacto y de la planificación del desarrollo.

PRINCIPIO 5: Debe haber un enfoque en el desarrollo socialmente sostenible, y la evaluación debe contribuir a la determinación de la mejor alternativa(s) de desarrollo. La evaluación social y ambiental tiene más que ofrecer que sólo ser un árbitro entre el beneficio económico y el costo social.

PRINCIPIO 6: En todas las intervenciones planificadas y sus evaluaciones, se deben desarrollar avenidas para construir el capital social y humano de las comunidades locales y fortalecer los procesos democráticos.

PRINCIPIO 7: En todas las intervenciones planificadas, pero sobre todo donde hay impactos inevitables, se deben investigar formas de convertir a las personas afectadas en beneficiarios.

PRINCIPIO 8: La evaluación de impactos sociales debe dar la debida consideración a las alternativas de toda intervención planificada, pero sobre todo en los casos donde es probable que existan impactos inevitables.

PRINCIPIO 9: Debe darse plena consideración a las posibles medidas de mitigación de los impactos sociales y ambientales, incluso cuando las comunidades afectadas pueden aprobar la intervención y se les puede considerar como beneficiarios.

PRINCIPIO 10: El conocimiento, experiencias locales y el reconocimiento de los diferentes valores culturales locales deben ser incorporados en toda evaluación.

PRINCIPIO 11: No debe haber uso de violencia, acoso, intimidación o fuerza excesiva en relación con la evaluación o implementación de una intervención planificada.

PRINCIPIO 12: Los procesos de desarrollo que atentan contra los derechos humanos de cualquier sector de la sociedad no deben ser aceptados.

2.3.2 Las buenas prácticas para evaluar impactos sociales



Las buenas prácticas de la evaluación de impactos sociales incorporan las siguientes actividades (adaptado de Esteves et al., 2012):





Desarrollo de un proceso mediante el cual las comunidades pueden **ser informadas** acerca de la intervención a través de los principios de **consentimiento libre, previo e informado** (CLPI) y contar con un espacio en el que pueden **debatir y deliberar** sobre los posibles impactos de las intervenciones previstas, la aceptación de los cambios anticipados, y su papel en el proceso de evaluar impactos sociales;





Realizar **con los actores** un análisis a fondo que proporcione una buena comprensión de las comunidades afectadas en términos de sus necesidades, aspiraciones e


intereses y cómo éstos pueden diferir dentro y entre las comunidades;


- 


Determinar el **alcance de los temas sociales clave** en términos de los **impactos negativos** significativos que pudieran ocurrir, y las **oportunidades** para crear beneficios;
- 


Predecir los cambios sociales que se pueden atribuir a la intervención;
- 

Recolectar datos de **línea de base** para dar seguimiento a los impactos y cambios en el tiempo;
- 

Establecer la importancia de los cambios predichos - en términos de su importancia para los grupos afectados - y **cómo responderán** probablemente las comunidades;
- 

Desarrollar un **plan de monitoreo** para dar seguimiento a la implementación, incluyendo las medidas de mitigación, y los cambios sociales o impactos no anticipados;
- 

Facilitar un **proceso de acuerdo** entre las comunidades y los proponentes del proyecto;
- 

Asegurar que los **derechos humanos** son respetados;
- 

Poner en marcha procesos para permitir la implementación del **Plan de Manejo de Impacto Social** y Acuerdo de Impacto y Beneficio

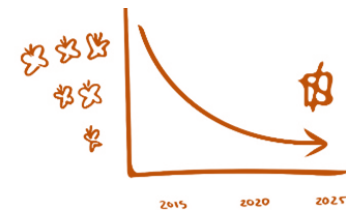
2.3.3 Principios para la evaluación de impactos sobre la biodiversidad

La Asociación Internacional de Evaluación de Impactos (IAIA 2005) promueve la evaluación de impactos inclusivo a la biodiversidad. La Convención sobre Diversidad Biológica (CDB), la Convención Ramsar, y la Convención de Especies Migratorias reconocen la evaluación de impactos como una herramienta crítica que aporta la toma de decisiones sobre desarrollo que considera la biodiversidad. Los Principios orientadores para la evaluación de impactos sobre la biodiversidad son los siguientes:



PRINCIPIO 1: Cero pérdidas netas.

La mayor pérdida de biodiversidad, en términos cuantitativos y cualitativos, debe detenerse. Esto implica que la pérdida de biodiversidad irreparable debe evitarse, y la pérdida de otra diversidad debe compensarse (en términos de calidad y cantidad).



Cuando sea posible, las oportunidades para el mejoramiento de la biodiversidad deben ser identificadas y apoyadas.



PRINCIPIO 2: Principio precautorio

Este Principio llama a un enfoque adverso al riesgo y de precaución en casos donde los impactos no pueden predecirse con confianza.

Si los impactos sobre los recursos de importancia para la biodiversidad no pueden establecerse con la suficiente certeza, la actividad puede ya sea detenerse hasta que se cuente con suficiente información.

Alternativamente, se adopta el escenario del 'peor caso' en cuanto a los impactos sobre la biodiversidad, y la propuesta, implementación y manejo se diseñan para minimizar los riesgos a niveles aceptables.

PRINCIPIO 3: Incorporación del conocimiento local, tradicional e indígena

Este Principio existe para proporcionar una visión completa y confiable de los temas relativos a la biodiversidad.

La visión es intercambiada con los actores y expertos como elementos valiosos para la evaluación. La información sobre biodiversidad es consolidada.

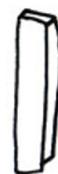
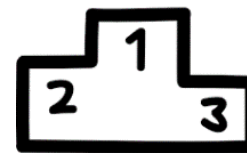
**PRINCIPIO 4: Aplicación de un enfoque participativo**

Diferentes grupos o individuos en la sociedad tienen un interés en el mantenimiento y/o el uso de la biodiversidad. En consecuencia, la valoración de los servicios de biodiversidad y servicios ambientales solo

puede realizarse negociando con los actores, los cuales tienen una función en el proceso.

PRINCIPIO 5: Aplicación de la jerarquía de mitigación

Este Principio se puede traducir como "prevenir es mejor que curar".



El primer y más importante paso en la jerarquía es **evitar impactos negativos sobre la biodiversidad** a través de la consideración iterativa de la ubicación, sitio, diseño, realizar en fases y otras opciones.

El siguiente paso es **minimizar estos impactos negativos**, de nuevo a través de ajustes en la propuesta. Una vez que los impactos han sido ya sea evitados o minimizados, se pueden buscar oportunidades para restaurar o rectificar las áreas afectadas negativamente (por ejemplo, después de la construcción).







Por último, cuando persisten impactos negativos residuales a pesar de los esfuerzos para evitar, minimizar y restaurar o rectificar los impactos, se debe **proporcionar compensación o compromisos** para lograr ya sea para una 'cero pérdida neta' o una ganancia neta de biodiversidad.

2.3.4 Buenas prácticas para la evaluación de impactos sobre la biodiversidad

Una evaluación de impactos sobre la biodiversidad que sigue las buenas prácticas requiere:



-  Una **identificación precisa de los "motores del cambio"** (¿Qué afecta la biodiversidad? y ¿Qué componente de biodiversidad está afectado?).
-  Una **evaluación integral de la gravedad** de los cambios para la sociedad y otros aspectos de la misma biodiversidad incluyendo los costos económicos.
-  Un **plan de manejo ambiental y de mitigación "sólido y pragmático"** y,
-  Sobre todo, un conjunto claro de **recomendaciones** para que los evaluadores/tomadores de decisión puedan basar sus pronunciamientos.

Capítulo 3 Conceptos importantes para evaluar impactos de proyectos REDD+

3.1 ¿Qué es REDD+?

REDD+ es un mecanismo internacional diseñado para abordar la contribución de la deforestación y degradación de los bosques al cambio climático global. Es una de las muchas respuestas que los gobiernos de todo el mundo están adoptando para reducir (R) las emisiones (E) de dióxido de carbono causadas por la deforestación (D) y la degradación forestal (D). Además (+) se reconoce la importancia de actividades adicionales de conservación, aumento de las reservas forestales de carbono y el manejo sustentable de los bosques para lograr objetivos de REDD. REDD+ se centra especialmente en los países en desarrollo porque es allí donde las actividades de deforestación y de degradación son más predominantes hoy en día.

Conforme a los lineamientos internacionales, los países podrán llevar a cabo cinco actividades dentro del mecanismo REDD+:

- Eliminar o reducir el seguimiento de actividades y procesos que causa la deforestación
- Eliminar o reducir actividades y procesos que contribuye a la degradación de bosques
- Conservar los reservorios de carbono forestal
- Hacer manejo forestal sustentable e,

- Incrementar los reservorios de carbono forestal.

Recuadro 1: Proyectos REDD+ versus otros proyectos Forestales

Los Proyectos REDD+ difieren de los proyectos forestales tradicionales de la manera siguiente:

- ✓ Potencialmente mayor fuente de financiamiento.
- ✓ Horizonte de implementación de 20 a 100 años.
- ✓ Requieren gestión activa en curso, con consecuencias por el bajo rendimiento.
- ✓ Crean un bien jurídico con valor económico

La estrategia de reducción de emisiones para el sector forestal en México está encaminada a la reducción de emisiones derivadas de la deforestación y degradación de los bosques (1 y 2), y a la conservación (3) e incremento de acervos de carbono forestal (5). La Estrategia Nacional REDD+ de México (ENA-

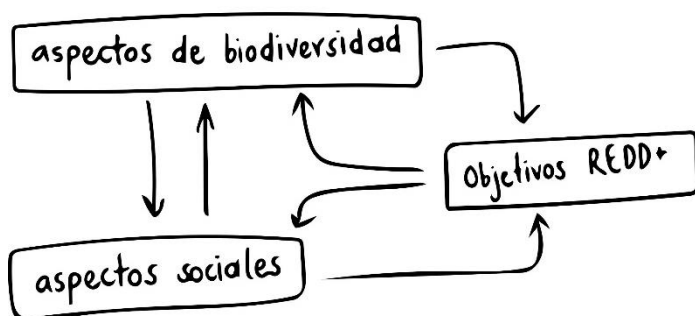
REDD+) busca reducir los incentivos a la deforestación y la degradación, así como aumentar los estímulos para la conservación, manejo sustentable, y restauración de los recursos forestales.

En México y en otros lugares, REDD+ se rige por un marco jurídico internacional desarrollado por la Convención Marco de las Naciones Unidas Sobre Cambio Climático (CMNUCC).

3.1.1 Los múltiples objetivos de REDD+

Los proyectos REDD+ no sólo están obligados a reducir las emisiones de carbono, sino que también deben demostrar que las condiciones para las comunidades que realizan REDD+ y para la biodiversidad que se aloja y depende de los bosques bajo REDD+ están siendo mejoradas por el proyecto, o por lo menos, no han sido empeoradas por el proyecto. A fin de lograrlo, los proyectos REDD+ deben planificar para múltiples objetivos.

Los objetivos de carbono pueden incluir la reducción de las emisiones de carbono, la conservación de las reservas de carbono existentes, y posiblemente el secuestro de carbono.



Los objetivos sociales a menudo incluyen mejorar los medios de vida locales, minimizar los impactos negativos del proyecto, o alcanzar un consenso sobre el uso y distribución de los fondos de carbono. Para la biodiversidad, los proyectos pueden aspirar a mejorar el hábitat para las especies deseadas, o aumentar la población de especies específicas o asegurar que las áreas de alto valor de conservación no se vean afectadas por el proyecto.

En México, la Estrategia Nacional REDD+ (EN-REDD+) está incorporada en el marco del desarrollo rural sustentable (DRS). El objetivo de la ENAREDD+ es transitar a una tasa de cero por ciento de pérdida de carbono en los ecosistemas forestales originales, con la garantía de aplicación y cumplimiento efectivos de las salvaguardas y principios previstos en el marco legal vigente.

3.1.2 Efectividad climática¹ y REDD+

La efectividad climática es una medida para identificar la capacidad para mitigar el cambio climático que tiene una política o práctica de manejo. La efectividad climática evalúa si una actividad productiva o de desarrollo rural sustentable reduce la emisión de gases de efecto invernadero en la atmósfera. En el contexto de REDD+, esto se traduce en medir la capacidad de las acciones en campo para mantener el bosque en pie y/o aumentar la cobertura forestal.

La efectividad climática examina las actividades productivas y/o políticas por medio de tres enfoques:

¹ El texto asociado con esta sección viene directamente de la infografía producido por la Alianza MREDD+ disponible aquí:

[http://www.alianza-mredd.org/uploads/ckfinder_files/files/Infografia%20Efectividad%20Clim%C3%A1tica\(3\).png](http://www.alianza-mredd.org/uploads/ckfinder_files/files/Infografia%20Efectividad%20Clim%C3%A1tica(3).png)



Adicionalidad: ¿Cómo ayuda a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero o almacenar carbono?

Permanencia: ¿Cómo garantiza que los cambios en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero o el almacenamiento de carbono son permanentes?



Sin Fugas: ¿Cómo garantiza que las emisiones de gases de efecto invernadero reducidas no se desplazan a otras áreas?

La efectividad climática se puede manifestar en diferentes tipos de actividades y ecosistemas, siempre y cuando cumplan con los enfoques de Adicionalidad, Permanencia y Sin Fugas. El Anexo I provee ejemplos de proyectos que ilustran casos de efectividad climática.

3.2 Salvaguardas Sociales y de Biodiversidad para REDD+

Casi todos los proyectos REDD+ necesitan lograr detener o reducir las actividades humanas que afectan a los bosques. Este gran objetivo automáticamente implica grandes cambios en las actividades de los medios de vida de muchas comunidades que dependen de dicha actividades.



Por ejemplo, puede reducir importantes fuentes de ingresos en las zonas marginales o podría afectar la disponibilidad de madera y otros productos forestales no sólo localmente, sino a nivel nacional e internacional.








El enfoque en conservar el almacenamiento de carbono en los bosques o prevenir las emisiones de los bosques podría socavar el valor de los bosques para otros servicios ambientales y para la biodiversidad que mantienen.

Las salvaguardas de REDD+ son políticas y medidas que abordan los impactos directos e indirectos de REDD+ en las comunidades y ecosistemas. La esperanza general de ellas es asegurar que los resultados de REDD+ forman condiciones en cuales todos ganan en términos del carbono, la comunidad, y los ecosistemas.

La CMNUCC exige a los países a promover, apoyar e informar sobre la implementación de siete salvaguardas sociales y ambientales para REDD+. Esto requiere que los proyectos, programas y naciones implementando REDD+ identifiquen, analicen y manejen los riesgos y oportunidades que REDD+ presenta para la sociedad y los ecosistemas.

Estas salvaguardas toman en cuenta las obligaciones internacionales pertinentes, las circunstancias y las leyes nacionales, teniendo presente que la Asamblea General de las Naciones Unidas ha adoptado la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas.

Recuadro 2: LAS SIETE SALVAGUARDAS de REDD+

-  Las **acciones** complementan o son **coherentes con** los objetivos de los **programas** forestales nacionales y las **convenciones y acuerdos** internacionales pertinentes.
-  Las **estructuras** de gobernanza forestal nacional son **transparentes y efectivas** tomando en cuenta la legislación nacional y la soberanía.
-  Hay **respeto por el conocimiento y los derechos** de los Pueblos Indígenas y los miembros de las comunidades locales.
-  Hay una **plena y efectiva participación de los actores involucrados** pertinentes, especialmente, los pueblos indígenas y las comunidades locales.
-  Las **acciones** son **coherentes** con la **conservación** de los bosques naturales y la diversidad biológica.
-  Hay acciones para **abordar los riesgos** de las reversiones.
-  Hay **medidas para reducir** el desplazamiento de emisiones (**fugas**).

UNFCCC 2015

3.3 Atribución en proyectos REDD+

El objetivo umbral del mecanismo REDD+ de reducir el efecto de cambio climático causado por el sector forestal requiere reglas más estrictas que aquellos que han sido aplicadas para proyectos tradicionales de desarrollo, conservación o aprovechamiento forestal. Todos los proyectos REDD+ tienen que demostrar que los cambios de las condiciones en cuanto al carbono, la sociedad y la biodiversidad se deben al proyecto. A esto se refiere el término ‘atribución’.

El requisito de atribución significa establecer que la mejoría proyectada en las condiciones sociales será ocasionada por las actividades del proyecto y no por otros factores, como podría ser algún otro proyecto o cambio en la política gubernamental. Si los beneficios sociales hubieran ocurrido de todas formas en el escenario “sin proyecto”, no se puede atribuirlos al proyecto.

Por ejemplo, si los medios de vida locales mejoran debido a un proyecto gubernamental o un cambio macro-económico (por ejemplo, una devaluación que impulsa los cultivos de exportación), los promotores de proyectos no pueden reclamar crédito por los beneficios sociales, ni los compradores de carbono habrán pagado por ellos.

Demostrar atribución no es fácil. Implica tener la capacidad de distinguir entre los efectos del proyecto y de aquellos derivados por otros procesos y proyectos ocurriendo al mismo tiempo y en el mismo espacio que el proyecto.

3.4 Adicionalidad en proyectos REDD+

En el mismo tono, proyectos REDD+ deben mostrar que:

- Van a generar reducciones de emisiones **más allá** que hubiera ocurrido sin proyecto, y que
- Habrá **impactos netos positivos** en el bienestar social y económico de las comunidades y para la biodiversidad.

En otras palabras, el requisito de adicionalidad significa que la evaluación de impacto debe mostrar la relación causa y efecto (o atribución) entre las actividades del proyecto y los co-beneficios.

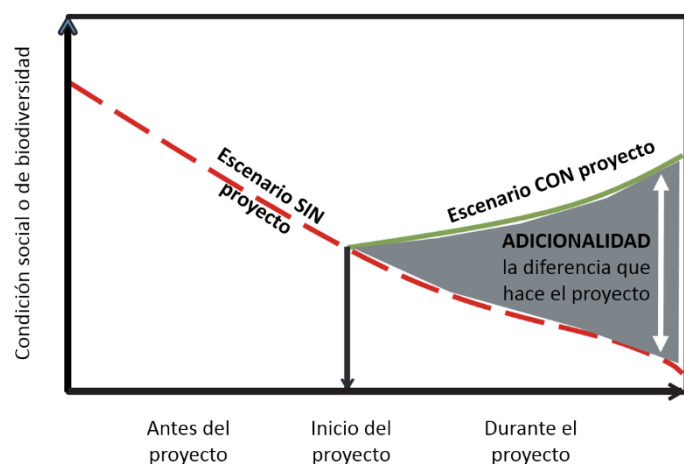


Figura 1: Demostrar adicionalidad refiere a justificar como el proyecto va a generar una diferencia en las condiciones sociales o de biodiversidad y ecosistemas más allá que hubiera sucedido sin el proyecto. Para eso, se necesita buena información de cuales otros actores están en la zona del proyecto, que condiciones están afectando, y distinguir entre lo que ellos ya hacen o van a hacer a lo que el proyecto REDD+ quiere afectar.

3.4.1 Ejemplos de adicionalidad

Un proyecto REDD+ puede tener un objetivo de biodiversidad de aumentar la población de venados en el área del Proyecto. Estudios que han hecho en la zona han concluido que, por la cazaría ilegal que hay en los pueblos que viven alrededor del bosque, la población de venados se va a acabar en - mínimo -15 años *sin* el proyecto’.

El Proyecto REDD+ puede aumentar su población simplemente por mejorar las condiciones del bosque, mejorar la vigilancia, e instalar un sistema de repercusión para cazaría ilegal que realmente baja las incidencias. La diferencia entre la población baja previsto para los próximos 15 años (unos pocos individuos) y lo que se espera tener en los mismos 15 años es la ‘adicionalidad’ del proyecto. La Figura 2 demuestra gráficamente como se representaría este ejemplo.

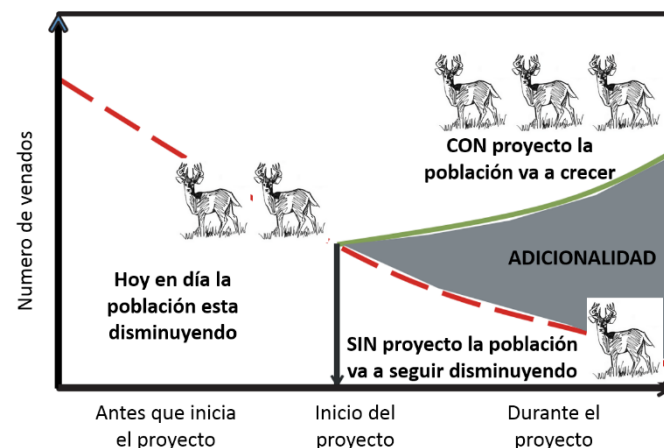


Figura 2: Ejemplo de adicionalidad por la mejora de la población de venados en un proyecto REDD+.

Es muy común que los proyectos REDD+ tienen como objetivos específicos diversificar productos forestales y generar nuevas fuentes de ingresos. Normalmente se espera que los ingresos de los hogares en la

zona se aumenta por estas actividades durante la duración del proyecto. Pero los ingresos pueden aumentar por muchas otras razones.

Por ejemplo, en casos donde ya hay aprovechamiento forestal que genera empleo y en cuales se espera aumentar la cantidad de personas empleados y subir sus ingresos en los próximos 20 años (sin o con proyecto REDD+), no se puede atribuir todo el aumento en ingresos económicos al proyecto REDD+.

La adicionalidad también se puede ser reflejada en la reducción de tasas de incremento de condiciones NO deseadas, como la deforestación o degradación. La Figura 3 ilustra como el proyecto no detiene en completo la tasa de deforestación, pero, sí logra bajarla drásticamente en comparación con lo que hubiera pasado sin proyecto.

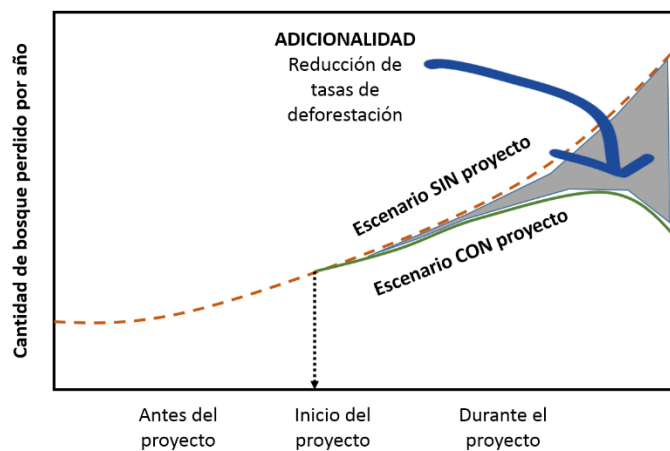


Figura 3: El proyecto contribuye a bajar las tasas de una tendencia no deseable (por ejemplo, la deforestación).

La adicionalidad del proyecto puede ser que **elimina una dinámica social de inercia** cual seguirá existiendo a través de tiempo, si no se interviene. El proyecto explícitamente se encarga a impulsar cambios hacia participación de miembros de la comunidad en

gestión de recursos forestales, o en involucrarse en proyectos de desarrollo de la comunidad.

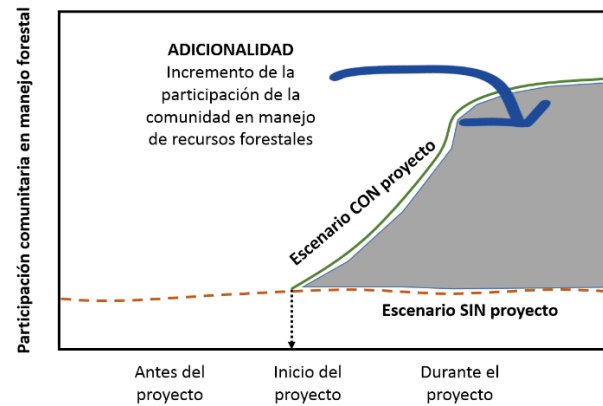


Figura 4: El proyecto impulsa un cambio en una inercia social que siempre ha existido.



Capítulo 4 Descripción general de la metodología EISB+

4.1 Antecedentes: de EISB a EISB+

La primera versión de la metodología EISB escrito por Michael Richards y Steven Panfil fue lanzado en 2010

por un consorcio entre las organizaciones no gubernamentales de Forest Trends, la Alianza para el Clima, Comunidad y Biodiversidad (CCBA por sus siglas en ingles), Fauna y Flora Internacional, y Rainforest Alliance.

El desarrollo de la metodología fue motivado por un reconocimiento - aquel entonces - de que había un gran vacío de orientación metodológica clara para los proyectos de carbono terrestre para lograr objetivos sociales y de biodiversidad contemplados en ellos. Se desarrolló la metodología EISB tomando en cuenta los resultados de una revisión profunda de literatura sobre evaluación de impactos y las experiencias extensas de los participantes del consorcio en las buenas prácticas del manejo sustentable de los recursos naturales, en financiamiento de carbono, análisis social, establecimiento de estándares, auditoria, y desarrollo de proyectos de carbono.

La EISB, como una metodología, inspira en gran medida de la metodología de “Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación” desarrollada por otra alianza – la Alianza para las Medidas de Conservación (CMP por sus siglas en inglés). Los Estándares Abiertos enfatiza la necesidad de un diseño de proyecto claro y estratégico – ya que se ha observado que la claridad de diseño y objetivos es esencial para la evaluación de impactos. La metodología completa de EISB se describe en el “Manual para la Evaluación de Impacto Social y Sobre la Biodiversidad (EISB) de los Proyectos REDD+” (Richards y Panfil 2011) y consiste en tres partes: Una guía para los proponentes de proyectos (Parte 1); Una caja de herramientas para la evaluación de impactos sociales (Parte 2) y; Una caja de herramientas para la evaluación de impactos sobre la biodiversidad (Parte 3). Todos los documentos están disponibles en inglés y español en las páginas de internet de Forest Trends y CCBA (http://www.forest-trends.org/publication_details.php?publicationID=3033).

A través del tiempo, experiencias en campo, y sugerencias de los usuarios, la metodología EISB ha sido evo-

lucionando bastante. EISB+ refleja los cambios importantes que han surgido tanto en el enfoque como en el contenido de EISB. Los cambios más relevantes en la transición de EISB a EISB+ han sido:

- La eliminación de un enfoque hacia el cumplimiento de los Estándares de Clima, Comunidad y Biodiversidad de la CCBA;
- La fusión de la evaluación de impactos sociales junto con la de los impactos sobre la biodiversidad (ver Recuadro 4);
- Instrucciones más claras y prescriptivas de cómo llevar a cabo las Etapas, paso por paso;
- La inclusión de una Etapa que aborda el manejo adaptivo, es decir, la evaluación de impactos como una parte clave en la implementación de los proyectos.

Hubo otros cambios significativos en la EISB que se puede notar en la EISB+. Esperamos que mucho de estos cambios se han hecho más fácil aplicar la metodología en campo sin la ayuda de un especialista de EISB+ más allá que alguien que hizo un curso de capacitación o leyó el Manual.

Como su predecesor, el desarrollo de EISB+ nunca se acaba por los que invitamos a que los usuarios se apropien de la metodología y que hagan sus ajustes según sus necesidades para que cada vez sea más fácil aplicarla en contextos distintos y amplios. La aplicación de EISB+ específicamente en México por la Alianza México de REDD+ ha resultado en una versión “EISB+ Mexicana” que mantiene las buenas prácticas de evaluación de impactos, pero también refleja los valores y acercamientos específicos de esta Alianza.

4.2 ¿En qué consiste la EISB+?

EISB+ consiste de cinco (5) etapas principales. Cada

Recuadro 3: La integración de impactos sobre la biodiversidad y ecosistemas en EISB+

Muchas veces las preocupaciones sobre biodiversidad y los ecosistemas en proyectos REDD+ no aparecen como factores *causando* la degradación y/o deforestación, sino, como consecuencias de ellas. Por ejemplo, la disminución de poblaciones de pumas en un bosque no va a aparecer como un factor *causando* o contribuyendo que haya deforestación o degradación, sino como una consecuencia de ellas.

En efecto, las primeras versiones de la metodología EISB separaron la evaluación de impactos sobre la biodiversidad de aquella sobre la sociedad y los talleres de EISB se enfocaron más en factores sociales del proyecto. Consecuentemente, el asunto 'biodiversidad' no se evaluó en manera tan participativa.

En respuesta a esta debilidad y para que realmente la EISB+ sea un análisis integral y com-

fin. Son métodos probados que han funcionado en diferentes contextos, diferentes países y con una amplia gama de actores.

Etapa 0: Preparación para la EISB+

Esta etapa identifica todos lo que se tiene que considerar antes de empezar el proceso EISB+. Para proyectos ya en marcha, se propone como lanzar el proceso de evaluación de impactos, aun mientras están implementando el proyecto. Esta etapa ayuda a los proponentes a tomar la decisión de si están listos para embarcar en la evaluación o si todavía falta cumplir con criterios básicos para empezar.

Una vez que deciden iniciar la EISB+, la misma Etapa orienta el facilitador líder de todo lo que se necesita tener listo antes del primer taller con grupos y actores de interés.



Etapa 1: Acordar las bases.

Etapa 1 asegura de que los participantes del proyecto articulen un problema claro o conjunto de problemas para que el proyecto aborde. A menudo, los problemas son condiciones indeseadas sociales y de biodiversidad o ecosistemas que el proyecto desea eliminar o reducir. En esta etapa, los actores deben ponerse de acuerdo sobre cuáles son los principales problemas y proporcionar una definición concisa.

Al terminar esta etapa, los alcances tanto temáticos como geográficos del proyecto deberían ser claros a todos los participantes. También, se tendría que llegar a una articulación de una visión común de cómo se veía un futuro deseable.



etapa está diseñada para alcanzar una serie de objetivos. Para cada objetivo se describe una secuencia de pasos. Los pasos no son más que un enfoque para alcanzar el objetivo, pero definitivamente no son la única manera de llegar al mismo

Etapa 2: Diseñar impactos positivos

En la Etapa 2 los participantes llevan a cabo un análisis exhaustivo de los factores directos e indirectos que contribuyen a la existencia de los problemas identificados en Etapa 1. Identifican puntos viables de entrada y desarrollan estrategias que vinculan de manera convincente los planes del proyecto con los impactos deseados. En consecuencia, la Etapa 2 consiste en el diseño y planificación del proyecto para un impacto positivo.



Etapa 3: Evitar riesgos e impactos negativos

La Etapa 3 consiste en evaluar la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta los riesgos y posibles impactos negativos. Los actores pasan por un proceso de identificar “¿qué podría salir mal?” y hacen planes para evitarlo. Esta es la etapa que asegura que se están cumpliendo las salvaguardas de REDD+. Se desarrollan las medidas de mitigación y las mismas se convierten en parte integral de la implementación del proyecto. Los proyectos que ya están en marcha podrían lanzar inmediatamente la Etapa 3.

Etapa 4: Planear la medición monitoreo de los impactos.

La Etapa 4 tiene por objeto garantizar que los proyectos ponen en operación los resultados de las etapas previas en metas específicas que el proyecto seguirá a lo largo de sus actividades diarias. Esta etapa lleva a los participantes a través de un proceso de articular objetivos claros y alcanzables para el proyecto, identificar



indicadores, desarrollar niveles de referencia para dichos indicadores y asignar responsabilidad para el monitoreo. El resultado más importante de esta etapa es un plan detallado de monitoreo, el cual si es implementado, genera datos que deben ser analizados, interpretados y reportados. Al terminar con el plan de monitoreo, un grupo pequeño se hace responsable de desarrollar el programa de actividades e identifica las actividades apropiadas por hacer para lograr los resultados deseados.



Etapa 5: Hacer, aprender, adaptar y compartir

La Etapa 5 se implementa fuera de los talleres de las etapas 1 a 4.

Esta etapa recomienda a los ejecutores del proyecto que usen los datos de monitoreo para mejorar los resultados del proyecto, es decir, que ejecuten el manejo adaptativo. También enfatiza la necesidad de compartir lecciones aprendidas para que otros proyectos puedan beneficiarse de su experiencia.

La metodología es altamente participativa requiriendo la colaboración de los actores en todas las etapas. Los beneficios de la participación de los actores se han reiterado en varias ocasiones en este manual. Lleva consigo una gran responsabilidad por parte del proyecto.

El proyecto tiene que estar genuinamente dispuesto a incorporar las aportaciones de los actores en el diseño e implementación del proyecto. Y tiene que ser claro acerca de lo que puede y no puede hacer, es decir, no puede hacer promesas que no pueda cumplir.

4.3 Estructura general de la EISB+

El método EISB+ se realiza por una serie de talleres que se llevan entre los actores y los proponentes de proyecto a través de tres de las cuatro etapas. La experiencia ha demostrado que, independientemente del grado de preparación de los participantes del taller, el proceso es intenso y puede ser agotador. Esto se debe a que la mayoría de los participantes experimentarán la lógica de la metodología por primera vez y, para otros, algunas de las actividades serán nuevas.

Hay una curva de aprendizaje básica que todas las personas atraviesan, por lo que el proceso debe espaciarse a lo largo de una serie de talleres, cada uno abordando una de las etapas.

Los resultados de la evaluación de impacto se supone que sean de utilidad para el proyecto y los participantes, por lo tanto, precipitar el proceso no es recomendado: eso puede poner en peligro la calidad de la información obtenida.

4.3.1 Módulos de trabajo

Se recomienda dividir el proceso en tres módulos con un taller para cada uno. Las Etapas 1 a 3 pueden ser llevadas a cabo una después de la otra con un intermedio de 1 a 2 días (un fin de semana, por ejemplo). La pausa puede ser utilizada para planificar el próximo taller, una excursión y otras actividades que puedan mejorar la comprensión general del proyecto (por ejemplo, películas, eventos culturales, etc.).

Las dos primeras etapas requieren la aportación de una amplia gama de actores, y es importante maximizar la variabilidad de los participantes. La Etapa 4 se

puede llevar a cabo con un subconjunto de los participantes de las Etapas 1 a 3, varias semanas después de la Etapa 3, pero lo ideal es no más de un mes después.

Esto es porque a pesar que la pausa es útil para asimilar y procesar la experiencia y la información de las Etapas 1 a 3, demasiado tiempo fuera del proceso introduce riesgo de olvidar los detalles y matices de lo que ya se acordó.

Etapas 1, 2 y 3:
Talleres con representantes de actores claves



Etapa 4:
Talleres con algunos de los actores claves que participaron en talleres previos



Etapa 5:
Talleres con aun menos actores pero que participaron en todos los talleres anteriores



4.3.2 Reuniones constantes con grupos de monitoreo

La Etapa 5 es más útil para proyectos que han puesto en práctica su plan de monitoreo y generado datos que pueden ser utilizados para mejorar el proyecto. Consta de una autoevaluación del proyecto con los actores y

la verdadera aplicación del manejo adaptativo. Idealmente, debe llevarse a cabo 6 meses a 1 año después de la Etapa 4, y luego repetirse con regularidad. En el pasado, la Etapa 5 era sólo una vaga recomendación para los proyectos. Se asumía que los proyectos sabrían cómo aplicar los datos generados a partir del monitoreo para la toma de decisiones futuras. En consecuencia, aunque recomendamos mucho la Etapa 5, no hemos participado directamente en llevar proyectos a través de lo que esto implica. En esta nueva versión del manual, lo incluimos más explícitamente para destacar su importancia y guiar los proyectos a través del proceso.

4.4 Marcos y principios que orienta la EISB+

4.4.1 Marco de socio-ecosistemas y su manejo

Hoy en día, el ser humano tiene una capacidad de intervenir y transformar los procesos ecológicos sin precedentes en la historia del planeta por lo que no puede ser considerado como una especie más del ecosistema. Es de allí que surge el concepto de socio-ecosistema, como aquel ecosistema en el que la presencia del ser humano modifica las vías y procesos naturales de transformación de la materia y energía con el propósito de llevar al ecosistema a un estado deseado para los seres humanos.

Los socio-ecosistemas pueden ser tan cercanos a un ecosistema natural como las plantaciones forestales o tan lejanas como un campo de golf. Al igual que los ecosistemas, los socio-ecosistemas pueden ser tan pequeños como una granja o tan grandes como la cuenca del Valle de México. De allí también que se definan como un conjunto de seres humanos (con sus

procesos sociales y culturales) interactuando con los componentes de su entorno natural (con sus procesos físico, químico, geológico y biológico) en un espacio y tiempo dados.

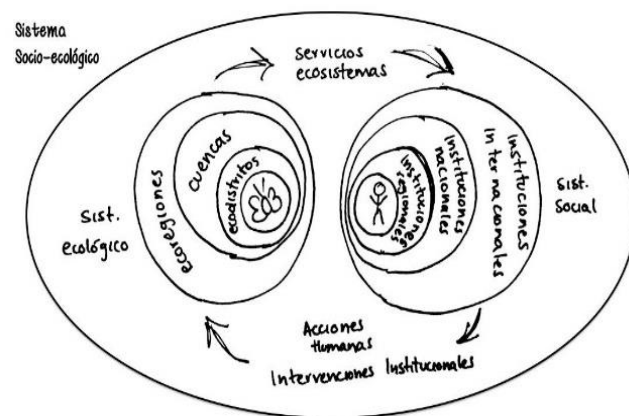


Figura 5: Diagrama que representa los elementos que conforma al socio-ecosistema así como la interacción entre ellos (ajusto del Martín-López et al 2009)

Entendiendo al socio-ecosistema como el conjunto integrado de procesos naturales y sociales en un espacio y tiempo determinado, y considerando al manejo en su acepción más amplia, la cual incluye no sólo la manipulación del sistema con fines de apropiarse de los bienes y servicios que nos brinda, sino también a las acciones tendientes al estudio, ordenamiento, conservación y restauración de ecosistemas. El concepto incluye tanto a los ambientes terrestres como acuáticos (continentales, costeros y marinos), y considera tanto a los ecosistemas naturales como a los transformados, incluyendo los sistemas urbanos. Consideramos que la metodología es un método "integrado" porque aborda las consideraciones sociales, de carbono y de biodiversidad del proyecto en conjunto. Esta es una tarea novedosa, ya que las evaluaciones de impactos sobre la biodiversidad y la sociedad tienden a ser llevadas a

cabo por separado, a menudo como dos contratos separados por diferentes expertos.

El manejo de socio-ecosistemas debe basarse en nuestro mejor conocimiento de los componentes y lo que integran (bióticos, abióticos y humanos) así como de nuestro mejor entendimiento de las interacciones y los procesos que determinan su funcionamiento en una unidad de territorio o zona marina, en un tiempo y espacio dados (por ejemplo, cuencas hidrográficas, núcleos urbanos, zonas costeras, mares y regiones completas). Incluye, por ejemplo, el estudio de: la dinámica del agua, la energía y los nutrientes; los patrones de disturbio y cambio de uso en el suelo; los factores que controlan la dinámica poblacional de plantas y animales; el cambio climático, la percepción de la gente sobre la importancia de los servicios ambientales; la vulnerabilidad de una comunidad a los efectos de las inundaciones y otros eventos catastróficos.

4.5 Principios de estándares abiertos para la conservación

Proyectos REDD+ comparten muchas características con proyectos de conservación en el sentido de que se enfocan en la conservación parcial o completa de un recurso natural (en este caso bosques), su buen manejo (manejo sustentable) o en el aumento de la cantidad o calidad del recurso (en este caso carbono). Las estrategias para lograr REDD+ también son muy parecidas a las de la conservación en general: bajar o eliminar las amenazas, buscar medios de vida alternativos, mejorar la gobernanza de recursos naturales, etc.

Las organizaciones de conservación han reflexionado mucho en por qué las tasas de extinción de especies siguen siendo altas a pesar de todos los esfuerzos de

conservación en los últimos 50 años. Esta reflexión resultó en el desarrollo de la metodología "Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación" por la Alianza de Medidas de Conservación (CMP—de acuerdo a sus siglas en inglés), un consorcio de ONGs internacionales de conservación que incluye a la African Wildlife Foundation (AWF), Conservation International, Foundation for Success, The Nature Conservancy (TNC), Wildlife Conservation Society (WCS) y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), entre otras.

La CMP se ha comprometido a utilizar un conjunto de 'buenas prácticas' para el manejo del ciclo de proyecto, y las ha vuelto estándares con la convicción de que esto se traducirá en una mayor probabilidad de que los proyectos logren sus impactos esperados, y que un enfoque común para el manejo del ciclo del proyecto mejorará el proceso de aprendizaje. La metodología de EISB+ se basa mucho en estas buenas prácticas; se puede decir que es una adaptación de los Estándares Abiertos dirigida no sólo a planear proyectos con impactos deseados sino también a la evaluación de las consecuencias de los propios planes para la sociedad y la biodiversidad.

4.6 ¿Qué distingue la EISB+ de otros métodos de evaluación de impactos?

4.6.1 Participación amplia en EISB+



EISB+ va un paso más allá de las consultas con los

actores e informarles de los planes del proyecto. Consiste en incluirlos en la planeación real de lo que el proyecto tiene que hacer para lograr sus objetivos, en la identificación de lo que podía salir mal, y en la planeación de cómo garantizar el éxito y evitar los errores. En muchos casos, se requiere que los actores asuman la responsabilidad de algunas de las obligaciones de monitoreo.

La metodología en este manual está destinada a ser aplicada por personas no expertas, es decir, personas que nunca han hecho una evaluación de impacto antes. Esto no descarta la importancia de la evaluación por expertos, ni su involucramiento en el proceso. Los expertos tienen la ventaja de haber trabajado en



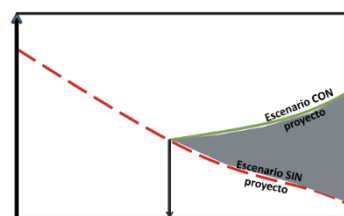
varios proyectos similares y pueden usar esa experiencia para anticipar los impactos de una manera que los novatos en el proceso de evaluar impactos no siempre son capaces de hacer.

Sin embargo, creemos que el **papel del experto** en la evaluación participativa del impacto debe ser el de guiar a los actores en la exploración de escenarios específicos que el proyecto podría presentar y determinar cómo podría afectar su vida cotidiana o sus planes a largo plazo.

El valor y validez de una evaluación de impacto depende de la información que se utiliza. La experiencia local en el área del proyecto es de gran utilidad, pero por sí sola, proporciona una visión limitada (aunque valiosa) de los problemas. Así como es importante obtener el aporte y opiniones de los miembros de la comunidad local, es igualmente importante asegurarse que otros actores relevantes que no son de la comunidad participen también en el proceso. Esto in-

cluye a las personas con conocimientos sobre los temas dentro y en torno al área del proyecto, tales como biólogos y sociólogos, asociaciones y organizaciones civiles, agencias gubernamentales, personas respetadas, entre otros más. Se debe poner especial atención, sin embargo, a que la participación de otras personas no opaque la participación de los locales.

4.6.2 Adicionalidad en EISB+

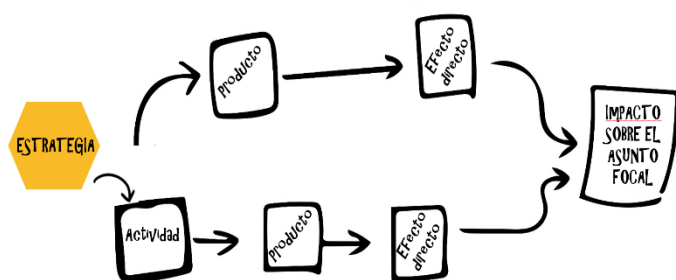


La Etapa 2 es donde se aborda demostrar la adicionalidad del proyecto. En esta etapa el objetivo es asegurar que

el proyecto no contribuye repetir el esfuerzo que otras estancias están llevando al campo en el área del proyecto. El proceso requiere que los participantes justifiquen por qué abordar un determinado factor, y que clarifiquen las diferencias entre lo que el proyecto va a hacer y lo que otros están abordando o planeando hacer.

4.6.3 Atribución en la EISB+

El reto para atribución es demostrar que los cambios son debidos al proyecto y no a otros procesos. Tener en cuenta que otros procesos están en marcha en la zona (Etapa 2) es el primer paso para mostrar atribución porque ayuda a saber los cambios que se podrían lograr y compararlos con lo que se trata de cambiar el proyecto. Pero también es importante diseñar un proyecto en cual el vínculo entre las actividades y los resultados esperados no sea cuestionable.



4.6.4 Teoría de cambio en la EISB+

Para demostrar atribución, la metodología EISB+ aplica el enfoque de **'teoría de cambio'**. Una teoría de cambio es un plan de ruta de cómo el proyecto, a través de tiempo, espera que sus estrategias (que son un conjunto de actividades planeadas) puede **causar** cambios deseados (impactos positivos) en el asunto focal. La teoría de cambio define la secuencia de productos, resultados intermedios y efectos directos, necesarios para tener impacto deseado sobre el asunto focal. En otras palabras, consiste en **una hipótesis o argumento conciso** que enuncia cómo se propone alcanzar los objetivos previstos mediante resultados intermedios claves.

El uso de la teoría de cambio es de uso común en ámbitos muy variables, desde la filantropía hasta intervenciones gubernamentales. Además de comunicar claramente a los proponentes, los beneficiarios y el público en general cómo el proyecto espera lograr el impacto deseado, también demuestra los valores y principios de la organización y cómo se trabaja. La lógica está basada en el argumento de que si se alcanzan los resultados de corto y mediano plazos existe una gran posibilidad de alcanzar los impactos deseados, aunque estos sean de largo plazo y tal vez no se puedan medir hasta muchos años después.

La teoría de cambio se basa en **varios supuestos sobre las relaciones de causa y efecto** entre los factores que contribuyen al cambio. Al mismo tiempo identifica cómo las condiciones existentes deben cambiar con el fin de mejorar el asunto focal y así, demuestra cómo las estrategias del proyecto darán lugar a impactos positivos sobre el asunto focal en cuestión. Al aclarar los grandes supuestos que los actores tienen sobre los cambios deseados se permite un proceso en el cual los mismos supuestos se ponen en prueba con la implementación misma del proyecto.

4.6.5 Supuestos explícitos en el EISB+

Es en muy pocas veces que conocemos el ámbito total (tanto social como biofísico) en cual proponemos proyectos, y cómo va a reaccionar exactamente el sistema por nuestras intervenciones. Por eso, cada proyecto es una hipótesis, es decir, creemos que nuestras actividades van a iniciar una cadena de reacciones



deseadas que últimamente van a generar los cambios deseados. Normalmente, nuestra experiencia o familiaridad con otras circunstancias similares permite generar supuestos sobre

el comportamiento esperado del sistema. Pero cada sistema se comporta un poco diferente al otro y es muy probable que nos equivoquemos algunos de nuestros supuestos. Demostrar que la hipótesis es correcta es argumentar la atribución del proyecto.

4.6.6 Generar capacidad interna de aplicar EISB+



El EISB+ está diseñado para ser aplicada por proponentes de proyectos REDD+ y los colaboradores y participantes (actores claves) del proyecto. En un

caso ideal, alguien puede auto-capacitarse en la metodología sólo con el manual, sin el apoyo de un *'coach'* o entrenador. Pero entendemos que en muy pocas ocasiones los proponentes de proyectos tienen tiempo y espacio para auto-enseñarse en una metodología, siendo a veces mucho más efectivo capacitarse en un curso.

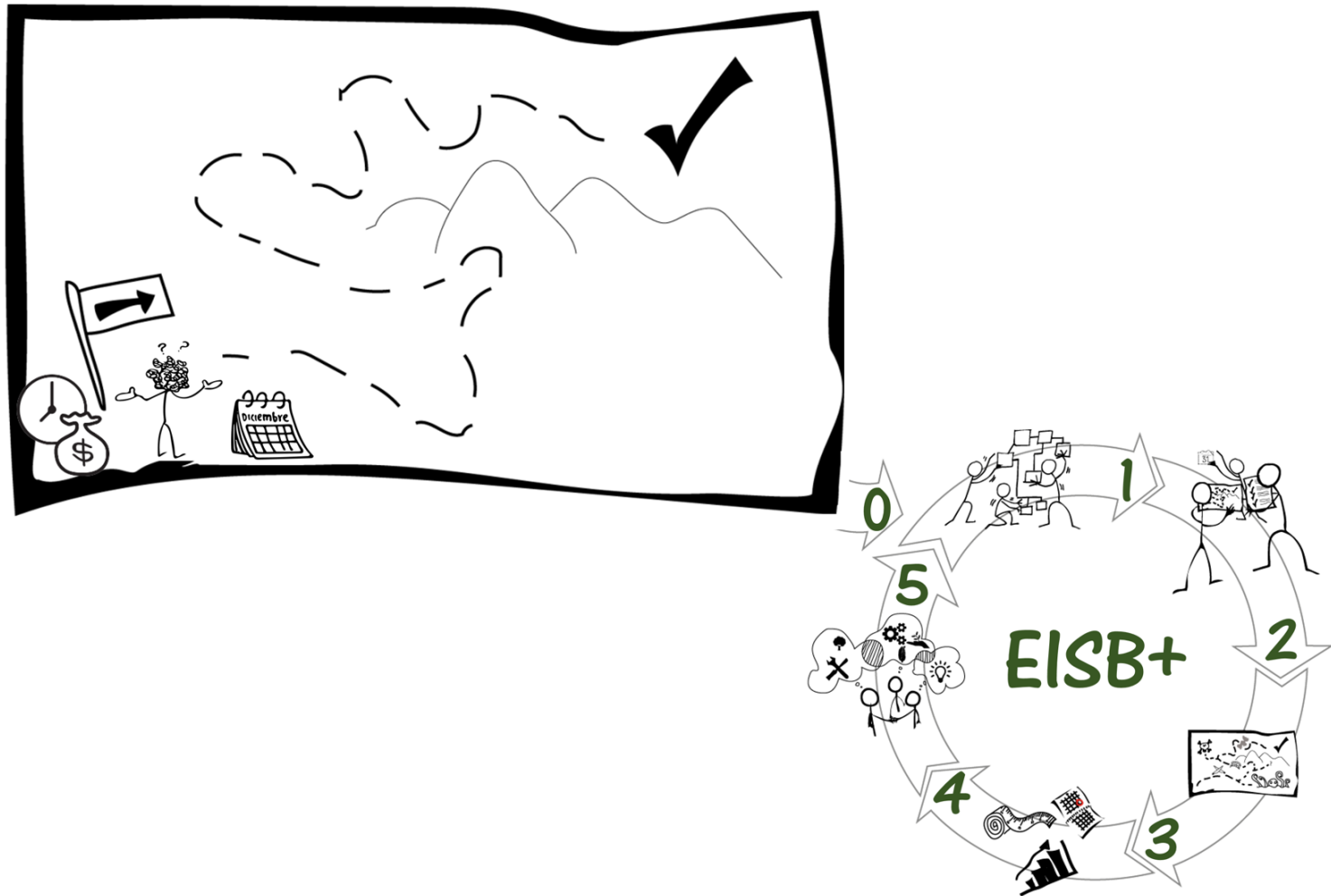
Una vez que un proyecto o una organización que implementa varios proyectos ha invertido en la capacitación de una o dos personas, éstas pueden llevar por sí solas el proceso de evaluación con éxito.

4.6.7 Diseñar, evaluar y planear con EISB+

El proceso de evaluar impactos implica conocer claramente los objetivos del proyecto y los impactos que se espera tener. Es sorprendente, pero muchas veces los proyectos tienen mucho más claro lo que van a hacer (es decir, actividades para implementar) que los cambios deseados que deberían lograr en la sociedad o con la biodiversidad. Dada esta discrepancia, desde principio, la metodología EISB fue diseñada con la visión de guiar organizaciones a planear proyectos REDD+ desde la especificación clara de lo que quieren lograr, a la evaluación de impactos no deseados, y la formulación de un plan de monitoreo que les permite mostrar si las actividades logran tener los resultados deseados.

En esta nueva modificación de la metodología, por alta demanda de los proyectos, hemos incluido el proceso de identificar actividades apropiadas para tener los resultados esperados.

Para proyectos que ya han pasado por el proceso de planear sus actividades y que ya tienen objetivos bien planteados, proponemos una vía distinta a la 'tradicional' EISB+ para hacer lo que le falta, que normalmente es la evaluación de impactos negativos y la inclusión de monitorearlos en el plan respectivo. En Capítulo 1 en la Etapa de Preparación proponemos en más detalle que pasos rescatar de cada etapa según los avances que un proyecto ya tiene.



Capítulo 5 Etapa “Cero”: Preparación para la EISB+

5.1 ¿De qué consiste la preparación?

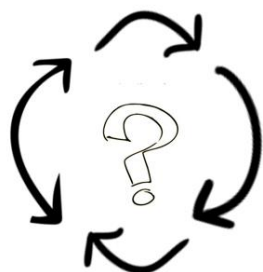
Los proyectos tienen que llevar a cabo una autoevaluación para determinar si están listos para este compromiso. Esto requiere una evaluación de la utilidad de

la evaluación del impacto, de la capacidad interna para llevar a cabo el proceso, de la voluntad y posibilidad del proyecto para comprometer los fondos y recursos humanos para el proceso, y del interés a incorporar el aprendizaje del proceso EISB+ en sus próximas etapas.

Después de decidir seguir adelante con la EISB+, se debe meditar mucho sobre quién debe participar y cómo su participación agregará valor y validez al proceso. Los proyectos también tienen que decidir la forma de estructurar el proceso EISB+ para maximizar la participación y los productos y reducir al mínimo el tiempo y los costos. Además, se requiere de mucha preparación interna antes de emprender la primera etapa de la EISB+ con los actores. Esto no sólo incluye la identificación de quiénes serán los facilitadores del proceso, sino también asegurar que dentro del proyecto existe un entendimiento compartido de por qué es necesario este proyecto y cómo está usted actualmente justificándolo a sí mismo y sus financiadores.

5.2 ¿En qué momento realizar la EISB+?

Aunque la evaluación de impactos se puede llevar a cabo en cualquier momento durante el ciclo del proyecto,



lo ideal es que se lleve a cabo **durante el diseño** del proyecto, es decir, **antes que un proyecto se implemente**. Esto es porque el ejercicio puede generar información útil para los tomadores de decisión sobre la mejor manera de diseñar el proyecto para un impacto positivo máximo y mínimas consecuencias negativas. La realidad del financiamiento y los ciclos de proyecto, sin embargo, significa por lo general que los proyectos sólo tienen los fondos para llevar a cabo la evaluación después de que ya se han diseñado y, a veces, sólo mientras está siendo implementado.

Una evaluación realizada **durante la implementación del proyecto** sigue siendo de gran utilidad, sobre

todo si hay flexibilidad para adaptar el enfoque, metas y alcance del proyecto a la luz de la información generada. La EISB+ llevada a cabo **al final del proyecto** se utiliza, sobre todo, para evaluar si se han cumplido las metas deseadas y para sintetizar lecciones aprendidas que podrían aplicarse a proyectos posteriores. ¡Aunque en este caso la identificación de impactos negativos pudiera ser tardía!

La EISB+ llevada a cabo **al concluir el proyecto** por lo general no es muy útil para las personas y los ecosistemas que sufrieron el impacto, sobre todo si se trata de impactos negativos.

La realización de EISB, independientemente de la metodología, no es tarea fácil. El fuerte énfasis en una participación significativa de los actores con el método de evaluación de impacto de EISB+ lo vuelve un poco más complicado que los métodos tradicionales llevados a cabo principalmente por expertos. La recompensa, sin embargo, ¡vale la pena!

5.3 ¿Con cuál etapa empezar?

Es necesario evaluar en qué parte del ciclo del proyecto está el suyo con el fin de determinar en qué punto de la secuencia de evaluación de impacto debe empezarse o cómo llevar a cabo un enfoque alternativo para algunos de las etapas. La Figura 6 proporciona una guía para saber cómo decidir cuáles etapas y pasos son relevantes para su caso.

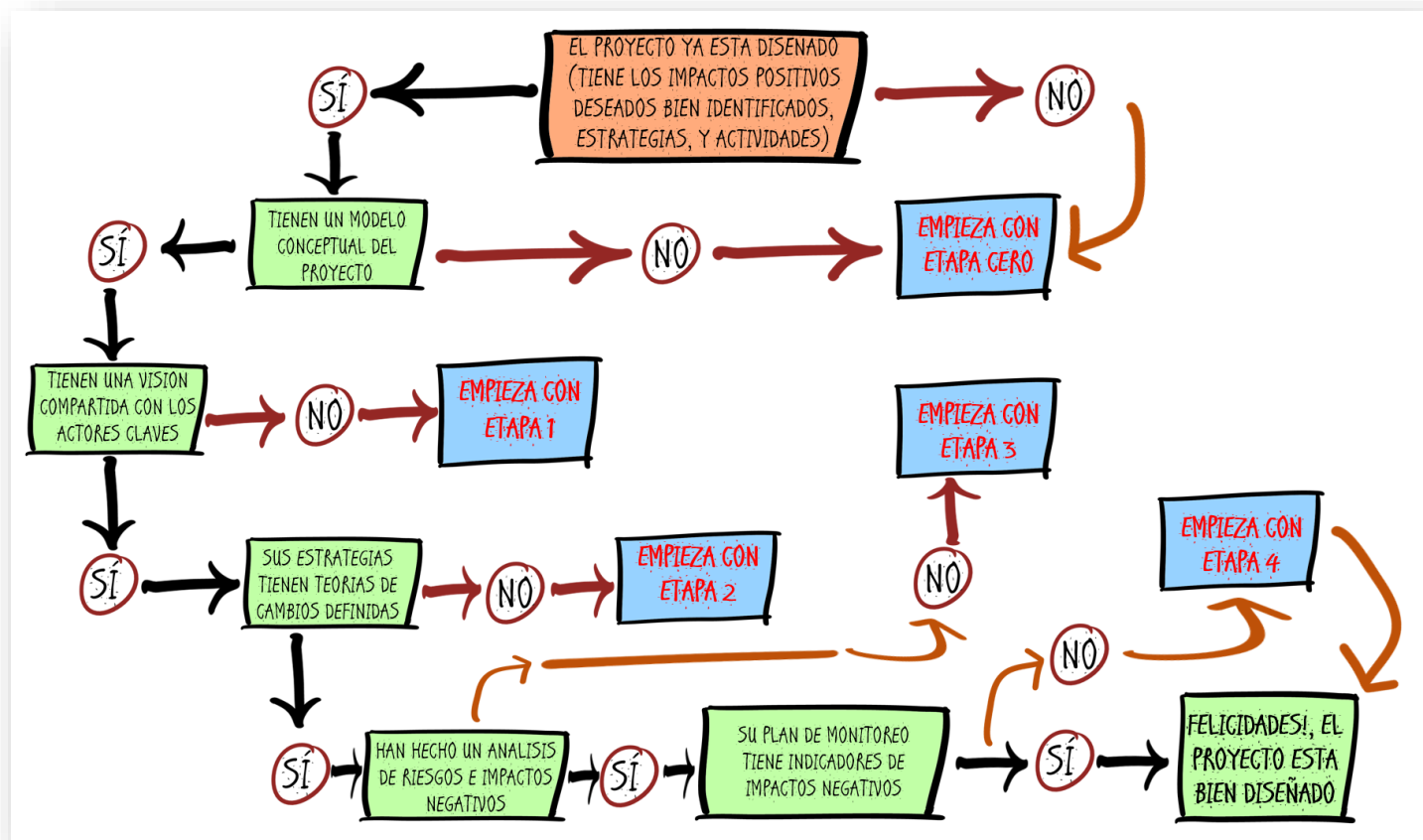


Figura 6: Diagrama de flujo de decisión para identificar con cual etapa de la EISB+ empezar, sobre todo, para proyectos que ya están en marcha

5.4 Consideraciones importantes antes de empezar

5.4.1 ¿Tenemos capacidad interna para llevar la EISB+?



La evaluación del impacto es un proceso sistemático que requiere experiencia y capacitación para emprenderlo. Sostenemos que usted no tiene

que ser un experto en la evaluación de impactos para emprender la EISB+, pero sí es necesario estar bien

preparado y seguir una serie de pasos críticos. Las intenciones de este manual son guiarle a través del proceso. No todas las personas son receptivas a usar un manual para capacitarse a sí mismas. También es recomendable llevar a cabo una sesión de capacitación si se tiene una disponible cerca de usted.

Independientemente de su nivel de capacitación en la metodología (auto-capacitación o curso), las personas que van a participar activamente en la realización de la EI tendrán que dedicar tiempo y esfuerzo a estudiar el manual, así como a revisar los recursos adicionales.

El proyecto tiene que asegurarse de poner a disposición el tiempo del personal necesario para comprender y ser capaz de implementar el método de EISB+.

La mejor capacitación es la práctica. Por lo tanto, los proyectos que reciben su personal capacitado en la metodología deben comprometerse a llevar a cabo el proceso, y a aplicarlo a otros proyectos que la organización tenga para que los miembros del personal estén aplicando continuamente la metodología y se convierta en un método estándar para la planificación e implementación.

5.4.2 ¿Tenemos tiempo y fondos suficientes?



Aparte de los costos de capacitación y el tiempo necesario para aprender la metodología, la EISB+ requiere que los proyectos dediquen tiempo del personal y recursos para el proceso.

La mayor parte de las EISB+ requieren 4 a 6 facilitadores (1 o 2 líderes y de 3 a 5 facilitadores de grupos de trabajo) en cada taller. También requieren una persona de logística que se encargará de invitar a los actores, reservar las instalaciones para el taller, organizar las necesidades de transporte y alojamiento, así como asuntos prácticos durante el desarrollo del taller, etc. Durante los talleres, los facilitadores deben centrarse sólo en el taller y sus resultados, por lo tanto, se prefiere que reduzcan sus otros compromisos oficiales durante este tiempo. Del mismo modo, recomendamos NO cargar al facilitador líder ni a los facilitadores de grupos con tareas de logística.

El costo para la realización de la EISB+ puede ser sustancial, sobre todo en la forma en que estamos promoviendo que debe llevarse a cabo (una serie de talleres, alta participación de los actores, etc.).

Los proyectos pueden minimizar considerablemente los costos de la realización de la EISB+ aprovechando otras actividades de proyectos ya planificadas y presupuestadas. Por ejemplo, si ya está planificada una asamblea con la comunidad, esto puede ser la plataforma de lanzamiento para una discusión sobre el alcance del proyecto, temas focales, etc.

5.4.3 ¿Estamos dispuestos a incorporar la información generada?



Si un proyecto se compromete con el método participativo de EISB+, tiene la obligación de utilizar e incorporar las lecciones aprendidas y la información generada en el diseño del proyecto o enfoque general. La participación de los actores debe ser porque el proyecto quiere incluir genuinamente sus aportes, y no sólo porque deba cumplir con requisitos de donantes u otros. El proyecto debe demostrar a los participantes cómo se han utilizado los resultados y productos de los talleres para adaptar las prioridades, diseño o enfoque general del proyecto. Por lo tanto, los proyectos realizando una EISB+ deben ser suficientemente flexibles para ser capaces de integrar estos cambios.

5.5 La logística y organización para llevar la EISB+

5.5.1 ¿Cuántos talleres haremos?

Existen varias opciones en cuanto al número de talleres, la duración de cada taller y el lapso de tiempo entre talleres. Independientemente de la opción que elija hay que considerar la disponibilidad



de recursos y tiempo para uno o más talleres. El criterio más importante por considerar en tanto al número de talleres es a calidad del trabajo que una opción permite lograr. Combinar los talleres con otras salidas al campo ya agendadas ayudaría mucho a bajar el presupuesto necesario para llevar a cabo los talleres EISB+.

En la Tabla 1 se presenta un resumen de las ventajas y desventajas de cada opción. Si los patrocinadores del proceso EISB+ tiene presupuesto, recomendamos organizar varios talleres de duración corta porque esto resultara en una buena calidad de participación y por fin los resultados.

En Anexo V se presenta ejemplos de cómo los proyectos MREDD+ en Chihuahua y en Oaxaca se organizaron para llevar la EISB+ a cabo.

5.5.2 ¿Quiénes van a participar?

Esta metodología requiere la participación profunda y amplia de actores clave del proyecto, tanto de aquellos que contribuyen a las condiciones y problemáticas existentes, como de aquellos que están impactados en manera negativa por las mismas. La participación es uno de los asuntos que requieren una estrategia bien pensada desde el inicio, la cual debe ejecutarse con éxito.



Hay que desarrollar una buena estrategia para identificar quiénes deben participar a los talleres, asegurar que efectivamente asistan y que realmente participen a lo largo del proceso. El reto más grande es asegurar que los participantes representen la variabilidad actual que existe en la población, tanto de experiencias como de opiniones y perspectivas.

Los actores del proyecto se pueden definir como cualquier persona con un interés directo en los que le interesa el proyecto, o que esperan tener impactos en las mismas condiciones (de biodiversidad o social). Pueden ser individuos, comunidades locales, administradores de proyecto e inversionistas, ONGs y organizaciones gubernamentales que apoyan al proyecto. También podría incluirse a representantes de grupos o sub-grupos vulnerables en la zona del proyecto, siempre y cuando sea posible identificarlos de antemano.

5.5.2.1 Perfil deseado de los participantes

El proceso EISB+ sale más exitoso cuando se hace con participantes que tienen los siguientes perfiles”:

- ☑ Participantes que conocen bien las condiciones sociales y de biodiversidad en el área del proyecto por tener experiencia directa de ellas o por estudiarlas o por trabajarlas. Eso implica invitar expertos tanto locales como externos;
- ☑ Participantes que contribuyen a cambios en las condiciones del recurso de interés, o que afectan el recurso, o que depende mucho en el recurso para su bienestar, como usuarios de madera, fauna, flora, agua, suelo, etc. (cazadores, usuarios de plantas medicinales, agricultores, ganadores, pescadores, etc.)
- ☑ Participantes que representan instancias y organizaciones que están implementando proyectos o actividades que afectan el mismo recurso
- ☑ Participantes que son respetados por la comunidad que representan. Es decir, hay confianza

por la parte de los grupos de que van a representar los intereses del grupo en su conjunto y no los intereses particulares de personas, y que van a transferir la experiencia al grupo;

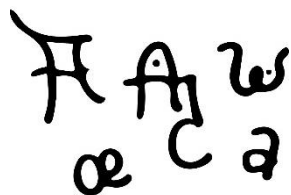
- ☑ Participantes que están dispuestos a contribuir con sus experiencias y opiniones, que están dispuestos a escuchar las contribuciones de los demás, que son respetuosos al proceso y a otros participantes. Es igual de importancia evitar los ‘sabelotodo’ como gente que son muy tímida para hablar.
- ☑ Participantes que realmente quieren asistir porque la voluntad del participante es crucial.

5.5.2.2 Inclusión de actores no alfabetizados

La metodología EISB+ depende mucho sobre la palabra escrita. Eso implica que hay que considerar el nivel de alfabetización o educación de los participantes. Sin embargo, si es primordial incluir gente no alfabetizada, debe tenerse en cuenta que el proceso lleva más tiempo y suele ser más costoso.

Quando el idioma materno es distinto al idioma del país, habría que presupuestar el tiempo y costo de realizar traducciones de los productos de los talleres.

Metodológicamente, incluir gente no alfabetizada implica un esfuerzo por la parte de los facilitadores en usar dibujos y objetos para representar conceptos claves, por ejemplo, o tener asistentes



que ayudan a plasmar las ideas y aportaciones de estos participantes de manera escrita o insistir en leer todo lo que está escrito en voz alta para su beneficio.

Tabla 1: Ventajas y desventajas de algunas configuraciones de número de talleres y su duración

Opción	Ventajas	Desventajas
1 taller continuo de 4 a 5 días	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor costo especialmente si el facilitador líder del taller viene de lejos; ▪ No hay problemas de recordar los resultados y discusiones del último taller o de retener los mismos participantes; ▪ Menos viajes y posiblemente menos tiempo total para los participantes y facilitadores ▪ Puede reducir costos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cansancio de participantes y facilitadores - Afecta la calidad y resultados rebajara después de 2 días, y aún más después de 3 días; ▪ Poca chance e reflejar los resultados de cada etapa y realizar modificaciones del proceso o metodología en la marcha
2 talleres con 1 a 2 días de descanso entre talleres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo relativamente bajo; ▪ no hay problemas de no recordar lo que salió en el taller previo (memoria); ▪ Poco problema de retener mismos participantes; ▪ Pocos viajes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muy probable que habrá cansancio ▪ Rebaja de calidad de los resultados durante el segundo taller
3 talleres cortos (2 días cada uno) con un lapso de tiempo (unas semanas) entre talleres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor calidad de participación y resultados porque los participantes y facilitadores llegaran refrescados a cada taller; ▪ Mayor tiempo de reflexión entre talleres dando posibilidades de modificar cosas en la marcha (por ejemplo, incorporación de nuevos participantes claves que no pudieron asistir en talleres previos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo más alto y más viajes para participantes y facilitadores; Posiblemente habría problemas de memoria de participantes del último taller (aunque los diagramas ayudan mucho a recordar); ▪ Es más difícil retener los mismos participantes para todos los talleres

En todos los casos, pero más aún en este, es sumamente importante sistematizar el uso de colores y formas (en tarjetas, flechas, etc.) y mantener su uso en todos los talleres y al informar de los productos y resultados.

De modo similar, hay que tomar en cuenta el idioma de los talleres: por supuesto, los talleres deben hacerse en el idioma materno de los participantes locales.

5.5.2.3 Representatividad versus cupos limitados

Para llevar a cabo con alta calidad las actividades de los talleres EISB+, el cupo ideal no debe exceder 30 participantes, todos ellos seleccionados entre los actores del proyecto o los 'interesados'. En el caso de que existan dos facilitadores líderes, se podría considerar hasta unos 40 participantes. Aunque no se pretende decir que siempre hay representatividad plena de los actores en los talleres EISB, sí existen varias vías para lograr que los participantes en los talleres representen efectivamente a los principales actores en la zona del proyecto:

- ☑ Si las comunidades son los actores principales deben formar por lo menos la mitad de los participantes.
- ☑ Un balance de género es de suma importancia en los talleres EISB+ dado la importancia del aspecto género en el diseño de un proyecto y su evaluación social. Una regla general que al menos un tercio de los participantes deben ser mujeres; la mitad o más es deseable cuando se abordan temas particularmente sensibles para las mujeres como el agua o la salud.



las mujeres como el agua o la salud.

- ☑ Invitar a los participantes que representan simultáneamente a más de un grupo de actores. Por ejemplo, el cazador podría ser un agricultor y un curandero tradicional.

5.5.2.4 El rol de los expertos

- ☑ La aportación de los expertos en temas de biodiversidad y temas sociales en el área del proyecto es extremadamente útil para asegurar que obtiene una comprensión completa de las condiciones y temas en los que se desarrollará el proyecto.



5.5.2.5 Buenas prácticas para invitar participantes

Después de seleccionar quien debe participar, hay que invitarlos y asegurar que se vengán! Los protocolos de cómo les hace llegar la invitación y como se asegura que los invitados asistan a los talleres son muy variables y dependen mucho en los contextos locales y culturales. Sin embargo, existen buenas prácticas universales que se debe respetar:



- ☑ Mandar la invitación formal con mucha anticipación (un mes o más) y después recordatorios dos semanas y una semana después del evento. Los recordatorios pueden ser más informales, ¡pero no por eso obviados!

- ☑ Usar medios localmente aceptables y formales que están reconocidos por todos (por ejemplo, car-



tas, carteles, anuncios en asambleas, convocatorios, entre otros medios)

👍 Respetar los sistemas locales democráticos o tradicionales de auto-selección de participantes, considerando a la vez el nivel de liderazgo y/o respeto local, ya que por el cupo limitado de personas quizás no todos los líderes o representantes de las comunidades podrán participar.

👍 Ser claro en la invitación acerca de qué se trata el evento, de los objetivos y productos esperados, las razones por las cuales son invitados, quiénes asistirán, así como las expectativas que los organizadores tienen de su participación. Ser transparente con los líderes les facilita saber quién escoger para participar, y cómo organizarse para el taller.

👍 Investiga bien la cultura local de ofrecer (o no) incentivos para asistir a los talleres. Discúptanlo con otras instancias que están trabajando en la región, o plátiquenlo directamente con personas claves para una opinión valiosa al respecto.



Para el informe EISB+, es sumamente importante que se puede describir y comprobar cómo se hizo las invitaciones, como se aseguró la amplia disseminación de las invitaciones, y que no haya sesgos en representatividad de los actores claves o al menos se los reconocen.

Hay que excluir quienes no son actores, ya que pueden sesgar el análisis y limitar la participación de los actores locales. Si un proyecto decide permitir que personas que no son actores asistan al taller para conocer la metodología, sólo deberían ser observadores.

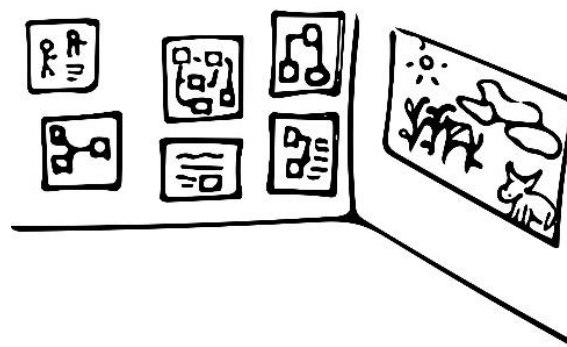
5.5.3 ¿Cuándo y dónde hacer los talleres?

Se debe realizar los talleres EISB+ durante una temporada “floja” en cuanto al calendario agrícola y forestal. Es muy difícil conseguir la participación de los locales si se intenta llevar a cabo un taller durante un periodo importante en sus medios de vida.



Es recomendable llevar a cabo el taller de EISB+ fuera de la ciudad, en un alojamiento que albergue a todos los participantes. De esa forma se reduce o evita la tentación de entrar y salir con frecuencia, o atiendan otros asuntos ajenos al taller—en particular relacionados a su trabajo habitual.

5.5.3.1 Las características ideales del lugar del taller



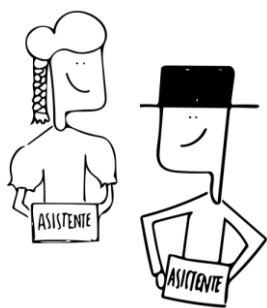
El lugar donde se va a aplicar los talleres tiene que tener las siguientes características:

- ☑ Debe disponer de un **amplio espacio** o espacios para el trabajo en grupos sea cómodo y los grupos no se estorben unos a otros.
- ☑ Se debe **contar con paredes**, ya que son un recurso invaluable para colgar los resultados del trabajo de grupos, y mantenerlos colgados como referencia a lo largo del taller. De hecho, las paredes se consideraran parte esencial de los materiales de trabajo en la metodología. ¡Al fin de un taller EISB+ habrá poco espacio libre en cuanto

5.5.4 ¿Quiénes serán los facilitadores asistentes?

La credibilidad de la metodología EISB+ depende en gran medida en la calidad de la participación. Los facilitadores asistentes son claves para lograr esto: su capacitación es la responsabilidad del facilitador(a) líder antes del primer taller participativo. Se recomienda dos días completos para esta capacitación.

5.5.4.1 *Perfiles deseados de los facilitadores asistentes*



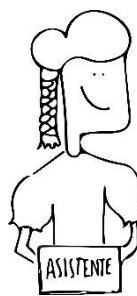
Los facilitadores asistentes empiezan a trabajar con un grupo de tres a seis personas durante los últimos pasos de la Etapa 1 y hasta la terminación de la Etapa 4. La carga principal de los facilitadores asistentes será ayu-

dar a los grupos llevar a cabo los pasos de cada Etapa y manejar las dinámicas entre los participantes del grupo. Además de recibir capacitación de antemano sobre la

metodología EISB+, debe tener las siguientes características y destrezas:

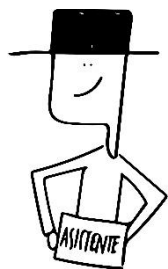
- ☑ Conocimientos lingüísticos relevantes
- ☑ De personalidad debe ser alegre, amable, flexible y entusiasta
- ☑ Tendencia a la inclusión en la consulta;
- ☑ Cuidado en fomentar lo bueno en los demás tener Auto-estima y confianza sin problemas del ego (debe ser un poco desprendido de sus propias opiniones),
- ☑ Sensibilidad cultural y de género
- ☑ Paciencia con los demás.
- ☑ Capacidad de auto-reflexión o interés en aprender y mejorarse continuamente en su desempeño.

Además es muy ventajoso si el facilitador de las mesas de trabajo tiene conocimientos buenos del contexto del proyecto y de la región y/o del sector del carbono terrestre, pero estos conocimientos, al fin de cuentas, son menos importantes que su personalidad y capacidad de promover la consulta y participación.



Un facilitador asistente podría ser miembro o personal del proyecto o podría ser otro interesado. A veces podría ser un líder comunitario con un buen nivel de educación formal. Pero hay que tener cuidado en estos casos, ya que su papel no es de presentar su punto de vista, sino uno de fomentar la participación universal del grupo. Es poco común que una persona con fuertes opiniones sea un buen

facilitador. Cuando un facilitador no es un interesado o actor del proyecto, su papel es más claro y hay menos riesgo que domine.



En resumen, ser facilitador de grupo no es tarea fácil: probablemente tendrá que manejar un grupo diverso de participantes con diferentes características sociales y educativas - gente tímida y otros parlanchines, y a menudo, hay que trabajar en impedir el dominio del grupo por una o dos personas.

5.5.5 Capacitación de los facilitadores asistentes

Los objetivos de la capacitación consisten en que, al fin de la capacitación, los facilitadores de grupo puedan explicar los conceptos principales de la EISB sin uso de notas; que sepan usar las técnicas de facilitación basadas en la buena práctica; y que tengan la capacidad de conducir un grupo de trabajo para cada uno de los pasos de EISB+ realizados al nivel de grupo, con el apoyo ocasional del facilitador líder durante el taller.



Una parte importante de la capacitación debe consistir en realizar ejercicios prácticos, ya que 'aprender haciendo' es la forma más eficaz de aprender conceptos y métodos nuevos, así como de enfrentar eventualidades. Debe haberse tiempo para discutir posibles problemas que pueden surgir, por ejemplo, choques de personalidad o de opinión, y cómo resolverlos. También hay que dar tiempo suficiente para la preparación de las instrucciones detalladas para cada paso y actividad.

Una prueba de conocimientos al fin de la capacitación puede ayudar al facilitador en sus esfuerzos de fortalecer sus destrezas y conocimientos entre la capacitación y los talleres.

Finalmente cada facilitador necesita su copia propia de esta guía para estudiarla y profundizar después de la capacitación.

5.6 Preparación de materiales para el primer taller

Es importante llegar al primer taller con dos productos previamente elaborados para lanzar con Etapa 1 de inmediato:

1. Un borrador del modelo conceptual del proyecto y,
2. Una presentación del proyecto REDD+.

5.6.1 El modelo conceptual borrador del proyecto

El modelo conceptual del proyecto es una gráfica que representa el entendimiento (según las organizaciones implementadoras) sobre la deforestación y degradación en el área de proyecto. Por un lado (lado izquierda), el diagrama ilustra cómo se interactúan las condiciones sociales y ecológicas en el área del proyecto y a su vez, contribuyen a la deforestación y/o la degradación. Por otro lado (lado derecha), el diagrama especifica el conjunto de consecuencias sociales y sobre la biodiversidad causado por la deforestación y/o degradación y que realmente son los motivos para implementar un proyecto REDD+. En fin, el modelo conceptual

del proyecto describe el sistema ‘socio-ecológico’ del proyecto.

El borrador que se aborda en esta Etapa será la primera versión del modelo que se construye *antes* del primer taller. El ejercicio de construirlo se hace a nivel de la organización implementadora con aquellos involucrados en la ejecución y diseño del proyecto. En la primera Etapa se comparte el modelo con actores claves, se lo discuten y hacen ajustes al borrador con la intención de crear una versión nueva que representa el entendimiento común de la problemática general.

Los motivos para desarrollar este modelo de antemano al primer taller son varios:

- Comunicar la justificación para tener el proyecto desde la perspectiva de la organización implementadora.
- Asegurar que dentro de la misma organización haya entendimiento común de la lógica del proyecto (¿Por qué este proyecto es necesario en esta área?);
- Usarlo como ‘punto para lanzar’ las discusiones con los actores claves en el taller;
- Identificar vacíos de información o conocimiento en justificar el proyecto;
- Identificar y hacer explícito los supuestos que la organización tiene de cómo son ‘las cosas’ en el área del proyecto
- Ahorrar tiempo en el primer taller por no iniciar su construcción durante el taller.

El modelo conceptual intenta abordar a las siguientes dudas:

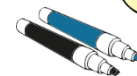
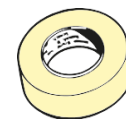
- ¿Qué es la problemática de REDD+ en la zona? ¿Deforestación? ¿Degradación? o ¿Ambas?
- ¿Porque hay necesidad de implementar este proyecto?
- ¿Cuáles son las causas que motivan la deforestación o degradación?
- ¿Qué aspectos sociales contribuye a las causas de deforestación y degradación?
- ¿Qué aspectos de biodiversidad se debe tomar en cuenta?
- ¿Cómo están vinculados los objetivos de carbono y aspectos sociales y de biodiversidad?

5.6.1.1 Instrucciones para desarrollar el modelo conceptual del Proyecto

Tiempo requerido: 1 a 3 horas

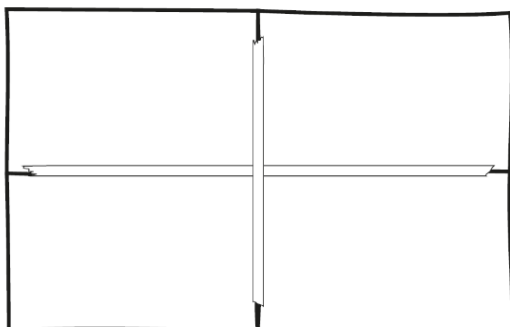
Materiales necesarios:

- 4 Hojas de papel bond (tamaño rotafolio)
- 1 Cinta adhesiva tipo ‘masking’
- 2 Marcadores (negro y azul)
- Tarjetas de colores (tamaño media carta), de colores verde (3), amarillo (40), rosa (15), café (20)

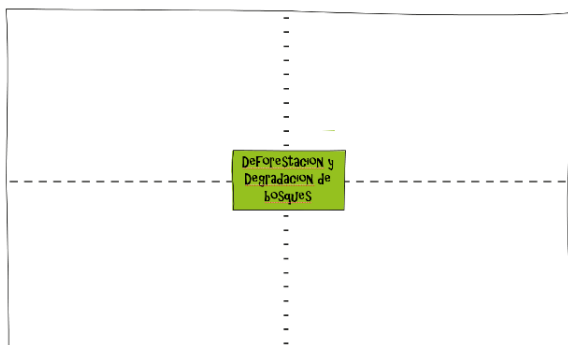


Pasos por seguir:

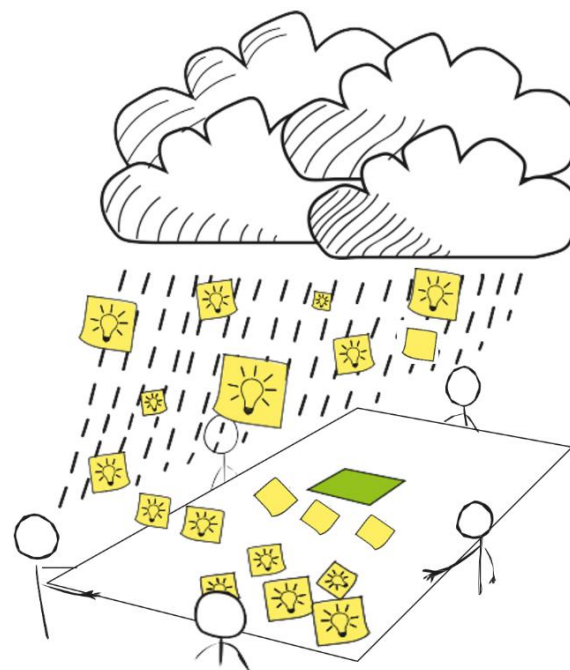
1. Pegue las cuatro hojas de rotafolia para formar una sola hoja grande:



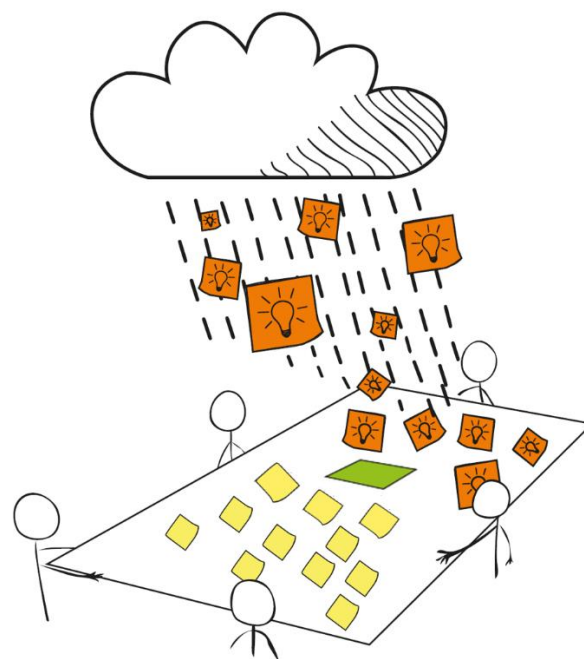
2. En una tarjeta verde anote “Deforestación y/o Degradación de bosques” (o de monte, o de cerro, según la terminología correcta y común en la zona del Proyecto). Coloque esta tarjeta en la parte central de la hoja. Esta tarjeta representa la problemática general.

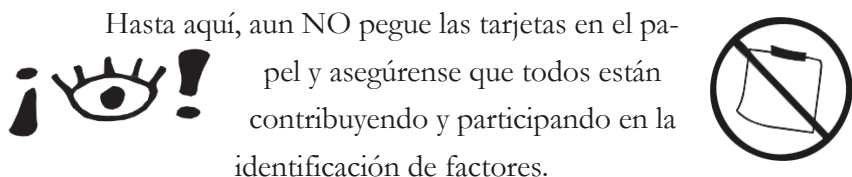


3. Como grupo, hagan una lluvia de ideas sobre los factores que *causan* la Deforestación y Degradación (D & D) en el área del proyecto, según la información que tienen a su disposición (conocimiento del área, literatura existente, discusiones con expertos y gente locales, imágenes satélites, etc.). Escribe cada idea en una tarjeta amarilla y coloque las tarjetas a la IZQUIERDA de la tarjeta verde.



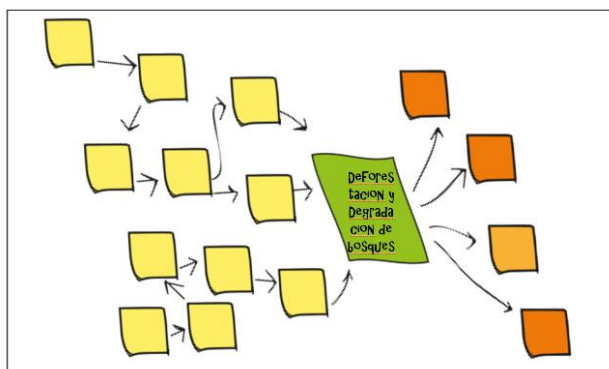
Cuando ya han identificado entre 8 y 10 factores causales, dediquen entre 10 a 15 minutos para generar una serie de factores o condiciones que SURGEN por la deforestación y degradación de bosques. Anote las ideas en tarjetas de color café y las coloque a la DERECHA de la tarjeta verde.





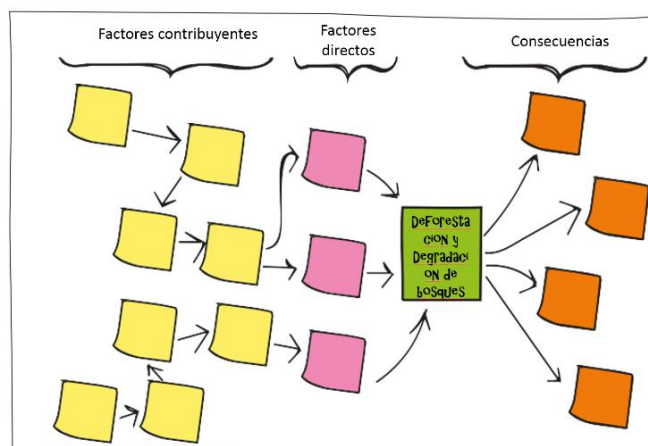
Hasta aquí, aun NO pegue las tarjetas en el papel y asegúrense que todos están contribuyendo y participando en la identificación de factores.

- Organice las tarjetas amarillas (los factores causales de D&D) de modo que su flujo represente las relaciones entre factores y la degradación y deforestación. Si hay procesos en el intermedio de un factor y otro que no fue notado en la primera lluvia de ideas, agrégalos en otras tarjetas amarillas y colóquenlos en su lugar. Apunten las flechas al fin del ejercicio, cuando hayan acordado las relaciones ‘finales’ entre todos los factores.



- Organice las consecuencias (tarjetas cafés) en la misma manera para demostrar cómo la deforestación y degradación las causan y como las mismas consecuencias están interrelacionadas. Es muy probable que haya relaciones entre las consecuencias y tarjetas amarillas en la parte IZQUIERDA del problema general. Se puede plasmar estas relaciones con flechas de un lado hacia el otro.
- Una vez que haya acordado las relaciones entre factores, cambie las tarjetas AMARILLAS que

tienen enlaces directos a la problemática general (tarjeta verde) a unas ROSAS. Por no tener otro proceso entre estos factores y la problemática general, se les llamará en adelante “factores directos” o “causas directas” o cuando se refiere a biodiversidad, “amenazas directas”.



- Ya terminado, se sugiere que la persona que va a presentar el modelo conceptual del proyecto en el primer taller lo ‘lee’ una vez en voz alta al grupo para averiguar que el modelo tenga un flujo lógico y claro. Se recomienda que la explicación sea sencillo y corto, y que el modelo tenga algunas omisiones obvias que serán fácil de detectar por los participantes del taller. Así permitiera la participación inmediata de los participantes en el taller.
- Discuten entre el grupo que tarjetas van a omitir. Guárdenlas en una carpeta junto con los materiales para el primer taller. Si haya necesidad de hacer alteraciones, hazlas de una vez.
- Doble el modelo y guárdenlo en una bolsa grande con los materiales para el taller. ¡No lo olviden!


5.6.2 Las presentaciones sobre REDD+ y el proyecto


Dependiendo de la audiencia y de cuán avanzado el proyecto está, es necesario explicar de nuevo de qué se trata REDD+ y por qué el proyecto se reconoce como un proyecto REDD+.



Para proyectos ya en marcha, es sumamente importante que aprovechen este taller para presentarse como organización y personas, y demostrar cómo las actividades que han llevado a cabo hasta ahora forman parte de un proyecto REDD+.

Estas presentaciones deberán ser cortas - no deben durar más de 20 minutos. No tienen que ser presentaciones *PowerPoint*, necesariamente. En el caso que se decida usar *PowerPoint*, es recomendable que contengan poco texto y muchas figuras y dibujos, así como se permita una interacción entre la audiencia y el ponente.

 Es importante que el ponente no sea el facilitador líder – para variar los personajes que van a estar frente del salón impartiendo información e instrucciones.

 Sugerimos que el equipo de facilitadores y otros representantes de la organización implementadora tengan chance de revisar las presentaciones juntos antes del taller y dar consejos al ponente para mejorar no solo el texto e imágenes pero también la terminología aplicada y la manera de exponer el proyecto. Esta práctica, también sirve para fomentar el entendimiento común del proyecto entre los facilitadores para que puedan

guiar mejor las discusiones en sus grupos de trabajo

5.7 Otras consideraciones antes del primer taller

Hay varias cosas que el equipo de facilitadores y la organización implementadora debe considerar y tener lista antes del primer taller. En este capítulo se describió aquellos que tiene que ver con la metodología EISB en sí. Las dos listas que siguen incluyen consideraciones típicas para la organización de cualquier taller. Sugerimos que el facilitador líder junto con varias personas del área administrativa de la organización se encarga en llevar a cabo la logística para el taller.

5.7.1 Consideraciones logísticas para los talleres

- Decidir cuándo, dónde y quienes
- Escoger y reservar el espacio y lugar
- Invitar a los participantes
- Confirmar la lista de participantes
- Reservar alojamiento y servicios de alimentación
- Organizar transporte y viáticos
- Reservar cañones (proyectores) (2)

5.7.2 Lista de cosas por hacer antes del primer taller

- Preparar un programa general (ver ejemplos en el Anexo V).
- Capacitar a los facilitadores de las mesas de trabajo

- Generar un modelo conceptual borrador del proyecto
- Identificar las dinámicas adecuadas para el taller (ver Anexo III para ejemplos de dinámicas)
- Finalizar el programa del taller.
- Armar las presentaciones sobre REDD+ y el proyecto

- Revisar y editar las presentaciones entre todos
- Preparar los materiales para el primer día del taller

5.7.3 Ejemplo de un marco conceptual del proyecto

El siguiente ejemplo es de un marco conceptual de un proyecto dentro de la Alianza MREDD+ en Oaxaca. El marco se desarrolló como parte de un ejercicio durante la capacitación de facilitadores líderes en la metodología EISB+. El diagrama brinda un resumen del análisis que los participantes hicieron para explicar las causas y consecuencias de degradación y deforestación (tarjeta verde) en el área del proyecto. Este diagrama captura la esencia de la problemática en el área del proyecto y como esta entendido por los participantes. En una manera explícita provee las justificaciones para desarrollar un proyecto REDD+ en la zona. La parte izquierda la problemática principal explica las causas directas (tarjetas rosas) y factores contribuyentes (tarjetas amarillas) a la deforestación y degradación de bosques. Al lado derecho (tarjetas café), se demuestra las consecuencias de deforestación y degradación y las interrelaciones entre ellas. Se puede notar que el tema de biodiversidad y las preocupaciones con el medio ambiente aparece en las consecuencias y no tanto como causas. Este fenómeno es común en muchos proyectos REDD+ y motiva que en la EISB+ construimos un marco conceptual del proyecto que permite plasmar un entendimiento más completo de la problemática.

Recuadro 4: ¿Cuánto tiempo dedicar a cada actividad? – Programar la agenda detallada

Es difícil que la agenda programada suceda exactamente como fue contemplado. Algunos pasos pueden durar más tiempo que fue programada, y otros más rápido. Es importante que el facilitador líder decida si hay que dar más tiempo a un ejercicio en marcha, o acortarlo. Si se va a utilizar los productos de los ejercicios para planeación, es importante que estén bien hechos, especialmente si se sabe que no va a ver otra oportunidad de terminar el trabajo. A través de experiencias, el facilitador líder va a desarrollar la habilidad de saber qué tipos de ajustes hay que hacer para lograr los objetivos principales del taller. En el ejemplo B de agendas detalladas de talleres que se encuentra en Anexo V proporcionamos dos agendas de un taller que se hizo en el Ejido de Humariza, en el estado de Chihuahua: la agenda programada y aquel que actualmente sucedió.

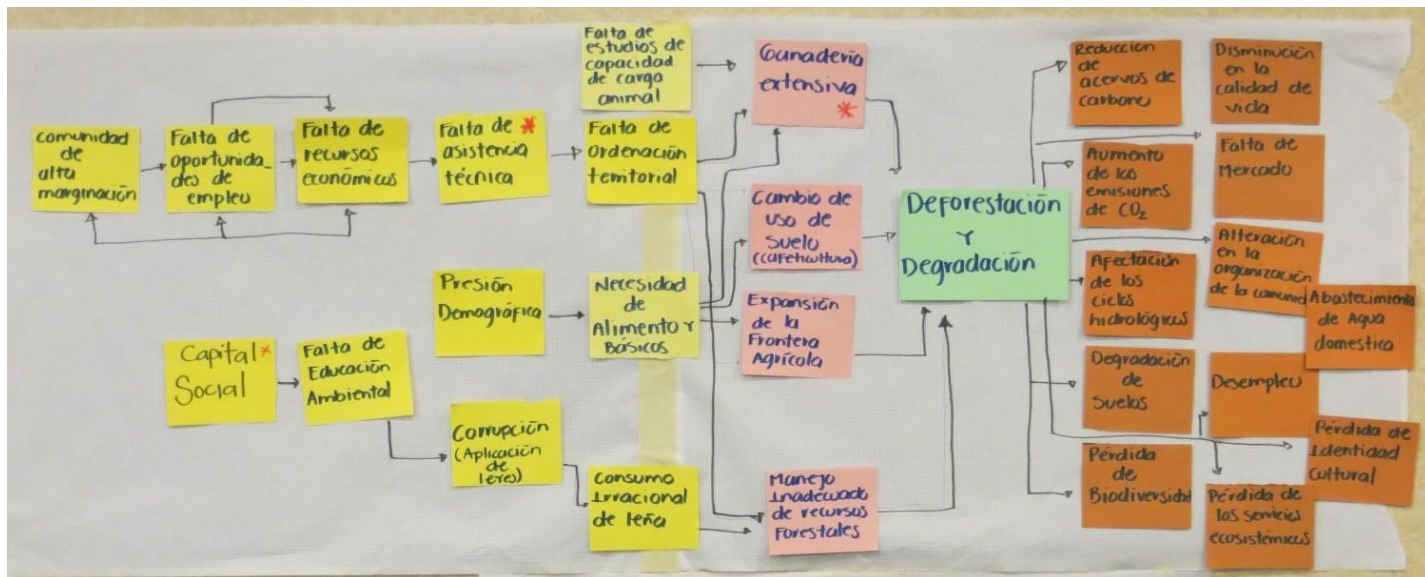
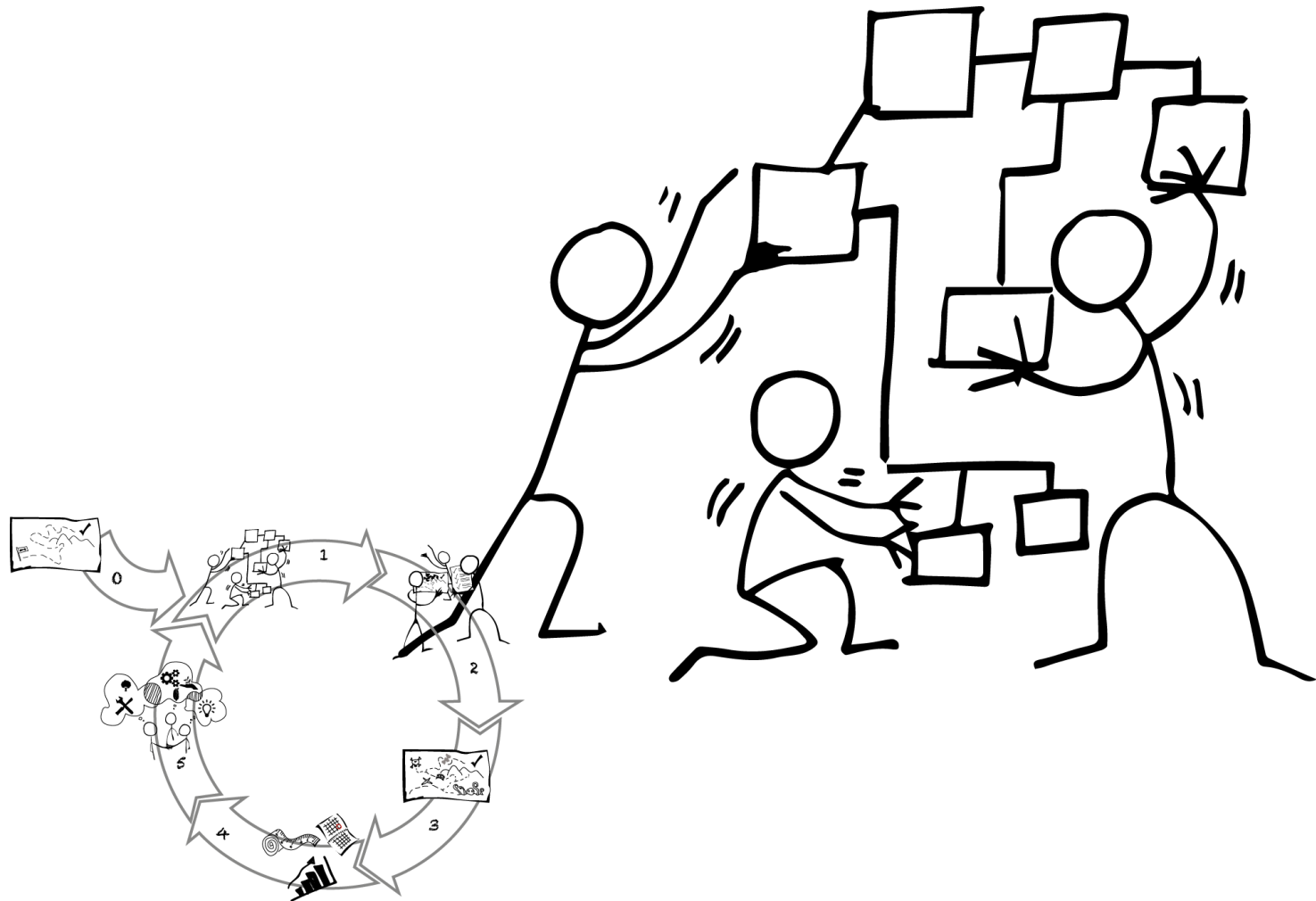


Figura 7: Un marco conceptual semi-hipotético de un proyecto MREDD+ en el estado de Oaxaca. Tarjeta verde es la problemática principal; tarjetas amarillas son factores indirectos que contribuye a la problemática; tarjetas rosas son factores directos y las tarjetas café son las consecuencias causadas por la problemática principal



Capítulo 6 Etapa 1: Acordar las bases

6.1 Objetivos de la Etapa 1

Un primer paso clave para la realización de la evaluación de impacto con un amplio grupo de actores es asegurarse de que todos estén en la misma página en términos de su comprensión de lo que se trata el proyecto en general (alcance temático), dónde se llevará a cabo (alcance geográfico), por qué es necesario (justificación) y lo que (más o menos) se persigue lograr (objetivos del proyecto).

El primer día del taller debe aclarar cualquier duda acerca de lo que se trata el proyecto, incluyendo quiénes son los principales proponentes del mismo, cómo se relacionan entre sí, y qué (experiencia y/o habilidades) aportan al proyecto.

Al final de esta Etapa se habrá:

- Llegado a un entendimiento común de qué se trata en el proyecto y dónde se llevará a cabo

- ☑ Identificado asuntos focales que el proyecto va a abordar
- ☑ Tendrán una visión compartida de que se debe lograr el proyecto REDD+
- ☑ Establecer los límites de la responsabilidad del proyecto

6.2 Conceptos claves de la Etapa 1

6.2.1 Alcance temático



La presentación debe informar a los participantes sobre la organización que realiza el proyecto; su misión y visión; lo que espera lograr y cómo funciona; su experiencia con otros proyectos demostrando el alcance temático en la forma cómo se ha aplicado en diferentes contextos; y lo que se espera del alcance temático para este proyecto en particular.

6.2.2 Alcance geográfico



El presentador del proyecto debe presentar mapas que muestran claramente los límites del proyecto, y justificar por qué el proyecto trabajará o quiere trabajar en esas áreas. Los mapas también pueden estar disponibles como copias impresas que se utilizarían durante el resto del taller. Se podría tener que explicar por qué ciertas áreas no están incluidas. El proyecto tiene que comunicar con claridad si el alcance geográfico y/o temático es flexible para integrar cambios basados en las aportaciones de los actores.

6.2.3 Asuntos focales

Ninguna iniciativa cuenta con los medios ni las capacidades para resolver todos los problemas que ocurren dentro del área de alcance del proyecto, ni tampoco es pertinente hacerlo. En cierta forma, el alcance temático del proyecto también determina los asuntos focales.



Enfocarse en un conjunto de aspectos claves, que son determinantes para alcanzar los objetivos del proyecto. En la metodología EISB+ nombramos estos aspectos claves “asuntos focales” y constituyen el eje sobre el cual se desarrollan las acciones del proyecto.

En aras de definir los asuntos focales, podemos decir que son aquellos aspectos sociales o relacionados con la biodiversidad que el proyecto necesita abordar para el alcance de sus objetivos o que, de no ser abordados, ponen en riesgo el éxito mismo del proyecto.

Como la EISB+ abarca temas sociales y de biodiversidad, podemos tener asuntos focales sociales y asuntos focales naturales. “Gobernanza”, “empoderamiento de las mujeres”, “Organización comunitaria” son ejemplos de asuntos focales sociales. “Bosque saludable”, “poblaciones viables de venados”, “abundancia de orquídeas”, ejemplifican algunos asuntos focales naturales.

Para algunos otros asuntos focales, tendremos discrepancias si son asuntos naturales o si, de hecho, son sociales, por ejemplo, “capacidad de manejo del bosque”. En esos casos vale la pena preguntarse ¿para qué queremos contar con capacidad de manejo? y quizá esa pregunta nos lleve a concluir que nuestro objeto focal es más bien el “bosque saludable”, y éste es un

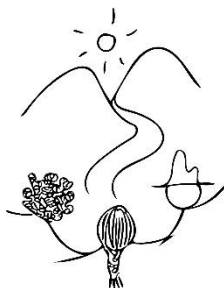
objeto focal natural, mientras que la “capacidad de manejo del bosque” es sólo un medio.

6.2.4 Una visión compartida

La visión del proyecto es el estado deseado o la condición ideal futura que el proyecto quisiera lograr.

- Describe cómo se aspira a que las cosas sean en futuro con el éxito del proyecto;

- Expresa un estado ideal deseado si se logran los objetivos del proyecto actual;



- NO describe el proceso para llegar allí;

- Se resume en un enunciado de Visión.

El **enunciado de la Visión** es una breve y clara declaración que describe cómo los actores se imaginan el Área del Proyecto en un futuro indeterminado, si el proyecto ha logrado sus objetivos.

Un enunciado de visión bien elaborado capta y dirige la atención de los actores, orienta su agenda y energiza su trabajo. Debe ser:

- Relativamente general – Definida en sentido amplio para abarcar una amplia de intereses del proyecto;

- Visionaria - inspirada en esbozar los cambios deseados hacia los cuales el proyecto está trabajando;

- Breve - Sencilla, clara y corta para que todos los participantes del proyecto puedan recordarla.

Nota: La organización ejecutora del proyecto ya puede tener una visión, pero representa sólo uno de los numerosos actores del proyecto. Es importante asegurarse que la visión del proyecto (en contraposición a la Visión Organizacional) se articula y abarca las visiones de los principales actores en el proyecto.

6.3 Etapa 1: Paso por paso

Paso 1: Objetivos del taller y presentación de los participantes



Como cualquier taller, hay que dar los bienvenidos a los participantes y pasar por todos los protocolos ‘normales’ de un taller como:

- Apertura oficial del evento o la inauguración según los protocolos locales pertinentes
- Comunicar los objetivos del taller y el programa general y específico del día
- Presentación de todos los participantes (piensa en un dinámica divertida)
- Generar ‘las reglas del juego’

Paso 2: Acordar los alcances temáticos y geográficos del proyecto:

Tiempo requerido: 40 minutos a 1 hora (20 de la presentación, 20 a 40 de preguntas y aclaraciones)

Materiales necesarios:



- Presentación del proyecto y de los conceptos REDD+



- Un mapa grande, claro y sencillo de la zona del proyecto.

Los alcances temáticos y geográficos del proyecto se abordan en la primera instancia por la presentación general del proyecto. Preguntas y discusiones después de la presentación permitirá aclarar los alcances y asegurar que todos tienen un entendimiento común de ellos.

Preguntas para guiar el abordado del alcance temático:

La presentación debe contestar las siguientes preguntas:



- ¿De qué se trata la organización o alianza de organizaciones implementadores (agua, bosques, salud)?
- ¿Cuál es su misión y visión?
- ¿Qué tipos de proyectos hacen?
- ¿Con quién trabajan en la comunidad? (¿con todos? ¿Sólo los ejidatarios? ¿Sólo forestales?)
- ¿Cómo trabajan con la comunidad? (¿Cómo esperan trabajar? O si ya están trabajando en la zona, ¿qué han alcanzado hacer?)

Alguien del proyecto (que no sea el facilitador líder) hace una corta presentación (20 diapositivas) que ofrece los antecedentes históricos, información sobre las organizaciones involucradas, y ejemplos de los proyectos que ha emprendido en otros lugares y los logros obtenidos. Se aclaran los alcances del proyecto y

las justificaciones de por qué se necesita un proyecto REDD+ en el área.

Si el proyecto todavía no ha dado una explicación al concepto REDD+ a la comunidad en que trabaja será necesario incluirla en la presentación general. Lo más importante es que esta presentación genere el interés de saber más entre los participantes y resulte en un espacio de preguntas, respuestas y aclaraciones. Es importante que la presentación:



- No dure más de 20 minutos
- Contenga muchas fotos y poco texto.
- Si ya están trabajando en la zona, mostrar lo que se ha hecho con fotos de actividades y resultados claves.
- Sea presentada por alguien ya conocido por los actores.

Este ejercicio debe terminar con una discusión en plenaria y un espacio para preguntas de los participantes. El facilitador líder puede guiar el proceso con preguntas clave a los participantes a fin de asegurarse de que han entendido el contenido de la presentación.

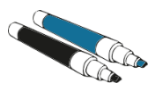
Por ejemplo:

- ¿De qué se trata esta organización?
- ¿Qué probabilidades hay de que esta organización aborde los temas de salud en nuestra comunidad?
- ¿Por qué la aldea o comunidad X está incluida en el área del proyecto, y la aldea Y no?

Pasos adicionales para aclarar el alcance geográfico

Tiempo requerido: 20 a 30 minutos

Materiales necesarios:



- Marcadores para demostrar el alcance del Proyecto.



- Hoja de rotafolio titulada "Alcance geográfico del proyecto"



- Un mapa del área del proyecto

1. Utilizando el mapa, muestre dónde se están generando los créditos de carbono (Área de proyecto).
2. Trace una marca grande en el mapa para mostrar la ubicación del Alcance del proyecto o área del Proyecto.
3. Mencione los nombres de las comunidades incluidas en el proyecto.
4. Mencione algunos ejemplos de áreas NO incluidas.
5. Pregunte si tienen alguna pregunta o necesidad de mayor discusión sobre el Alcance del proyecto.
6. Pregunte si todos están de acuerdo sobre dónde comienza y termina el proyecto.

7. En una hoja de rotafolio escriba una breve descripción del Alcance del Proyecto.

Paso 3: Práctica en desarrollar y leer modelos conceptuales y diagramas de flujo de problemas

El ejercicio en este paso es construir un modelo conceptual de un 'asunto' sencillo, divertido y de interés a todos. El asunto se plantea como una problemática y se trata de explicar porque existe este problema.



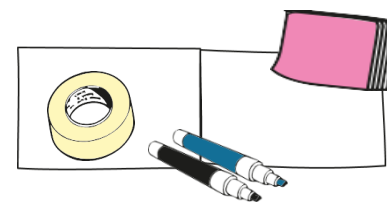
¡OJOS! No se trata de RESOLVER la problemática, sino, solo entender los factores que **contribuyen** a que existe la problemática.

El objetivo de este paso es asegurar que, al sacar el modelo conceptual borrador del proyecto para verificarlo en el paso que sigue, sea más fácil que todos los participantes sepan como 'leerlo'.

Hemos participado en talleres en cuales los problemas por analizar han sido 'las tortillas saben mal', 'nuestras calles están muy sucias'. Pero se pueden también ser 'me duele la cabeza' o 'mi hijo no quiere trabajar' Lo importante es que sea un tema interesantes para todos (tanto mujeres como hombres).

Tiempo requerido: 40 minutos hasta 1 hora

Materiales necesarios:









- 2 hojas grandes de rotafolia pegadas
- marcadores (1)
- cinta masking
- tarjetas tamaño media carta de color verde (1), rosa (10), amarilla (30) y café (15)

Pasos por seguir:

1. Expliquen al grupo que el ejercicio facilitará a entender un proceso principal y conceptos claves para el resto del taller.
2. Decidan el problema que van a analizar. Puede ser un problema de algo divertido o un problema de la vida cotidiana, por ejemplo, el problema de la basura en las calles. Anotan la redacción del problema en una tarjeta de manila VERDE en texto grande y pégala en la parte derecha de las hojas pegadas. Explíqueno que en el taller se va a referir las problemáticas como ‘asuntos focales’.
3. Como grupo, hagan una lluvia de ideas sobre todas las cosas que pueden contribuir al ‘asunto focal’. Dos facilitadores asistentes anotan cada idea que sale del grupo en una tarjeta AMARILLA y la pegan sobre el rotafolio sin organizarlos. Expliquen a los participantes que estas ideas vamos a nombrarlos “factores” en el taller.
4. Asegúrese de que todos están contribuyendo y participando en la identificación de factores.
5. Cuando ya tiene 8 a 10 tarjetas de ‘factores’ se puede empezar a organizarlas con los participantes. Organícelas según relaciones causales entre ellos y el asunto focal yendo hacia la derecha. Los factores más directos – que no tienen otro proceso en el interme-

Recuadro 5: Pautas y consejos en cuanto a escribir las tarjetas

-  Usen tarjetas del color correcto y solamente las plumas marcadores de color negro.
-  Escriban con letras grandes y claras.
-  Escriban sólo un idea por tarjeta – si hay dos ideas sobre una tarjeta, hay que desecharla y elaborar dos tarjetas.
-  Sean concisos: máximo 8 palabras por tarjeta.
-  Sean específicos pero sucintos – la tarjeta tiene que ser comprensible para terceros. Por ejemplo no es suficiente escribir “Capacitación” – hay que escribir quienes estarían capacitadas y sobre que (ejemplo: “Capacitación a agricultores en mejores prácticas”).
-  Si hay un tachón descarten la tarjeta y elaboren otra (cuando las tarjetas y el flujo de diagrama se ve mal, el diagrama tiende a ser menos valorizado y utilizado) – Los escritores suelen decir “el basurero es el mejor amigo.”

dio entre ellos y el asunto focal – deben colocarlas directamente al lado IZQUIERDA del asunto focal

6. Una vez que haya acordado las relaciones entre factores, cambie las tarjetas que tienen enlaces directos al asunto focal de AMARILLO a ROSA
7. Toman unos 5 minutos para identificar ‘consecuencias’ del asunto focal y anótenlas en tarjetas del color café. Colóquenlas a la DERECHA del asunto focal.
8. “Leer” el diagrama en voz alta a los participantes: leyendo de derecha a izquierda: el factor X existe porque los factores Y y Z lo causan). Asegurar que todos entienden la lógica que explica el asunto focal.
9. Guarden este diagrama a un lado – se va a seguir usarlo para dar instrucciones para cada Etapa.

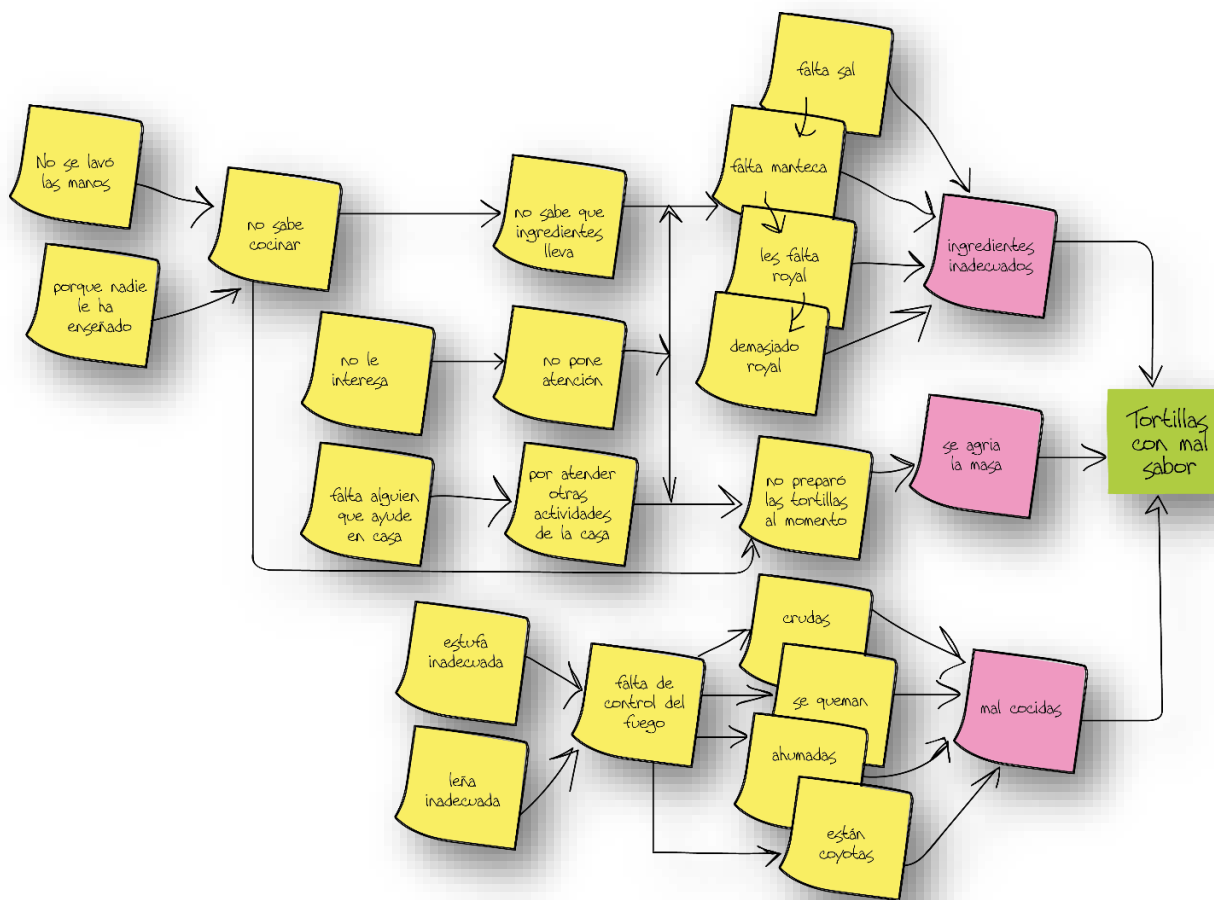


Figura 8: Resultado de una práctica de cómo desarrollar un modelo conceptual. El asunto focal era "las tortillas saben mal" (tarjeta VERDE mano derecha). Los participantes generaron una serie de explicaciones ('factores') de porque las tortillas no saben bien (tarjetas ROSAS y AMARILLAS). Organizaron su explicación según las relaciones causales entre los factores. Los factores directos son las ROSAS, que tienen un enlace directo con el asunto focal porque no hay más 'factores' en el intermedio.

Paso 4: Presentación del modelo conceptual del Proyecto

La presentación sobre el proyecto en Paso 2 y las discusiones posteriores generadas por ella deberían dejar

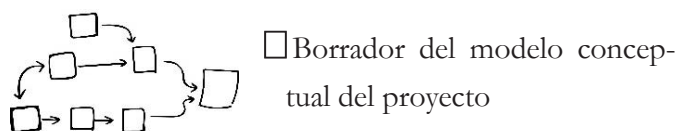
en claro cuáles son los intereses de la organización implementadora y qué información se ha juntado sobre el área del proyecto para convencerse de la necesidad para un proyecto REDD+.

En este paso, el proyecto presenta su modelo conceptual a los participantes y los explica a lo largo de la 'lógica' del proyecto. El presentador debe asegurarse de explicar primero el extremo derecho del modelo conceptual (tarjetas verdes y rosadas) antes de explicar aquellas amarillas (factores contribuyentes).

De haber pasado por una práctica de construir juntos un modelo conceptual de una problemática cotidiana, los participantes deben estar listos para 'leer' el modelo conceptual del proyecto con la ayuda del facilitador líder.

Tiempo requerido: 15 a 30 minutos

Materiales necesarios:



Pasos por seguir:

1. Coloca el modelo donde todos pueden alcanzar a verlo.
2. Muestra cual es el 'asunto focal' (degradación y/o deforestación), los factores directos y aquellos indirectos. En la misma manera que se explicó el asunto focal en la práctica, explica el modelo conceptual del proyecto. Es decir, leyendo de derecha a izquierda el factor X existe porque los factores Y y Z lo causan).

3. Asegúrese de que el lenguaje sea sencillo y accesible a una amplia gama de personas. No confíe solo en el diagrama para hacer las explicaciones.
4. Deténgase para asegurarse de que todos los participantes están entendiéndole.

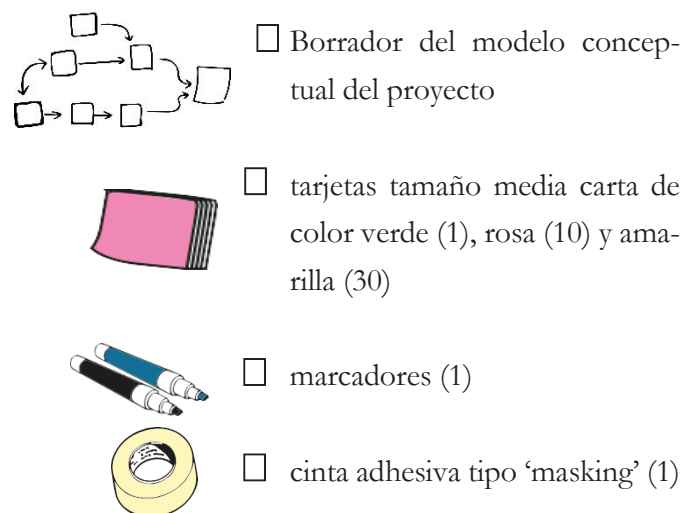
Paso 5: Validación del modelo conceptual del Proyecto

El proceso puede llevarse a cabo a través de una sesión plenaria en la que los participantes levantan la mano para dar su opinión o sugerencias sobre el marco.

Si existe la preocupación de que sólo unas pocas personas están contribuyendo a la labor de validación, el facilitador líder puede dividirlos en grupos de cinco. En cada grupo, un facilitador de grupo de trabajo conduce a los miembros del grupo en un proceso de confirmación:

Tiempo requerido: 20 a 40 minutos

Materiales necesarios:



Pasos por seguir:

1. El facilitador líder debe invitar a los participantes a criticar el modelo de proyecto, asegurando a todos que este es un borrador preliminar, basado en los conocimientos actuales y con la esperanza de mejorarlo a través del proceso de EISB+.
2. Preguntas para plantear a los participantes:
 - ¿De forma general, el modelo tiene una lógica correcta o su lógica está completamente equivocada? ¿En qué sentido?
 - ¿Hay una mala interpretación de algunas de las condiciones/explicaciones?
 - ¿Qué agregarían o modificarían al modelo para mejorar la lógica?
3. Los factores contribuyentes (tarjetas AMARILLAS) son insertados o eliminados dependiendo lo que el grupo decide.
4. Para el fin del informe del taller, un facilitador asistente debe notar en una rotafolio notas breves que explican y justifica cada acción.
5. Luego se comparte en una sesión plenaria. El facilitador líder vela por la coherencia entre los grupos.
6. El presentador del proyecto asume la responsabilidad de incorporar estos nuevos elementos aportados en una nueva versión del modelo conceptual para compartir con los participantes en los próximos días.

Paso 6: Priorización de los Asuntos Focales

¡Acordémonos!: No es realista esperar que el proyecto aborde todos los asuntos importantes que existen dentro del área de su alcance geográfico. Una selección



estratégica de 4 a 8 asuntos focales ya nos dará suficiente trabajo en la planificación y en la

implementación del proyecto.

El objetivo de este paso: Es identificar los 4 a 8 asuntos focales (sociales tantos de biodiversidad) que el Proyecto debe abordar.

Importante: La selección de asuntos focales nunca está “tallada en piedra” durante el taller. Los asuntos focales pueden ser modificados (cambiándoles el nombre, por ejemplo), unidos (cuando ambos son complementarios), o subordinados (uno es realmente un medio para llegar a otro). El análisis posterior nos irá dando todas estas respuestas.

Hay varias alternativas de cómo identificar y después priorizar los asuntos focales. Lo más importante es asegurar que todos están de acuerdo que se vinculan bien con los objetivos REDD+, es decir – de lograr la reducción de emisiones.

Si el proyecto ya está en marcha será fácil identificar los asuntos focales, y este paso serviría más para asegurar que haya congruencia entre los participantes en cuanto a cuales deberían ser los asuntos focales.

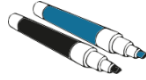
Tiempo requerido: 1 hora hasta 1.5 horas

Materiales necesarios:

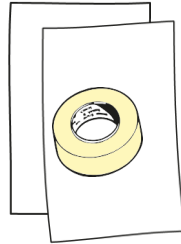
- tarjetas tamaño media carta de color blanco



- marcadores (1)



- cinta adhesiva tipo 'masking' (1)



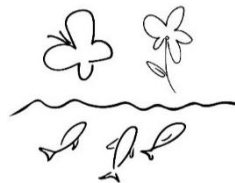
- Hojas de rotafolia (2)



Preguntas guía para identificar los asuntos focales sociales:

- ¿Qué asuntos sociales debemos de atender para dirigirnos a los objetivos del proyecto?
- ¿Qué asuntos sociales tenemos que considerar para hacer un proyecto exitoso (en términos de sus propósitos de carbono)?
- ¿Qué asuntos sociales críticos el proyecto puede contribuir a mejorar localmente?
- ¿Qué aspectos sociales pueden contribuir a reducir la deforestación y degradación, o aumentar la capacidad de secuestro de carbono?

Preguntas guía para identificar los asuntos focales naturales (de biodiversidad)



- ¿Conocemos especies y ecosistemas críticos que están siendo afectados por la deforestación y degradación?

- ¿De cuáles especies o ecosistemas importantes dentro del área de alcance del proyecto debemos estar preocupados?
- ¿A qué especies o ecosistemas el proyecto puede proveer una contribución positiva importante?
- ¿Existen aspectos de la biodiversidad (especies, en particular), que sean “conflictivos” y cuya coexistencia con la comunidad deba ser abordada?

Paso 7: Desarrollo de una visión común

Tiempo requerido: 1 a 2 horas

Materiales necesarios:

Igual como en Paso 6

Pasos por seguir:



1. Explique que es una visión y porque el proyecto necesita desarrollarla con todos los actores
2. Dé 2 a 3 ejemplos de declaraciones de visión.
3. Pida a los participantes que vislumbren lo que les gustaría experimentar en 20 años si el proyecto tiene éxito.
4. Divida a los participantes en parejas y entregue a cada pareja tres tarjetas y un marcador.
5. Permita 5 minutos para que las parejas discutan lo que creen que son cambios importantes

que el proyecto debe tratar de hacer en área de alcance del Proyecto

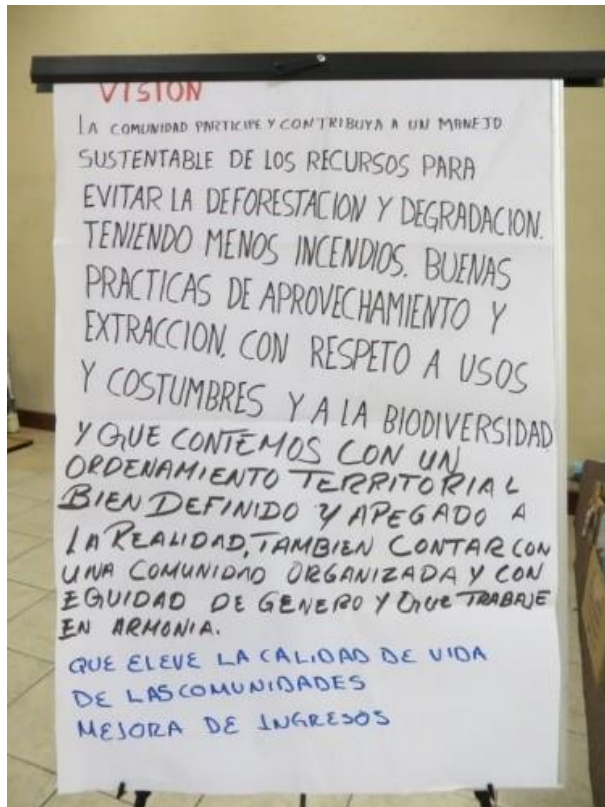
6. Pida a cada pareja que escriba tres cambios que les gustaría ver en el futuro (un cambio por tarjeta)
7. Pida a las parejas que entreguen sus tarjetas en la parte delantera de la sala (en una mesa).
8. Lea cada tarjeta y anote cada nueva idea en el rotafolio.
9. Cuente cuántas veces fue seleccionada cada idea e indíquelo en el rotafolio
10. Discuta las ideas que surgieron y decida cuáles son las más importantes que deben aparecer en un enunciado de visión.
11. Seleccione los miembros que van a desarrollar 2 a 3 borradores de declaraciones de visión para presentar al día siguiente y compartir con todo el grupo
12. Explique qué es una visión y por qué el proyecto necesita desarrollarla con todos los actores

6.4 Ejemplo del proceso de desarrollar una visión

El Ejido Catedral en Chihuahua pasó por un proceso de construir una visión común con los implementadores del proyecto REDD+ en sus territorios. En plenaria, por una dinámica de “araña”, se identificaron 16 ‘cosas’ importantes que quieren experimentar y ver en 10 años. Se contó cuantas veces los atributos fueron mencionados:

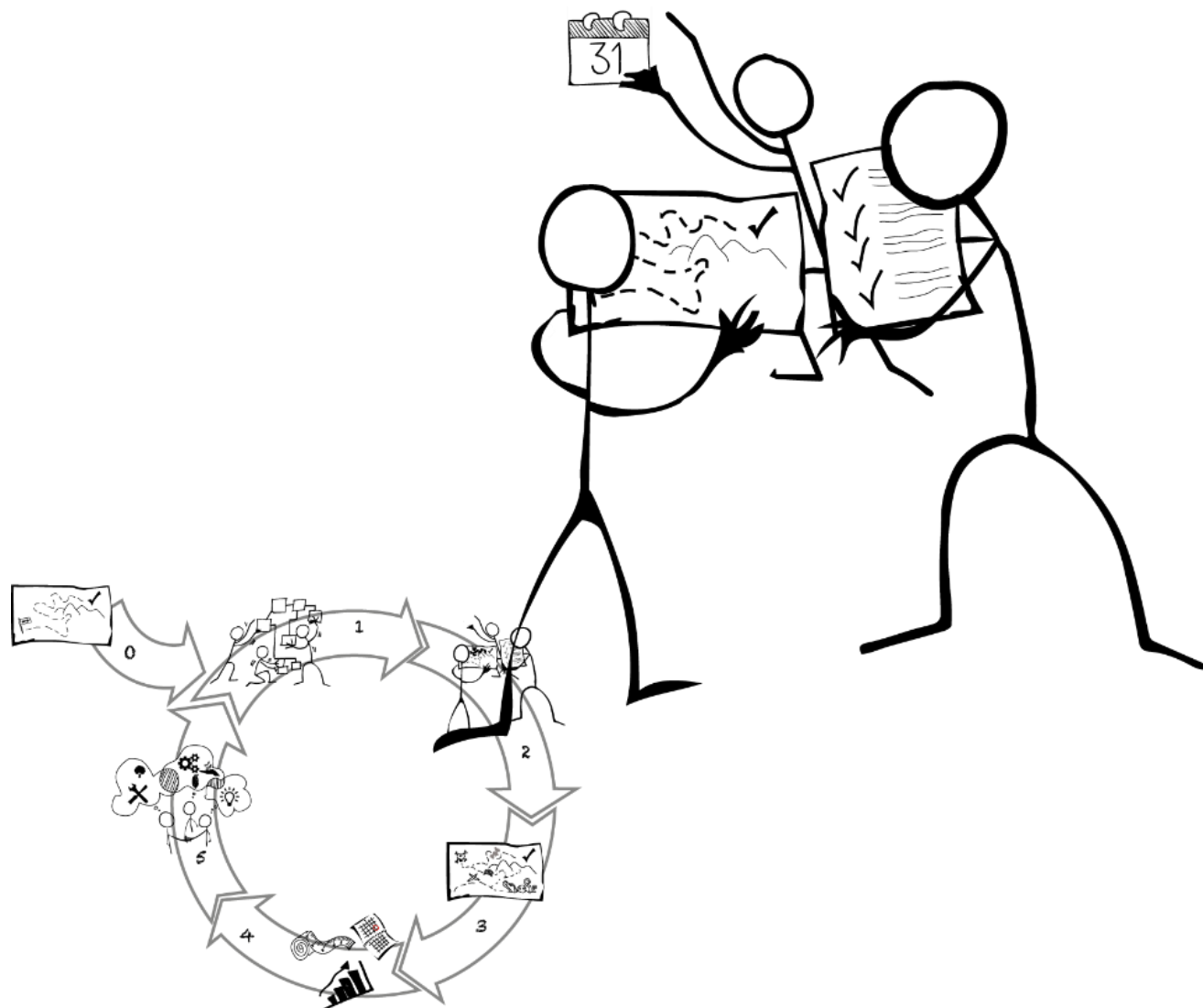
Componente de vision	No.
Mas desarrollo	II
Capacitacion	IIII
Apreciar el bosque	IIII
Bienestar	IIII III
Fuentes de empleo	IIII IIII
Manejo de bosques	IIII IIII IIII II
Menos incendios	III
Seguridad	II
Agua	IIII II
Artesania	I
Biodiversidad	IIII II
Agricultura	IIII
Ganaderia	II
Servicios Ecosistémicos	I
Suelos	II
Contaminacion	II

Un grupo de tres personas se juntaron en la tarde y redactaron un anuncio de la visión, tomando en cuenta las ‘cosas’ más importantes que fueron mencionadas en plenaria. El día siguiente presentaron el siguiente anuncio a todos los participantes:



Los demás contribuyeron sugerencias de cambios por hacer (el texto en azul). El ‘comité de la redacción de una visión común’ se reunió otra vez para un segundo intento que fue aprobado en talleres posteriores.

La redacción final puede dejar que un experto o alguien que sabe redactar bien lo hacen. Lo más importante en el taller es capturar los componentes esenciales que deben ser reflejados en la visión.



Capítulo 7 Etapa 2: Diseñar para lograr impactos positivos

7.1 Objetivos de la Etapa 2

En la Etapa 1 se identificó los asuntos focales prioritarios que el Proyecto debe atender. Normalmente, estos

asuntos representan problemáticas graves o preocupaciones significativas en el área del Proyecto que necesitan estrategias adecuadas para abordarlas.

Los objetivos de la Etapa 2 son:

- Entender bien los factores que contribuyen a que existe los asuntos focales prioritarios (hacer un análisis profundo de las causas);
- Delinear claramente los cambios deseados en los asuntos focales (definir los impactos positivos que el proyecto debe tener)
- Identificar la manera más adecuada para lograr estos cambios positivos (identificar puntos de entrada y estrategias); y
- Reconocer los actores claves del proyecto incluso grupos vulnerables que existe en la zona;
- Demostrar - con convicción – la progresión de cambios necesarios de corto, mediano y largo plazo para lograr tener los impactos deseados sobre los asuntos focales (mostrar atribución); y
- Definir objetivos claros tanto sociales como de biodiversidad que el Proyecto debe lograr para cada asunto focal.

Consecuentemente, la Etapa 2 está dividido en cinco (5) partes, cada uno abordando uno o más de estos objetivos.

7.2 Conceptos claves en la Etapa 2

7.2.1 Análisis del asunto focal

Aunque los asuntos focales prioritarios han sido identificados de forma conjunta, no está claro si existe una comprensión común de lo que son y por qué existen. En la segunda Etapa se garantiza que todos tengan

una comprensión similar del asunto focal. Un "análisis de los asunto focales" se lleva a cabo en grupos de trabajo más pequeños.

- Es un análisis de los factores económicos, políticos, institucionales, sociales y/o culturales que afectan al asunto focal;
- Implica, por ende, identificar qué factores directos e indirectos afectan al asunto focal
- Identifica los incentivos y desincentivos que influyen en el asunto focal
- También se conoce a este ejercicio como análisis del problema
- Permite el desarrollo de un **diagrama de flujo de problema** para cada asunto focal prioritario.

7.2.2 Análisis de actores e instituciones presentes en el área del proyecto



El análisis de los actores identifica a los actores en la zona del proyecto y evalúa hasta qué punto están involucrados con el Proyecto. Los actores son personas individuales, grupos de personas, organizaciones y/o instituciones que tienen interés en el proyecto, o sobre los cuales el proyecto podría tener un impacto.

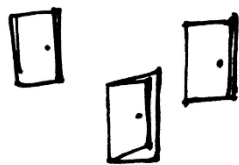


- Sus intereses en el Proyecto varían entre sí.
- Su capacidad de afectar el Proyecto no es igual.

- Algunos de ellos experimentarán los impactos (positivos y negativos) del proyecto más que a otros.

7.2.3 Puntos de entrada para el proyecto

Los puntos de entrada del proyecto son aquellas áreas en dónde el proyecto considera que debe o puede tener impacto positivo y que son estratégicas de atender. En los marcos conceptuales, son factores que se seleccionan porque el proyecto puede tener una acción directa y mayor influencia, al:



- Reconocer lo que ya se está haciendo para mejorar las condiciones existentes
- Identificar las condiciones que empeorarán o permanecerán sin cambios sin la intervención del proyecto
- Identificar oportunidades de acción que son estratégicas de abordar.

El proceso de identificar y analizar el trabajo de las instituciones presentes en la zona ayuda a abordar los temas de ‘atribución’ y ‘adicionalidad’ del proyecto REDD+. Al identificar las otras instancias que trabajan en la zona, se reconoce los otros esfuerzos que pueden contribuir a cambiar las condiciones que interesan al proyecto REDD+. Por ejemplo, si ya hay un proyecto de conservación de biodiversidad en el área, los cambios que se van a registrar a través del tiempo serán un esfuerzo en conjunto, lo que dificulta

distinguir si el cambio ha sido causado por las actividades de una o la otra instancia, o de ambas trabajando de forma coordinada.

Decidir seguir trabajando el en mismo asunto o factor implica distinguir bien cuál es el aporte adicional que proporciona el proyecto.

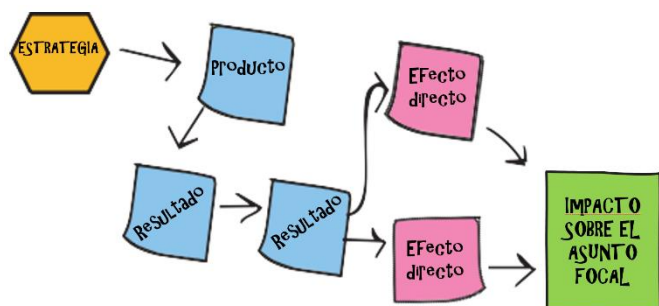
La identificación de los actores se lleva a cabo en varias etapas del proceso de EISB. De hecho, antes de que el proceso de EISB+ sea lanzado totalmente, durante la planificación del EISB, los proponentes de proyectos identifican quién debe ser invitado a los talleres.

Las oportunidades son condiciones existentes o que pueden ocurrir en el futuro que podrían afectar positivamente el estado de un asunto focal, directo o indirecto (por ejemplo, crecimiento del mercado de carbono, aumento de la demanda de madera sostenible, descentralización del manejo forestal, nuevo método para prevenir daño a los cultivos, etc.).

7.2.4 Cadenas de resultados y la teoría de cambio

Se desarrollan estrategias a partir de la secuencia de los resultados que se deben lograr para mejorar el estado del asunto focal sea este social o de biodiversidad. La secuencia ordenada de los resultados necesarios para lograr tener un impacto se conoce como la “cadena de resultados”.

La progresión lógica entre un resultado y el otro es el argumento de que la estrategia hace. No obstante, mientras el diagrama es gráfico y detallado, y ha sido una herramienta fundamental para nuestro análisis estratégico, no es siempre fácil de comunicar si no contamos con una ayuda visual.



La teoría de cambio es un enunciado que resume la lógica de cómo una estrategia (y en algunos casos, el proyecto mismo) va a alcanzar los impactos finales esperados.

Redactada de la forma “*si..., entonces...*”, la teoría de cambio enuncia los supuestos sobre los cuales se basa la estrategia, convirtiéndose así en una hipótesis de trabajo que va a ser comprobada con la implementación de nuestras acciones sobre el terreno y el logro de nuestros resultados.

En resumen, la teoría de cambio es:

- Un enunciado en la forma “*si..., entonces...*”
- El supuesto de cómo el proyecto o estrategia va a alcanzar su impacto final.
- La hipótesis principal que respalda el proyecto o estrategia, que puede comprobarse con la implementación sobre el terreno.

La teoría de cambio tiene tres virtudes complementarias:

1. Resume la lógica de la cadena de resultados, por lo tanto se puede comunicar con facilidad.

2. Ayudar al equipo del proyecto (¡y a sus beneficiados!) a tener claridad del trabajo que emprenden.
3. Representa la hipótesis de trabajo que debe comprobarse conforme el proyecto avanza.

Por su utilidad, la teoría de cambio es de creciente uso en los sectores del desarrollo sustentable, la conservación de la naturaleza, la salud y en micro-finanza, tanto por donantes, ONGs y comunidades.

Debemos de tener claro que, tal como se muestra en el diagrama de la cadena de resultados, la teoría de cambio se enfoca a lo que obtenemos con la implementación de la estrategia (productos, resultados e impactos), **no** a los insumos necesarios **ni** a las acciones que hay que llevar a cabo.

7.2.5 Objetivos SMART

Los objetivos establecen logros claros y alcanzables del proyecto, por lo tanto un objetivo es la re-declaración formal y detallada de un resultado. El método EISB+ promueve el desarrollo de los objetivos SMART, es decir:

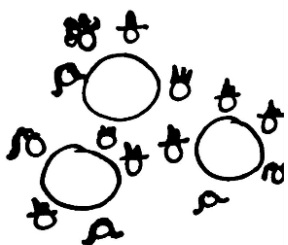
- **e**Spécífico: expresa un resultado determinado, para un lugar/área definida, o para una comunidad definida, grupo, especie, e tc.
- **M**edible: posible de medir, idealmente cuantificable.
- **A**lcanzable: es posible alcanzarlo; factible, y razonable dados los recursos y capacidades disponibles

- **Relevante:** que se orienta a cambios críticos y necesarios para el proyecto.
- **Limitado en el Tiempo:** con un horizonte temporal que indica cuándo se obtendrán los resultados

7.3 Acercamiento general de la Etapa 2

A partir de la Etapa 2 los pasos se lleva a cabo a través de grupos pequeños de 3 a 6 personas (grupos de trabajos que trabajan en mesas de trabajos). Cada grupo aborda un asunto focal y está dirigido por un facilitador asistente. Hay varias oportunidades en la Etapa para compartir los avances de grupos de trabajos y es importante que haya retroalimentación entre grupos.

7.3.1 ¿Cómo distribuir los participantes entre grupos?



La composición de los grupos de trabajos puede afectar la calidad de los trabajos que salen del grupo y a su vez, la utilidad de la información que se producen para la evaluación de impactos. Consecuentemente, es sumamente importante que el facilitador líder de una manera gestiona la distribución de los participantes. Los participantes tienen que ser divididos por igual entre los asuntos focales. Al fin, lo que se pretende lograr es tener grupos de 3 a 5 personas con las siguientes características:

- Consiste de personas que conocen bien el tema del asunto focal
- Consiste de un representante de cada grupo de aquellos actores más vinculados o afectados

por el asunto focal (para tener las percepciones diferentes sobre el asunto focal)

- Hay mujeres y hombres en el grupo (si se puede lograr un equilibrio de género, mucho mejor);
- Que no consiste de demasiado ‘expertos’ (científicos, académicos, profesionales)
- Que evita tener parientes, parejas, u otros tipos de jerarquía dentro del grupo (como el jefe, o alguien, por su estado social, puede intimidar a uno o más miembros del grupo)

Para empezar, la pertenencia a los grupos de trabajos puede empezar por auto-selección. Mirando cómo se están formando los grupos, el facilitador líder puede interferir para asegurar que los grupos cumplen con los criterios anteriormente mencionados.

Nota: Si hay un buen número

de mujeres, se podría formar un grupo de trabajo femenino, además de tener mujeres en los otros grupos de trabajo si es posible. El Recuadro 5 discute las ventajas de formar un grupo femenino.



Recuadro 6: ¿UN GRUPO DE TRABAJO FEMENINO?

La tendencia es que las mujeres tienen mayor confianza para hablar cuando están con otras mujeres y con una facilitadora mujer que cuando están en un grupo mixto... ¡aunque siempre hay excepciones a la regla!

La decisión de formar un grupo de trabajo de sólo mujeres depende de cada proyecto, porque depende de la importancia que el proyecto pone en el aspecto del género.

Lo ideal es cuando existen suficientes mujeres para formar un grupo de trabajo de unas 5-7 mujeres además de tener algunas mujeres en los otros grupos de trabajo.

Un grupo de trabajo de mujeres podría escoger el asunto focal de mayor importancia para ellas y desarrollar el diagrama de problema, la cadena de resultados, y los demás ejercicios.



7.4 Etapa 2: Paso por Paso

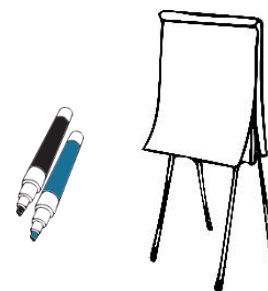
7.4.1 Parte 1 de Etapa 2: Análisis del asunto focal

Paso 1: Dividir a los participantes en grupos de trabajo por asunto focal

Tiempo requerido: 15 minutos máximo

Materiales necesarios:

- Rotafolio (1)
- Marcadores (1)



Pasos por seguir:

1. En una o dos hojas de rotafolio escriben los títulos de cada asunto focal prioritario. Leer cada uno en voz alta.
2. Explique a los participantes que durante el resto del taller trabajarán en grupos más pequeños para el análisis de los temas focales.
3. Recuérdenlos que ellos representan a otros en las comunidades de donde provienen y que deben asegurarse de participar en los temas que son más importantes para sus comunidades.
4. Deja que cada participante escoja en cual grupo quiere participar; Usando la hoja con la lista de los asuntos focales prioritarios, pregunte a los participantes con qué tema les gustaría contribuir más. Los participantes levantan sus

manos si quieren participar en el grupo. Un facilitador asistente apunta los nombres bajo de cada asunto focal.

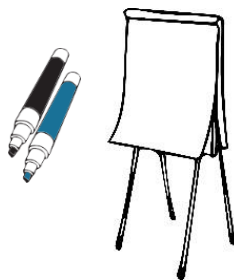
5. Una vez que la lista haya sido creada, léala en voz alta para que todos sepan en qué grupo de trabajo de asunto focal se encuentran;
6. Discuten en plenaria si haya necesidad de cambiar algunas personas a otros grupos (para balancear los grupos, o porque pueden aportar mejor un asunto focal en específico – por ser expertos locales o ajenos del tema).
7. Una vez conformados, los miembros de cada grupo se juntan y ocupan una mesa. Si no se conocen, se presenta entre ellos.
8. Discuten como quiere nombrarse, y sobre la pared o la mesa manifiestan el nombre del grupo. El nombre puede ser simplemente el asunto focal que abordarán (por ejemplo, “gobernanza débil” o “incendios forestales”) o algo más divertido como ¡“los lobos”! o ¡“los bomberos”!

Paso 2: Declaración del problema

Tiempo requerido: 15 a 20 minutos máximo

Materiales necesarios:

- Rotafolio (1 por grupo)
- Marcadores (5 por grupo)



El objetivo de este paso es que los participantes lleguen a un entendimiento común de lo que se entiende por el asunto focal y redactarlo como un enunciado

que define el problema. La definición servirá como punto de referencia para discusiones posteriores durante el análisis del asunto focal (porque existe). Además, el proceso de definir el problema también permitirá definir el estado deseado del asunto focal y posibles soluciones (estrategias) para resolverlo.



¡CONSEJO! Sugerimos que la redacción no tenga más de 30 o 40 palabras. Esta redacción será **la versión ‘larga’** del asunto focal.

La versión corta es simplemente el ‘título’ del asunto focal (por ejemplo, ‘gobernanza débil, incendios forestales frecuentes’, ‘población baja de venados cola blanca’), redactada como una condición o un estado no deseado.

El Recuadro 6 provee unos ejemplos de redacciones que fueron desarrolladas en talleres de proyectos MREDD+ en Chihuahua.

Pasos por seguir: (en cada mesa de trabajo, dirigido por los facilitadores asistentes)

1. Pregunte a los participantes lo que ellos entienden por el asunto focal (¿De qué se trata?, ¿Cómo se manifiesta en la sociedad o en el medio ambiente? ¿Cómo se sabe que el problema existe? ¿Qué problemáticas relacionadas causa?)
2. Apunta sus respuestas como viñetas en una hoja de rotafolio;
3. Pregunte a los participantes cómo el problema se relaciona con el carbono, la biodiversidad o la sección social.

Recuadro 7: Ejemplos De Anunciados De Problemas

El asunto focal “Desorganización comunitaria” puede tener varias definiciones, dependiendo del contexto local y los participantes que participaron en definirlo. Las comunidades de Nopal y Trinidad, en **Chihuahua** lo definieron así:

“...es cuando hay **poca participación de la gente** en la toma de decisiones comunitarias, **falta de transparencia** entre los líderes hacia la comunidad, y **falta de un sentido común** de lo que están tratando de llevar a cabo como comunidad” [40 palabras]

En **Cutzamala, Michoacán**, identificaron un asunto focal casi igual que lo nombraron “Organización comunitaria **inadecuada** o **desarticulada**” que ellos lo definieron como:

“...aquella en la que no existen (aun cuando los tienen). no aplican reglamentos. ni se da se-

4. Trate de redactar una frase corta que capture los resultados de los pasos 1 a 3 anteriores.
5. Cuando todos estén satisfechos con la frase, transfírala o a una hoja titulada "Declaración de problema del asunto focal: XXX" y coloque el nombre de su asunto focal.

6. Pegue la hoja de rotafolio en la pared y úsela con frecuencia durante el resto de las actividades del taller.



¡CONSEJO! Este paso debería desarrollarse muy rápido porque la mayoría de tiempo ya han discutido mucho acerca de los asuntos focales durante la validación del modelo conceptual del proyecto (Etapa 1)

Paso 3: Análisis de los Asuntos Focales

Tiempo requerido: 2 a 3 horas

Materiales necesarios:

- Hojas grandes de rotafolio (4)
- Marcadores negro y azul (2)
- Tarjetas de colores (media carta): verde (3), amarillo (50), rosa (20), y blanco (20)
- Cinta adhesiva tipo ‘masking’(1)
- Lápiz (2) y goma de borrador (1)
- Rotafolio (1)

El objetivo de este paso es realizar análisis profundos para entender ¿por qué existen los asuntos focales?

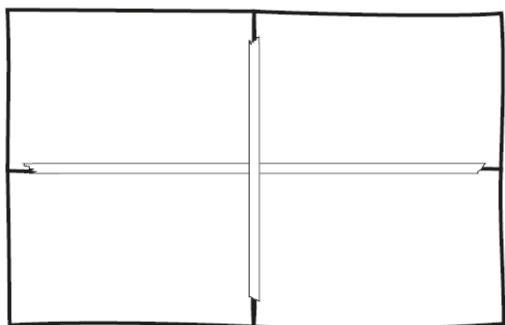
El proceso consiste en identificar los factores directos e indirectos que contribuyen a los problemas más relevantes para el Proyecto REDD+ y reconocer las relaciones entre ellos. Identificar las causas de los problemas es el primer paso para generar estrategias adecuadas para resolverlos.

El producto final de este paso es el diagrama de **flujo de problemas**. Cada grupo de trabajo le tocará generar su propio diagrama para el asunto focal que están trabajando.

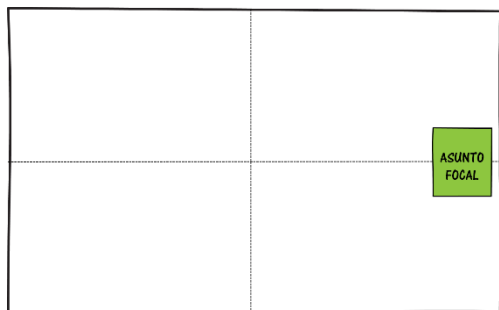
El desarrollo del diagrama del flujo de problema para los asuntos focales es muy parecido a la construcción del modelo conceptual con una distinción importante: No se hace el análisis de las consecuencias (al lado derecha del asunto focal).

Pasos a seguir:

1. Pegue cuatro hojas de rotafolio para formar una hoja grande (pueden empezar con 2 hojas y en el transcurso de desarrollar el diagrama pueden añadir 2 más si ven que las dos hojas no alcanzan)

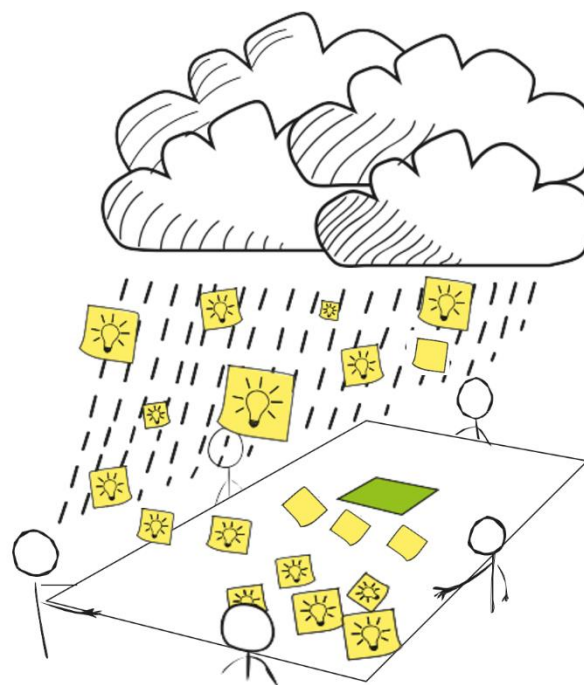


2. En una tarjeta verde, anote la versión corta de su asunto focal. Coloque esta tarjeta en la parte más DERECHA de la hoja grande.



3. Como grupo, hagan una lluvia de ideas sobre los factores que ayudan a explicar porque existe el asunto focal. ¿Qué factores contribuyen a que existe? ¿Cuáles factores impulsen el asunto focal?

Comience usando los factores que surgieron durante las discusiones para desarrollar el enunciado de problema del asunto focal. Anótalas en tarjetas AMARILLAS (una idea por tarjeta).



Coloque las tarjetas de factores a la IZQUIERDA del Asunto Focal.

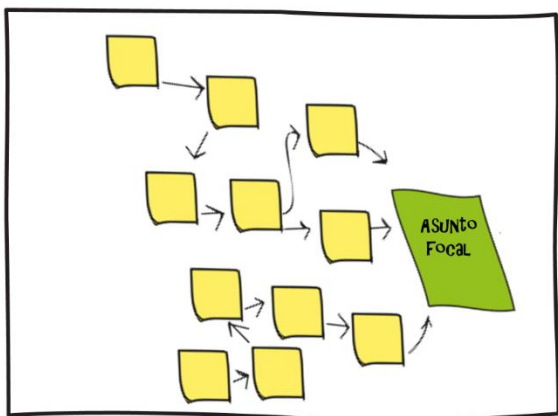
Nota: No todos los factores tienen que ser condiciones o estados negativos o no deseados. También pueden ser **oportunidades** (o condiciones deseadas) que existen en la zona y que, a través de unos pro-



cesos afecta el asunto focal (en manera positiva). Para identificar las tarjetas que representan oportunidades, pueden escribir en texto chico “OPS” en una de las esquinas de la tarjeta.

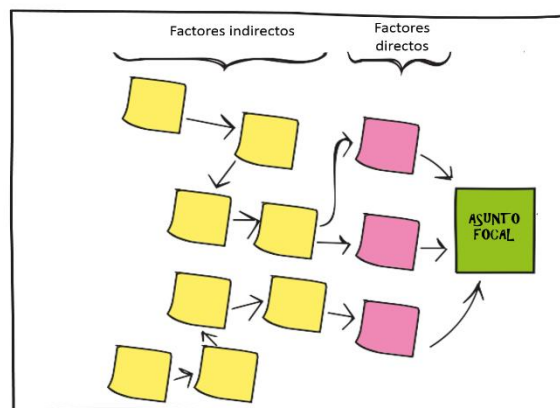
Hasta aquí...

- Aún NO pegue las tarjetas en el papel; hágalo al término del ejercicio.
 - Asegúrese de que todos están contribuyendo y participando en la identificación de factores.
4. Una vez que ya tienen 10 a 12 tarjetas amarillas de factores, empiece a organizarlas de modo que su flujo represente las relaciones causales entre los factores y el asunto focal. Es decir, una tarjeta amarilla A se coloca a la izquierda de otra tarjeta amarilla B si el factor A causa o hace que surja factor B.



5. Una vez que haya acordado las relaciones entre factores, dibuja las flechas con lápiz de grafito (porque se pueden cambiar drásticamente durante el intercambio de grupos (Paso 4).

6. Cambie las tarjetas que tienen enlaces directos al asunto focal de AMARILLA a ROSA. El hecho que no han identificado otros procesos o factores entre ellos y el asunto focal implica que son “factores directos”. Factores colocados a la izquierda de los factores directos quedan amarillo. Ellos son “factores indirectos”.



¡CONSEJO! En caso que haya un desacuerdo con algunos factores causales o las relaciones entre los factores causales: El facilitador del grupo debe tomar notas de las discusiones que surgen para después poder reportarlo en el informe del taller. **Urge** notar *cuales* relaciones están en desacuerdo, *quienes* están en desacuerdo, *como* justifica cada actor su punto de vista, y *como* el diagrama que surge esta sesgado a un punto de vista u otro.

7. El grupo evalúa rápido si su diagrama cumple con los criterios para un buen análisis del asunto focal (ver Recuadro 7). El facilitador líder puede tener los criterios plasmado sobre la pared con un proyector, o cada mesa puede tener

nerlos escrito sobre un papel bond, o (previamente) impreso en una hoja de doble carta y pegado sobre la pared.

Paso 4: Retroalimentación al diagrama de problema

Tiempo requerido: 45 minutos



Cuando el grupo está satisfecho con su diagrama, (aunque para algunos no sea aún “perfecto”) se hace un intercambio con otro grupo de trabajo que también ha terminado.

1. El facilitador asistente y una otra persona del grupo (un voluntario) deben quedarse para explicar el diagrama de problema a los visitantes. Los demás se van al otro grupo.

El papel de los visitantes es aclarar el modelo, cuestionar la lógica del diagrama y sugerir modificaciones, por ejemplo identificando cosas que faltan o quizás manifestando un desacuerdo con algunos factores causales o las relaciones entre ellos.

2. Todas las sugerencias y observaciones relevantes de los visitantes se tiene que manifestarlos de alguna forma sobre el diagrama o como notas en un rotafolio. Lo más fácil es usar tarjetas blancas de doble tarjeta y pegarlas cerca o encima de las tarjetas que causan desacuerdos. También se puede usar flechas de otro color para rectificar o sugerir otras relaciones entre factores.

Recuadro 8: Criterios para un buen diagrama de flujo de problema

El desarrollo del diagrama de flujo de problema no debe quitar mucho tiempo – el facilitador puede explicar que el propósito del diagrama de problema es un medio hacia un fin, sea para informar la identificación de respuestas estratégicas a los problemas que el proyecto tiene que superar, entonces no se busca un diagrama ‘perfecto’.

Los criterios para un buen diagrama son:

- Visualmente ilustra una comprensión viable del asunto focal en el área del proyecto
- Muestra supuestas relaciones entre factores
- Muestra los principales factores directas e indirectas y las oportunidades
- Presenta los factores relevantes únicamente.

¡Importante! El diagrama es un borrador y vale complementarlo con otras ideas. PERO, también, es importante que los visitantes valoren el trabajo ya hecho y que solo cambien lo que es erróneo o



agreguen algo importante, cuyos omisión afectará en manera profunda el entendimiento general del asunto focal (que, a su vez, afectará la identificación de estrategias adecuadas).

Paso 5: Incorporación de las sugerencias del intercambio

Después del intercambio, el grupo se forma de nuevo.

1. El grupo tiene que considerar cada uno de las sugerencias, y cuando la mayoría del grupo está de acuerdo con una sugerencia, realizar modificaciones respectivas al diagrama. Esta discusión puede durar unos 20 minutos.
2. Finalmente se puede escribir las flechas con los marcadores (hasta este momento las flechas estaban marcadas con lápiz de grafito) y colgar el diagrama a la pared.

7.4.2 Parte 1 de Etapa 2: Análisis del asunto focal

Los objetivos de la segunda parte de la Etapa 2 son:

- Identificar individuos, comunidades, organizaciones o instituciones clave sobre los cuales el proyecto podría tener un impacto.
- Identificar actores dentro o alrededor del proyecto que podrían afectar el éxito



del proyecto principalmente porque ellos mismos pueden perjudicarse;

- Identificar **grupos vulnerables** potenciales que el proyecto debe tener en cuenta (ser sensible) cuyas condiciones el proyecto puede intentar de mejorar, o sin saber o querer, puede empeorar. Los grupos vulnerables son todos aquellos que en virtud de su edad, raza, sexo, condición económica, social, características físicas, circunstancias culturales y políticas u orientación sexual, pueden encontrarse más afectados por el proyecto.
- Identificar ecosistemas vulnerables o componentes de ellos (por ejemplo, especies, ríos, hábitat).

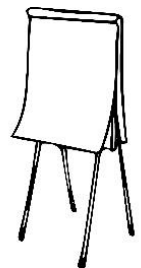


Paso 1: Análisis de grupos e instancias claves

Tiempo requerido: 15 a 20 minutos máximo

Materiales necesarios:

- Hojas de rotafolio
- Marcadores (rojo, azul, negro)
- Hoja grande de rotafolio con la siguiente tabla anteriormente trazada:



¿QUIÉN Se beneficia?	¿CÓMO Se beneficia?	¿QUIÉN pierde?	¿CÓMO Se pierde?

Pasos por seguir:

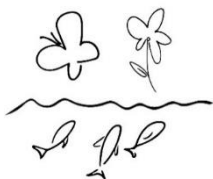
1. Usando como insumos principales el diagrama de problema y la definición del asunto focal, que describen la situación actual, en una manera general, empiezan a listar (en la primera columna de la tabla) las **personas, grupos, organizaciones, e instancias** que beneficia por la situación actual.



Sea lo más específico posible en la descripción de los actores (por ejemplo, cazadores furtivos o agricultores o mujeres o jóvenes en lugar de sólo “comunidades”) Hay que identificar su posición y papel en las comunidades. No todos en la comunidad se benefician o se pierden en la misma manera.

Otros ejemplos de actores pueden ser: los vecindados, técnicos forestales, los ejidatarios del Ejido Sto. Domingo, la meza directiva del ejido, la ONG “Vida Madera”, la empresa “Coca-Cola”, la CONAFOR, o SAGARPA, o el programa de Pagos por Servicios Ambientales.

2. Cuando ya tienen 8 a 10 actores, reflexionen si hay **ecosistemas o componentes de ellos** (por ejemplo, agua, suelo, especies, el aire, ríos, etc.) que están beneficiando por la situación actual. Es decir su cantidad o calidad ha mejorado por los factores contribuyentes o las oportunidades que han identificado anteriormente. Por ejemplo, la ‘falta de organización interna para aprovechar los recursos forestales’ puede causar



que hay muchas especies en el bosque y buena calidad de agua y suelos por no había sido perturbado por las actividades de extracción de madera.

Intenten de identificar hasta cinco (5) componentes de biodiversidad y ecosistemas que están beneficiando. Si no hay, está bien. Anotan que hicieron el ejercicio pero identificaron que ningún componente de la biodiversidad beneficia.

3. Para cada actor en la primera columna, discutan como se está beneficiando. Anótalos el resumen de la discusión que surgió en la segunda columna.

¡CONSEJO! En la discusión previa ya fueron mencionadas algunas explicaciones de ‘como se beneficia’. Para ahorrar tiempo, el facilitador puede llenar la segunda columna al mismo tiempo que los miembros del grupo están informando la primera columna de la tabla. Al terminar, el facilitador lea primero la información que llenó en la segunda tabla y busca que los participantes agregan más información.

4. Después, discuten si hay grupos, instancias, biodiversidad que están perjudicados por la situación actual o por factores específicos que contribuye al asunto focal. Nómbralos en la tercera columna de la misma tabla.

Es posible que un grupo se beneficia por un lado pero por otro lado, esta perjudicado.

5. Como lo hicieron con los beneficios, para cada actor mencionado en la tercera columna, se explica cómo está perjudicado. Puede ser que no puede cumplir sus mandatos, o que causa otra serie de problemas, o disminuye la calidad o cantidad del éxito esperado.

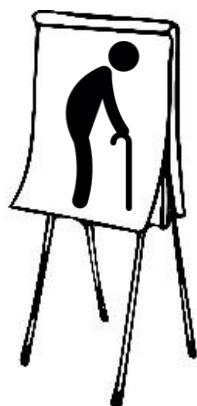
En caso de componentes de biodiversidad, puede ser que disminuye la cantidad del medio ambiente o hábitat, o disminuye población de especies claves, o aumenta el riesgo o vulnerabilidad del ecosistema (por ejemplo por plagas o incendios).

Paso 2: Identificación de grupos vulnerables

Tiempo requerido: 20 a 30 minutos máximo

Materiales necesarios:

- La tabla del paso anterior
- Hoja de rotafolio
- Marcadores



Pasos por seguir:

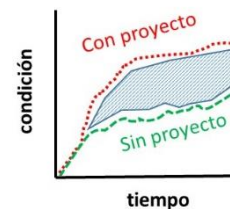
1. Tome un paso atrás de la mesa y junto con los participantes leen la lista de “ganaderos” (o “beneficiados”) y “perdedores” (o “afectados”).
2. Discutan las siguientes preguntas en el grupo:
 - ¿Es sorprendente quién pierde y quién gana?

- ¿Es consistente quién pierde y quién gana? Es decir, ¿si uno pierde, puede también ganar por la misma situación?

3. Cuentan cuantas veces actores han surgido como “perdedores”. ¿Cuáles grupos están más mencionados? En una hoja rotafolio, escribe “grupos vulnerables” y anotan estos grupos.
4. Discuten esta pregunta: ¿Los grupos vulnerables están representados en el taller?
5. Si falta gente que representa actores “perdedores” o los grupos vulnerables, discuta la forma de incluirlos en la próxima ronda de talleres. En la misma hoja de “grupos vulnerables” escribe en forma de viñetas el ‘plan’ para incluirlos.

7.4.3 Parte 3 de Etapa 2: Abordar la adicionalidad

Idealmente, el Proyecto REDD+ debería mejorar los esfuerzos existentes en la zona para mejorar los bosques, la biodiversidad y las condiciones sociales o debería introducir nuevos cambios que otras instancias no están abordando.



El objetivo de esta parte de la Etapa 2 es asegurarse de que el proyecto realmente se traduce en cambios positivos en las condiciones sociales y de biodiversidad **más allá** de lo que hubiera ocurrido sin proyecto.

Para lograr esto, primero, el proyecto tiene que ser muy estratégico en identificar *dónde* debería tener impactos. Lograr cambiar el *estatus quo* de los asuntos focales hacia lo positivo implica mejorar las condiciones de los factores directos e indirectos o, en el caso de las oportunidades, aprovechar su presencia.

Los “puntos de entrada” son todos los sitios en el diagrama de problemas que están identificados como ‘áreas estratégicas’ donde el proyecto puede iniciar el proceso de tener impactos positivos sobre el asunto focal. Los puntos de entrada son equivalentes a puertas abiertas a través cuales el proyecto tendrá impactos positivos.

Una vez identificados, se tiene que priorizar los puntos de entrada porque es muy improbable que el proyecto puede implementarlos todos. El proceso de dar ranking a los puntos de entrada necesita que se acorde los alcances temáticos y geográficos del proyecto, la visión común que se ha construido, y las limitaciones de conocimiento, pericia, recursos humanos y financieros, de tiempos, etc. También se necesita buena información sobre los procesos que ya están en marcha (o están planeando) en el área del Proyecto y que tienen objetivos similares al Proyecto REDD+.

Paso 1: Reconocimiento de iniciativas existentes

Tiempo requerido: 30 minutos

Materiales necesarios:

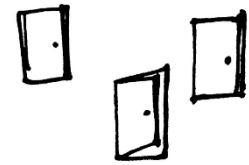
- El diagrama de problema para el asunto focal
- Notas “Post-it” o papel manila de diferentes colores cortados en distintas formas



- Marcadores
- Cinta ‘masking’

Pasos por seguir:

1. En manera general, empiezan a identificar - a través de una discusión - instancias, organizaciones, programas u otros procesos existentes en el área de Proyecto que están contribuyendo en cambiar el estado actual del asunto focal, o de los factores contribuyentes (directos e indirectos).



INSTANCIAS/ PROGRAMAS EXISTENTES	SÍMBOLO de LA INSTANCIA EN EL DIAGRAMA	¿QUE HACEN?	¿A que Factor(es) atiende?

2. Anotan los nombres de las instancias u organizaciones mencionadas sobre los triangulitos o notas “Post-it”. Anotan una sola instancia/programa por nota (usando acrónimos común) y colóquenlos en el diagrama de problemas justo en el factor (o los factores) sobre cuál(es) están teniendo impactos.

Si una organización está teniendo impacto sobre varios factores, colocan una nota con el nombre de la instancia en **cada** factor que está impactando.

¡CONSEJO! Intentan de mantener colores o formas únicas para cada instancia para que sea fácil distinguirlos visualmente en el diagrama. En casos en cuales hay muchas instancias o procesos en la zona del proyecto, se puede usar combinaciones de colores y formas (triángulos, círculos, rectángulos, etc.) para mantener la individualidad de cada instancia.



3. Asegura que todos saben cómo el programa o la instancia está teniendo impacto sobre el factor o el asunto focal. Preguntas para ayudar a guiar la discusión:

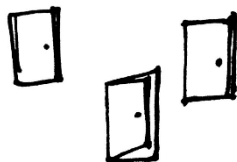
- ¿Qué están haciendo?
- ¿Cómo esperan cambiar la condición actual?

¡CONSEJO! Para el informe final es conveniente tomar notas de toda la discusión que surge con este paso y los que siguen en esta parte de la Etapa 2. Sugerimos que el facilitador líder trace la siguiente tabla y lo llena durante las discusiones.



Paso 2: Identificación de “puntos de entrada” potenciales

Tiempo requerido: 30 a 40 minutos



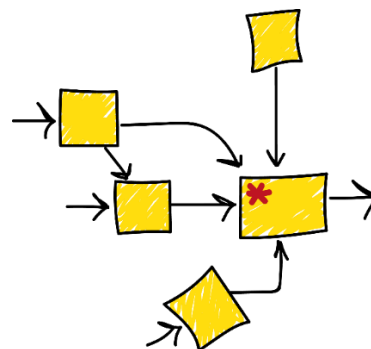
Materiales necesarios:

- El diagrama de problemas del asunto focal
- Marcadores

- La tabla del paso anterior

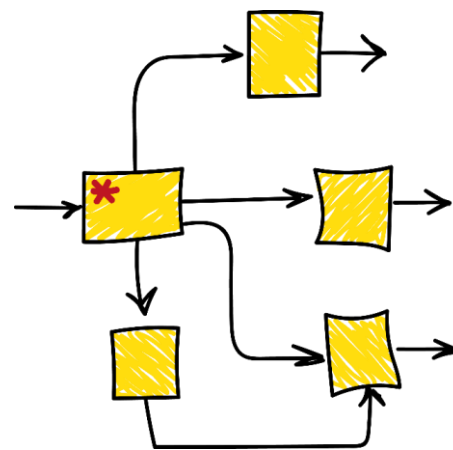
Pasos por seguir:

1. El grupo hace una revisión rápida para identificar aquellos factores que reciben muchas flechas de otros factores (es decir, es un problema causada por varias razones):



Ponen una estrellita (*) para identificar estos factores.

Y se hace otra revisión rápida para identificar aquellos factores que lanzan muchas flechas hacia otros factores (es decir, causan varios otros problemas):



2. Toman un paso atrás y observan qué factores están atendidas por varias instancias y evalúen si

cree que es necesario que el proyecto ponga sus esfuerzos en estos mismos factores.

¡CONSEJO! Sugerimos que el facilitador del grupo trace y agregue las siguientes columnas a la tabla anterior y las llene según la discusión cursando.



¿ES Suficiente lo que hace?	¿Debería el Proyecto REDD+ atender el mismo Factor?	¿Por qué se debe atender el mismo Factor?

3. Observan cuáles factores están vacíos de notas y/o triángulos o tienen muy pocas intervenciones. Discutan si haya necesidad de abordar estos factores.
4. Discutan si los factores con estrellas coincide con aquellos atendidos o con factores vacíos de intervenciones.

¡FÍJENSE! El diagrama emergente representa todos los puntos de entradas potenciales para el Proyecto REDD+: los factores con estrellas (que están causados por varias razones o que causan varios otros problemas), que **no** reciben atención, y los factores que se ha decidido que el Proyecto REDD+ debe atender aunque ya están atendidos por varias instancias.

5. Identifican todo los puntos de entrada con una palomita.



Paso 3: Priorización de los puntos de entrada

Independientemente de cómo se deciden eliminar puntos de entrada, es importante que queden con pocos (entre 3 y 8) al fin de este ejercicio. Los puntos de entrada priorizados indican donde, en el diagrama de problemas, el proyecto debe desarrollar estrategias.

Tiempo requerido: 10 a 20 minutos máximo

Materiales necesarios:

- El diagrama de problemas del asunto focal
- Marcadores

Pasos por seguir:

1. Tomen un paso atrás y observan el diagrama de problemas.
2. Refieren a la definición del asunto focal (declaración de la problemática) que fue elaborado en Etapa 1 para recordarles de los factores importantes que contribuyen a la problemática.
3. Refieren a los alcances tanto temáticos como geográficos del proyecto para recordar que el Proyecto no puede atender a todos los problemas o trabajar en cualquier parte de la zona.
4. Discuten las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son los temas que la organización involucrada puede abordar en este Proyecto?
 - ¿La organización tiene capacidad de contribuir a resolver o cambiar el factor?

- ¿Tiene experiencia previa de atender factores similares?
- Para factores que están atendidos por varias intervenciones, qué diferencia, más allá de lo que está en marcha, ¿puede tener el Proyecto?

5. Empiezan a eliminar (tachar) los puntos de entrada para cuales no existe justificación suficiente o convincente para que el Proyecto los atiende. Intentan de quedar con 3 a 8 puntos de prioridad.



Buenas razones para eliminar un punto de entrada:

- Atenderlo implica meterse en temas que no son parte del alcance del Proyecto.
- El costo para atenderlo será demasiado alto para el Proyecto;
- No hay competencias internas para atender al factor;
- Es un factor complejo y existe riesgos altos de que cualquier intento para cambiarlo fracasara;
- Aunque es un factor con estrella, no sería la manera más estratégica para lograr tener impactos sobre el asunto focal (ej. Porque cambiarlo es un proceso lento e inseguro)

- Sería difícil trabajar con las otras instancias atendiendo el factor (por territorialidad, o porque tienen acercamientos incongruentes con los de la organización implementadora)

6. Al terminar el ejercicio, los puntos de entrada priorizados debería ser explícitos; son aquellos que quedan teniendo palomitas (☑) (no están tachados).

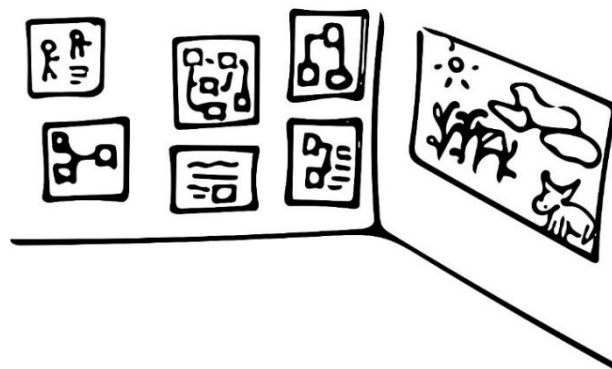
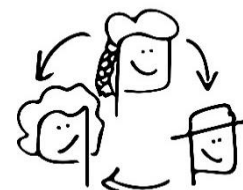
OPCIONAL: Pueden poner ranking entre los puntos priorizados, para identificar aquellos que son los más urgentes que atender (que se tienen que abordar en los primeros 6 a 12 meses desde el inicio del proyecto).

Paso 4: Retroalimentación entre grupos de trabajo

Tiempo requerido: 30-40 minutos

La retroalimentación se puede hacer como una “vista al museo”.

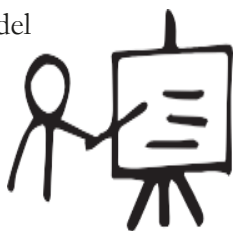
La “visita al museo” es una revisión del trabajo de todos los grupos; los participantes recorren la sala (o las salas) y revisan lo que cada grupo logró hacer.



El propósito de la ‘visita al museo’ es que todos tengan chance de ver los resultados de los demás grupos. Hasta este momento del proceso, cada participante es familiar con el trabajo de dos grupos (el suyo, y el que visitó en la revisión de los diagramas de problemas).

No hay un método ‘correcto’ en cuanto a la visita al museo pero esta forma ha mostrado ser eficaz: los participantes circulan las diferentes ‘estaciones’ de los grupos de trabajo y deciden cuanto tiempo quieren quedarse en cada estación. Un participante puede dividir su tiempo igualmente entre las estaciones que desconoce o puede dedicar más tiempo en las estaciones que son de mayor interés o preocupación.

De manera similar a las sesiones de retroalimentación, el facilitador y un voluntario del grupo debe quedarse para explicar el diagrama (se recomienda que sea un voluntario diferente en cada ejercicio de retroalimentación). Estas dos personas tienen que explicar en forma continua su diagrama de problema; se recomienda que la explicación sea sucinta y general, **sin** tratar de explicar cada tarjeta.



Durante los 30 minutos hay que explicar el trabajo varias veces debido a la circulación de visitantes.

¡OJO! Explicar cada tarjeta es fatigante y no se obtiene una vista general de lo que hizo el grupo. Hay que explicarlo a grandes rasgos.



Los visitantes pueden hacer comentarios o sugerencias. El facilitador o su ayudante deben tomar notas de estos (sobre una hoja de rotafolio). Pero **no se permite** cambios de las tarjetas por los visitantes.

7.4.4 Parte 4 de la Etapa 2: Abordar la atribución

Paso 1: Repaso final del diagrama de flujo de problemas

Tiempo requerido: 20 minutos

Materiales necesarios:

- El diagrama de problemas del asunto focal
- Marcadores
- Las tarjetas coloradas y de formas diferentes que usaron para identificar las intervenciones existentes
- Si sea necesaria, cinta adhesiva tipo ‘masking’

Pasos por seguir:

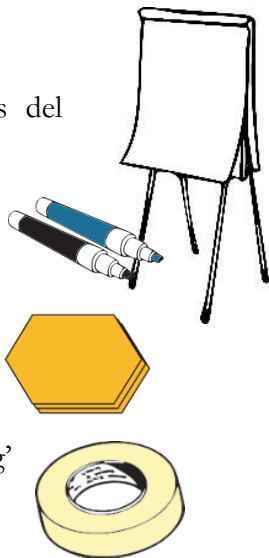
Antes de empezar la cadena de resultados, es recomendable que el grupo de trabajo refresque su memoria con un repaso final del diagrama de problema.

1. En este momento el facilitador o su ayudante pueden comunicar los comentarios de los visitantes durante la visita de museo.
2. El grupo debe consultar y decidir si quiere hacer unos cambios finales.
3. Si deciden incorporar las sugerencias de los visitantes, reemplaza las tarjetas en lugar de tachar.

Paso 2: Nombrar estrategias

Materiales necesarios:

- El diagrama de problemas del asunto focal
- Rotafolio & marcadores
- Tarjetas hexágonos color amarillo fuerte (10)
- Cinta adhesiva tipo 'masking'



Pasos por seguir:

1. Viendo los puntos de entrada priorizados, el grupo discuta y anota en forma de viñetas en hoja grande:

¿Qué conjunto de actividades serían necesarios realizar para abordar factores particulares o la serie de factores que el punto de entrada afectaría?

2. Viendo la lista que se generó, identifiquen aquellas actividades que se puede agrupar para generar un conjunto de actividades que abordan un tema compartido general de soluciones (es decir, **estrategias**).

Por ejemplo, se puede agrupar las actividades: “hacer talleres de concientización”, “generar información local pertinente sobre temas ambientales”, “participar en concursos ambientales”, “instalar botes de basura en áreas públicas”.

Otro ejemplo: se puede agrupar las actividades “generar capacitación para apagar incendios”,

“comprar equipos nuevos para combatir incendios”, “reconstruir las brigadas forestales”, “hacer recorridos de vigilancia forestal”

Intenta de no tener más de tres (3) estrategias por asunto focal.

3. Genera un título o nombre que describa más o menos de que se trata la estrategia. En los ejemplos anteriores, podría ser: “Fortalecimiento de conciencia ambiental” y “Batalla contra incendios”. Anotan el nombre sobre una tarjeta amarilla hexágono.



Recuadro 9: Ejemplos de nombres de estrategias

- Generar conciencia ambiental;
- Prácticas agrícolas sustentables;
- Comercialización de productos forestales secundarios;
- Jóvenes en la toma de decisiones;
- Diversificación de ingresos económicos.

Paso 3: Práctica en desarrollar cadenas de resultados



Este paso **se hace en plenaria** y está dirigido por la facilitadora líder en plenaria. El paso consiste de construir una cadena de resultados para la misma problemática cotidiana que se aplicó en la práctica de cómo construir marcos conceptuales y diagramas de flujo de problemas (Etapa 1, Paso 3).

El objetivo principal del paso es dar a todos los participantes las mismas instrucciones de cómo se construye las cadenas de resultados. Pero otros beneficios de hacerlo en plenario son:

- Cambiar la dinámica del trabajo
- Aumentar el ánimo del grupo a través de hacer algo divertido (es importante que el asunto focal sea algo de humor)
- Sirve como un recordatorio a los facilitadores asistentes de cómo se construye las cadenas
- Dar chance de repartir entre las mesas de trabajo los materiales adicionales para este paso.

Tiempo requerido: 45 minutos

Materiales necesarios:

- El diagrama de flujo de problemas del asunto cotidiana que se desarrolló en Etapa 1, Paso 3

- Hojas grandes de rotafolio (2)

- Marcadores

- cinta adhesiva

- Tarjetas amarillas hexagonales

- Tarjetas tamaño media carta azul claro (40), rosa clara (10), verde (5)

Pasos por seguir:

1. Revisen del nuevo el flujo de problemas para el asunto cotidiano;
2. Muy rápido, identifiquen las áreas donde se puede intervenir para mejorar la situación. Ponen una palomita donde hay concordancia de puntos de entradas estratégicas.
3. Nombran una estrategia que suma un conjunto de actividades para mejorar la situación; Anotan el nombre en una tarjeta hexágono y colóquelo cerca del primer factor que la estrategia va a cambiar.
4. Empezando con la estrategia, trace las flechas hacia el asunto focal (tarjeta verde) con un marcador rojo para reconocer todos los factores que

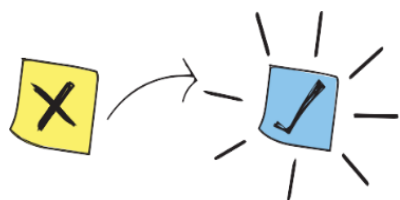


la estrategia puede influir hasta llegar a influir el asunto focal.

5. Cambien la redacción del asunto focal (que está escrito en forma negativa o en forma de problema) por una redacción positiva que comunica la condición general deseada asumiendo que el asunto focal ha sido resuelto. Anota la redacción sobre una tarjeta verde. Y colóquela a la parte derecha de la hoja grande.



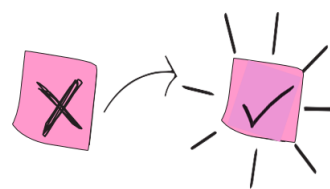
6. Cambien los factores contribuyentes que forman parte del flujo de factores que la estrategia influirá de situaciones “no deseadas” (tarjetas amarillas), por unas en color azul que capturen la condición deseada de ese factor.



¡OJO! Evita el “efecto espejo”. El efecto espejo es caer en la tentación en colocar la situación opuesta positiva, no lo que el proyecto puede realmente alcanzar con respecto a ese asunto focal.



7. También cambian a positivo los factores directos (color rosa) conservando el color rosa.



8. Organizan las tarjetas con la misma secuencia del diagrama de flujo de problemas.

En términos de la práctica en plenaria para desarrollar una cadena de resultados, se puede terminar aquí después de una explicación breve sobre la redacción de la teoría de cambio para el asunto focal.

Paso 4: Desarrollo de la cadena de resultados actual

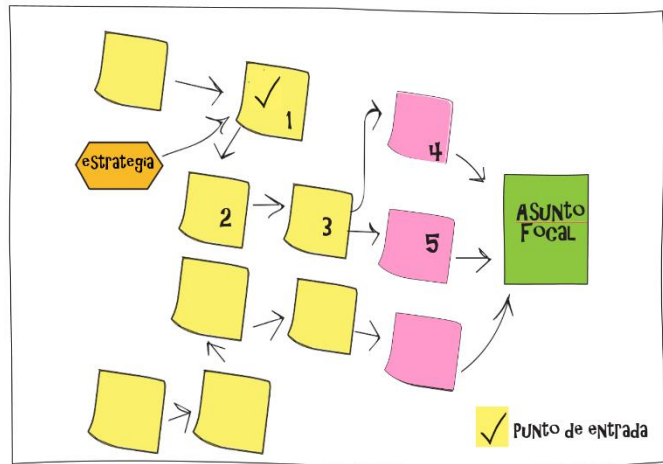
Tiempo estimado: 40 minutos a 1 hora

Materiales necesarios:

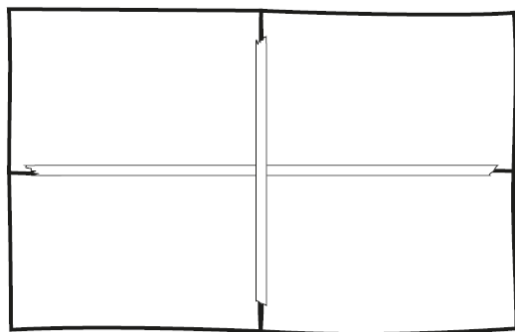
- Igual a los materiales de la práctica

Pasos por seguir:

1. Regresando a su mesa de trabajo, el equipo empieza con el paso 4 de la práctica anterior. Es decir, usando el diagrama de flujo de problema de su asunto focal tracen las flechas hacia el asunto focal (tarjeta verde) con un marcador rojo para reconocer todos los factores que la estrategia puede influir hasta llegar a influir el asunto focal (1, 2, 3...).



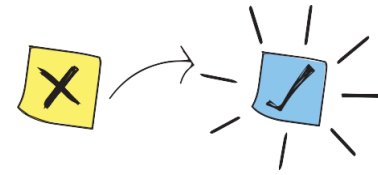
2. Pegan dos (2) hasta cuatro (4) hojas grandes.



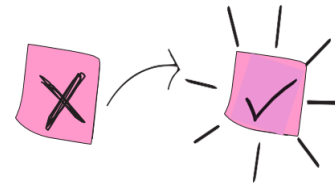
3. Cambien la redacción del asunto focal al positivo y colóquenlo en la parte derecha y central de la hoja grande.



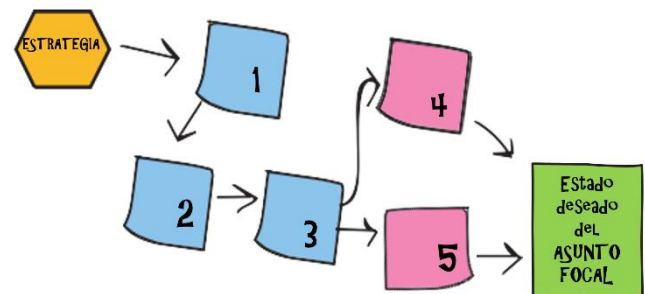
4. Cambien los factores indirectos (tarjetas amarillas) que forman parte del flujo de influencia de la estrategia (factores 1 hasta 3 en el ejemplo) a positivo.



5. Y finalmente, cambien los factores directos (4 y 5) a positivo:



6. Coloquen todas las tarjetas sobre la hoja con la misma lógica del diagrama del flujo de problemas. ¡NO las peguen todavía

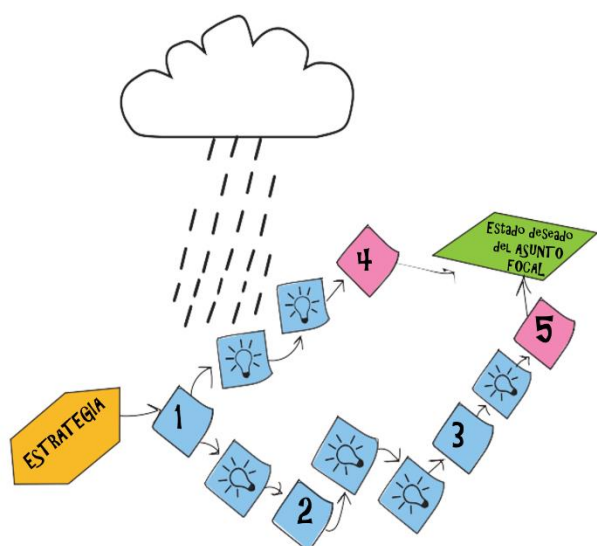


Lo que surge es el primer borrador de la cadena de resultados. Las tarjetas azules y rosas representan estados nuevos (cambios) que la estrategia, a través del Proyecto, tiene que lograr obtener. Como en el diagrama de flujo de problemas, los cambios forman un conjunto de resultados relacionados por causa-efecto.

7. Revisen si la cadena cumple con criterio 2 de Recuadro 8 (que esta causalmente vinculada y existe una clara conexión entre resultados). En voz alta

leen la secuencia “si logramos este resultado, entonces se puede lograr el resultado que sigue”.

Si hay dudas de que un resultado no nos lleva al próximo resultado sin resultados intermedios, colocan una tarjeta con este resultado intermedio.



8. Hagan un control de calidad. Revisen los criterios de una buena cadena de resultados (Recuadro 8) y corrigen tarjetas o flechas que no cumplen.
9. Una vez satisfechos con la cadena, pegan las tarjetas con cinta adhesiva.

Paso 5: Redacción de la Teoría de Cambio

Tiempo estimado: 20 minutos

Materiales necesarios:

- Portafolio
- Marcadores

Recuadro 10: Criterios para una buena cadena de resultados

- Se orienta a resultados: Los cuadros contienen los resultados deseados (por ejemplo, reducción de la caza) y no las actividades (por ejemplo, realizar un estudio).
- Causalmente vinculada: Hay una clara conexión del tipo "si...entonces" entre los cuadros sucesivos.
- Demuestra cambio: Cada cuadro describe cómo ustedes esperan que el factor relevante cambie (por ejemplo, una mejora, un aumento o una disminución).
- Es razonablemente completa: Hay suficientes cuadros para construir conexiones lógicas, pero no tantas que la cadena se vuelve demasiado compleja.
- Es simple: Sólo hay un resultado por cuadro o tarjeta

Pasos por seguir:

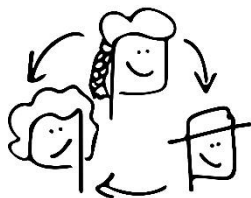
1. Utilice el diagrama de la cadena de resultados para discutir con los participantes cuáles son los resultados más importantes en la cadena que deben ser alcanzados.

- ☞ Acuérdense que una estrategia se trata de lograr cambios, así que privilegien aquellos resultados que, justamente marcan grandes cambios.
- ☞ Los resultados escogidos deben mostrar una progresión lógica hacia el impacto final deseado.
- ☞ No escojan muchos, entre menos sean es mejor (5-6), pero traten de seleccionar, en la medida de lo posible, resultados intermedios, resultados finales e impactos de una forma tal que abarquen todos los campos de la estrategia.

2. Una vez escogidos, resáltelos (subráyenlos, márquenlos).
3. Con ayuda de estos resultados relevantes, escriba en el rotafolio el enunciado de su teoría de cambio en forma “Si [*resultados fundamentales que forman la base para tener impacto final*]... entonces [*impactos finales deseados en el asunto focal*]...”.
4. Su grupo de trabajo debe tener un consenso que ese enunciado explica claramente la hipótesis que respalda su estrategia o proyecto (basado en la cadena de resultados).

Paso 6: Retroalimentación para las cadenas de resultados

Tiempo requerido: 30 a 40 minutos



Pasos por seguir:

Se puede seguir el mismo proceso explicado previamente o probar algo diferente, puede haber varios métodos para alternar la visita al museo.

¡CONSEJO! Los visitantes pueden usar los criterios para una buena cadena de resultados (Recuadro 8) para evaluar el trabajo de sus compañeros. Recomendamos que el facilitador asistente prepare en una hoja grande de rotafolio un “checklist” de los criterios. Los visitantes pondrán una palomita para cada criterio con cual la cadena cumple. Pondrán una cuando la cadena no cumple. Pueden dejar sugerencias específicas de cómo mejorar la cadena, por ejemplo, añadiendo tarjetas, redactándolas de nuevo, etc.



Paso 7: Repaso final de la cadena de resultados

Se recomienda que el grupo dé un repaso final de la cadena de resultados.

Tiempo estimado: 20 minutos

Materiales necesarios:

Igual como para desarrollar la cadena de resultados

Pasos por seguir:

1. El facilitador u otro miembro del equipo pueden informar al grupo sobre los comentarios recibidos durante la visita al museo.
2. El grupo debe consultar estos y decidir si quiere hacer algunos cambios finales.

Recuadro 11: Ejemplos de enunciados de Teorías de Cambio

Ejemplo 1: Asunto focal “Conflicto entre ser humano y vida silvestre”

SI los hábitats de colecta de agua y hábitats de vida silvestre son mejorados, SI la vida silvestre es mejor manejada y controlada dentro de sus hábitats, y SI la seguridad alimentaria es asegurada y los ingresos aumentados, **ENTONCES** los conflictos entre ser humano y vida silvestres se reducirán.

Ejemplo 2: Asunto Focal “Desigualdad social”

SI la responsabilidad familiar se fortalece

7.4.5 Parte 5 de Etapa 2: Generar objetivos SMART para impactos positivos

El objetivo de esta parte de la Etapa 2 es afinar aún más logros específicos que la estrategia tiene que tener en el corto, mediano y largo plazo.

Antes de iniciar esta parte, se recomienda que el facilitador líder de una plática de cinco (5) minutos sobre lo que son objetivos SMART, porque son importantes, y cómo se construye. Se puede dedicar unos 10 minutos más para generar en plenaria unos 2 a 3 objetivos SMART para el ejemplo cotidiano.

Tiempo estimado: 30 minutos

Materiales necesarios:

- Anunciado de la teoría de cambio
- Hoja grande de rotafolio
- Una hoja doble carta (impreso) con la definición de un objetivo SMART

Pasos por seguir:

1. Usen la redacción de la teoría de cambio para Identificar los resultados clave que muestran un avance de la(s) estrategia(s). Identifiquen los resultados de corto, mediano y largo plazo
2. Con el apoyo de la siguiente tabla, redacten objetivos “SMART” (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, y con horizonte Temporal) para cada uno de los resultados claves.

UN verbo (¿que hacer?)	UN objeto preciso (¿Que exactamente?)	UNA frase calificativa (¿de que tipo o manera?)	UN tiempo Fijo (¿para cuando?)
Construir	Una cocina en la comunidad X	comunitaria	Para agosto 2015
Comprar	Ingredientes para 1kg de tortillas	De buena calidad	Para abril 2016

Los objetivos generados en esta Etapa y la próxima van a servir en la Etapa 4 durante el desarrollo del plan del monitoreo.

7.5 Ejemplos de productos de Etapa 2

Los ejemplos que siguen vienen de talleres realizados con el ejido Catedral en el estado de Chihuahua en

2013. Dos asuntos focales que salieron fueron la ‘desorganización social’ y ‘manejo inadecuado de incendios forestales’ que resumieron como “incendios forestales”. Definieron la “desorganización comunitaria” como *“la falta de participación de miembros de la comunidad en la toma de decisiones, en realizar actividades dentro de la comunidad como un equipo bien organizado, en conseguir recursos para Proyectos de desarrollo y tener mala comunicación entre si sobre los avances de las actividades que hay”*. Y definieron “incendios forestales” como una lista de viñetas:

- falta de comunicación entre las brigadas
- no hay herramientas manuales para la brigada y la comunidad
- falta de participación de las comunidades en el combate a incendios
- falta de capacitación para el manejo del fuego
- falta de cultura en el cuidado del bosque
- falta comunicación con las autoridades de la comunidad para apoyar en el combate a incendios
- no hay suficiente brigadas capacitadas en el combate al incendios
- hay descuido en la quema de combate a plagas

Las figuras que siguen (Figuras 9 a 12) son sus diagramas de flujos de problemas para estos dos asuntos focales y las cadena de resultados correspondientes.

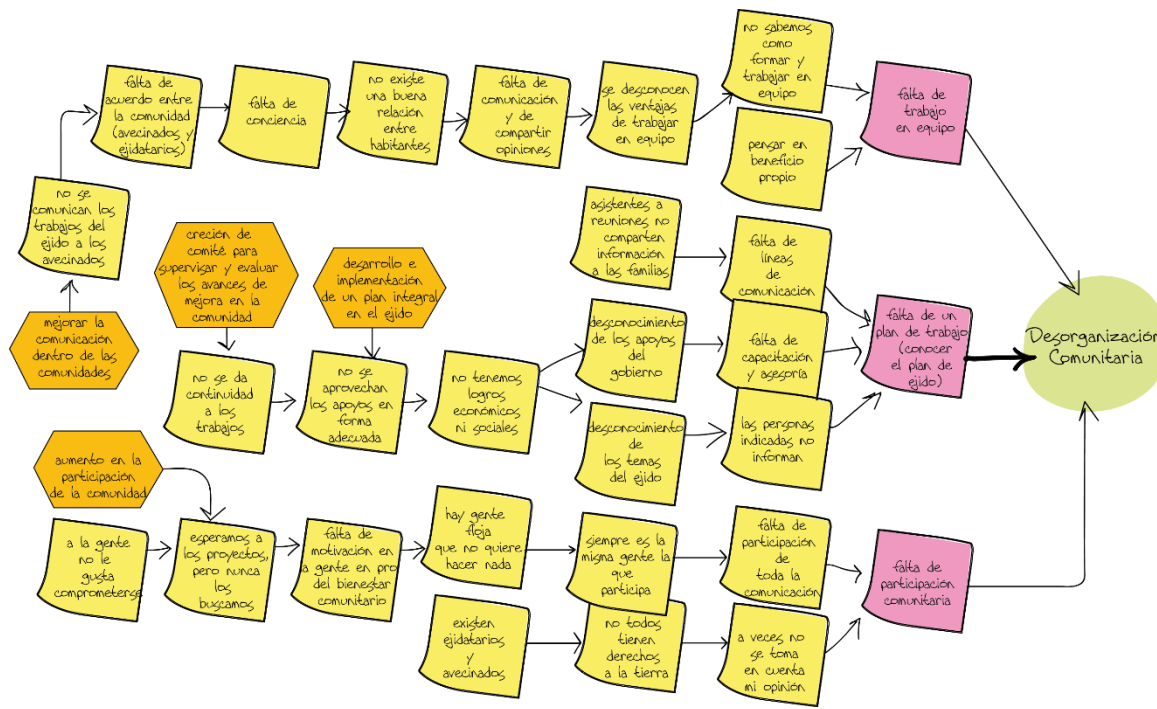


Figura 9: Diagrama de flujo de problema para el asunto focal "desorganización comunitaria"

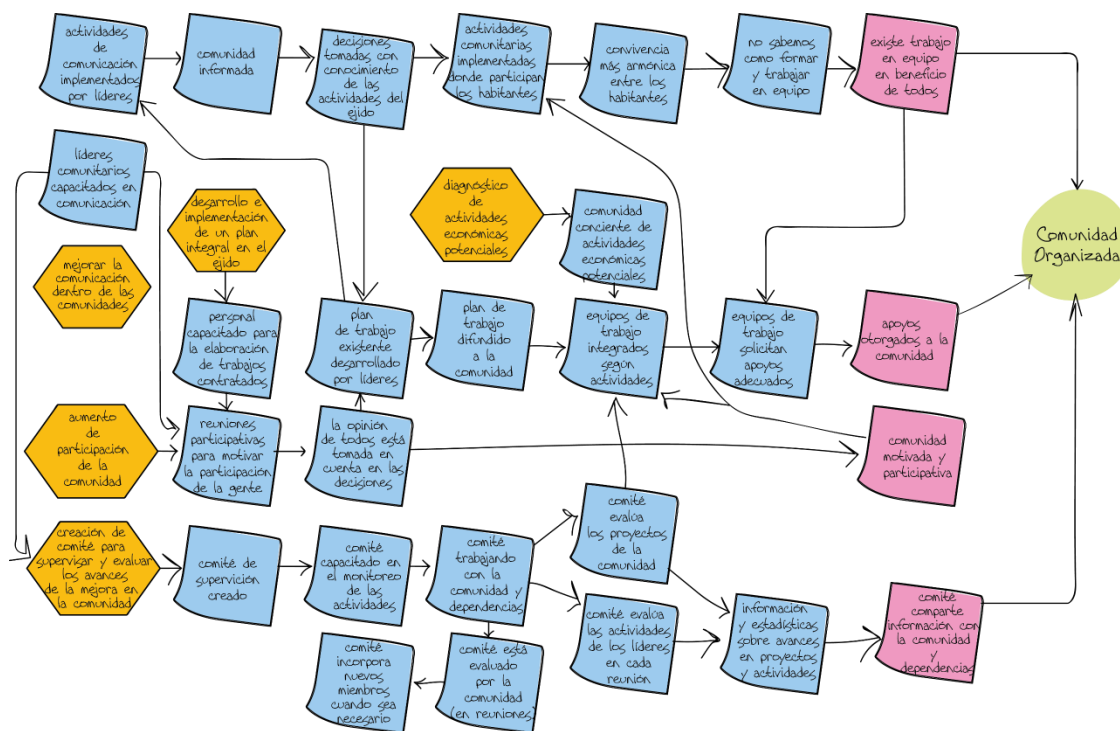


Figura 10: La cadena de resultados del asunto focal "desorganización comunitaria" con estrategias desarrolladas.

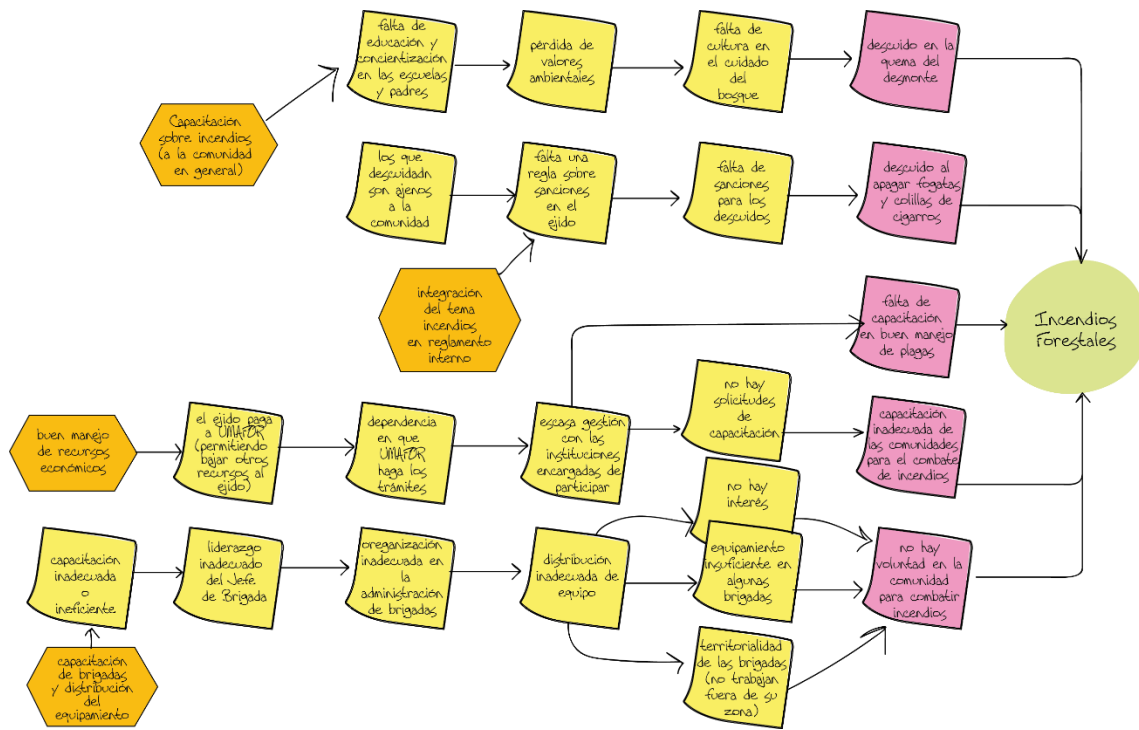


Figura 11: Ejemplo de una diagrama de flujo de problemas para el asunto focal "incendios forestales"

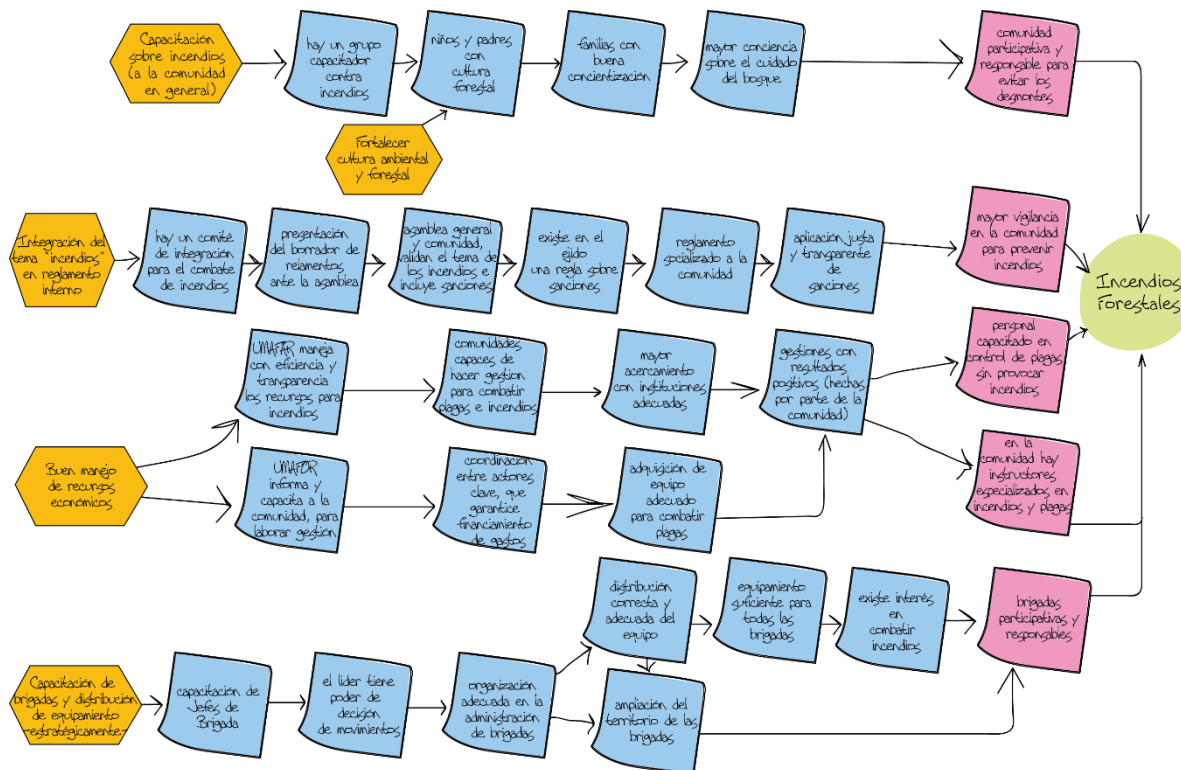
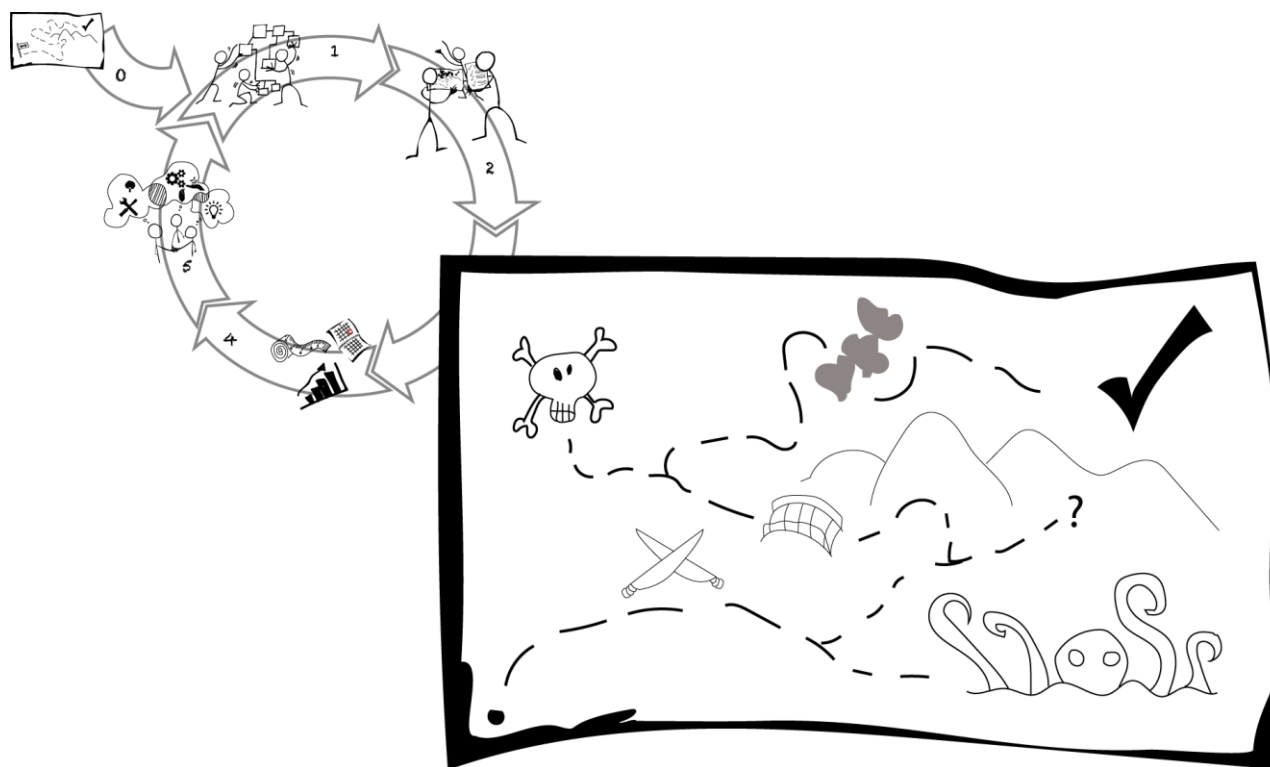


Figura 12: Cadena de resultados para el asunto focal "incendios forestales."



Capítulo 8 Etapa 3: Evitar riesgos e impactos negativos

8.1 Objetivos de la Etapa 3

Muchos proyectos no contemplan un análisis de riesgos e impactos negativos porque asumen que, por estar planificados a proveer un impacto positivo, no existe ningún riesgo de que las cosas salgan mal. Este es un supuesto equivocado ya que existen muchas cosas (¡algunas de ellas creadas por el proyecto mismo!) que pueden afectar a nuestros propósitos originales, a las comunidades, la naturaleza y al éxito general del proyecto.

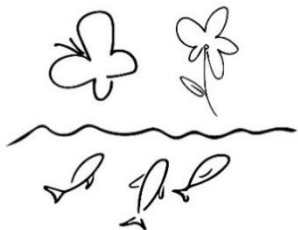
La mala planificación, los supuestos mal fundamentados, la poca prevención de contingencias o simplemente creer que somos los mejores, son algunos de

los factores que pueden echar un proyecto por la borda.

Esta sección se enfoca en llevar a cabo un análisis integral de riesgos para determinar la probabilidad de que un impacto negativo ocurra y disponer de medidas de contingencia (prevención o mitigación). En otras palabras, se enfoca a estar preparados a responder oportuna y eficientemente en caso de que las cosas no salgan como desearíamos.

¡IMPORTANTE! Por lo general, para proyectos tipo REDD+ esta Etapa es realmente cuando se da cuenta que el Proyecto puede dañar la biodiversidad, el ecosistema y el medio ambiente.

Si, en Etapa 1, no fue identificado asuntos focales de biodiversidad, aquí, en este paso es cuando hay chance de reconsiderar la inclusión de asuntos focales de biodiversidad y ecosistemas en el Proyecto.



Los Objetivos de esta etapa son:

- Identificar tempranamente los riesgos externos potenciales (latentes, independientes al proyecto) e internos (asociados con el proyecto y que pueden causar impactos negativos).
- Generar medidas de prevención o mitigación, según sea el caso, de los posibles impactos negativos.
- Insertar las medidas más pertinentes en la planificación del proyecto (como actividades, componentes de las cadenas de resultados o nuevas cadenas de resultados, como sea necesario).

8.2 Conceptos claves de la Etapa 3

8.2.1 Riesgos e impactos negativos

Abordar los riesgos negativos y sus impactos implica conocer bien la distinción entre riesgo, riesgo negativo e impacto negativo.

Un **riesgo** es un posible evento futuro que pueda afectar nuestro proyecto ya sea positivo o negativamente.

Un **riesgo positivo** se define como una oportunidad, porque nos abre chance para aprovechar una situación nueva y mejorar nuestros objetivos. Por ejemplo, un parque de ecoturismo puede ser planeado para recibir 1000 visitantes por mes, pero existe el riesgo que llegue más gente. Por un lado es positivo – porque se puede generar más ingresos de lo previsto. Por otro lado, puede generar una sobrecarga a la infraestructura y el personal. Los administradores del parque pueden tener una serie de respuestas posibles en el caso esto ocurre. La EISB+ no aborda riesgos positivos.

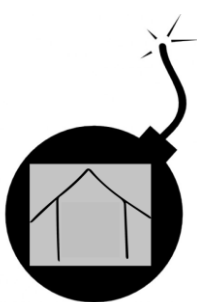
Riesgos negativos son condiciones o situaciones que nos expone a la posibilidad de que algo indeseado ocurra. En otras palabras, son amenazas para el proyecto. Esta Etapa de la EISB+ aborda justamente estos tipos de riesgos. Para abordarlos, hacemos primero una distinción entre riesgos internos y aquellos externos:



Un **riesgo interno** o causado, es aquel que puede generarse como **consecuencia de la implementación** de nuestro proyecto, ya sea por la ejecución de una actividad u obtención de un resultado. Estos riesgos pueden conllevar efectos negativos colaterales y no deseados, que pueden poner en riesgo todo el proyecto, una parte de él, a ciertos grupos de la comunidad, (generalmente los más vulnerables), o a elementos clave de la biodiversidad.

Como ejemplo a estos riesgos podemos citar:

- ⬆ El proyecto beneficia más a unos que a otros.
- ⬆ Se sobrecarga el trabajo en las mujeres.
- ⬆ Se generan expectativas más grandes que las que el proyecto puede cumplir.
- ⬆ Se limita el acceso a ciertos recursos.
- ⬆ Se disminuye la presión sobre unos recursos naturales, pero se aumenta la presión sobre otros inesperadamente



Un **riesgo externo o latente**, que es aquel que existe independientemente a la implementación del proyecto, pero que puede igualmente afectar sus resultados. En muchos casos, no podemos hacer mucho para preverlos, pero podemos estar preparados para mitigar sus efectos.

Ejemplos de riesgos externos son:

- ⊗ Catástrofes naturales como huracanes, erupciones volcánicas, plagas, pandémicos
- ⊗ Condiciones políticas como: terrorismo, guerras, entorno político insolidario
- ⊗ Condiciones económicas como la caída de los mercados, efectos de globalización,

Riesgos Externos o Latentes	Riesgos Internos o Causados
Existen independientemente al proyecto	Son causados por el proyecto
El proyecto no tiene control directo sobre ellos	El proyecto tiene mucho control de que los eventos riesgosos suceden
El proyecto no tiene responsabilidad de que existe	El proyecto tiene la responsabilidad de reducirlos, prevenirlos, o mitigar los impactos que causan
El proyecto tiene que tener medidas para protegerse de ellos	No solo están relacionados a las actividades del proyecto, también a la organización interna de las instancias implementado el proyecto

Como se ha visto, todos los riesgos, externos o internos, pueden conllevar efectos negativos si no estamos preparados.

EL RIESGO (EXTERNO O INTERNO)	LOS IMPACTOS NEGATIVOS que puede CAUSAR
Catástrofes naturales	Cosechas perdidas, pérdida de vidas o de bienes
Políticas no favorables	Retrasos en la implementación del proyecto, costos altos de implementación
Caída de mercados	Perdidas económicas, desinterés de la parte de los actores en seguir con el proyecto, mala percepción del proyecto
Inseguridad	Sentido de miedo, costos altos de asegurarse, limitaciones en donde y cuando se puede trabajar,
El proyecto beneficia más a unos que a otros.	Abre la brecha entre ricos y pobres, conflictos internos
Se sobrecarga el trabajo en las mujeres	Abandonan sus tareas tradicionales, conflictos familiares, pérdida de cultura
Se limita el acceso a ciertos recursos (ej. leña, pastizal)	Empeora condiciones de grupos vulnerables, conflictos internos, pérdida de cultura, quita fuentes de ingresos
Se aumenta la presión sobre algunos recursos naturales (ej. agua, tierras para sembrar)	Disminuir la calidad de los recursos que hay, conflictos para los recursos, pérdida de biodiversidad

La EISB+ define un **impacto negativo** como un efecto secundario o colateral no deseado, que resulta de un *riesgo interno* o causado por el proyecto. A menudo son difíciles de identificar o distinguir, pero en resumen, los impactos negativos:



- Son causados por el proyecto.
- Por lo general, no son una condición pre-existente, pero puede empeorar una condición pre-existente.
- No son intencionados, deseados o esperados.

Como vemos, sea externo (latente) o interno (causado), **el riesgo antecede al impacto negativo**. A continuación veamos qué pasa con los ejemplos anteriores de riesgos externos y los impactos negativos que pueden surgir.

¡Muchos riesgos, ya conllevan su propio impacto negativo! Por ejemplo:

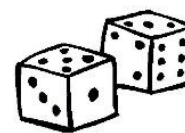
- Marginación de grupos vulnerables.
- Creación de élites.
- Debilitamiento de instituciones locales.

8.2.2 Evaluación de riesgos e impactos negativos

La evaluación de los riesgos consiste de un proceso sistemático que, primero, hace explícito cuales riesgos abarcan el proyecto y que impacto negativo pueden causar (el daño), y después, se evalúa si hay necesidad de mitigarlos.

Dos aspectos del impacto negativo ayuda a evaluar riesgos. Uno es la **probabilidad** que el impacto ocurre y el otro es la **severidad o gravedad** del impacto en el caso que se ocurra.

La **probabilidad** de que ocurre el impacto negativo se puede graduar, desde baja hasta alta, con el siguiente criterio:



- *Probabilidad alta*: El daño ocurrirá siempre o casi siempre.
- *Probabilidad media*: El daño ocurrirá en algunas ocasiones.
- *Probabilidad baja*: El daño ocurrirá raras veces.

La **severidad** del impacto negativo habla de la gravedad que el daño que puede tener sobre el proyecto, sus alrededores, y los involucrados del proyecto. Para determinar el potencial severidad del impacto negativo (el daño), debe considerarse:

- Que parte del proyecto que se verán afectadas (gastos, gente, ecosistema, tiempos, bienes.).
- La naturaleza del daño, calificándolo desde ligeramente dañino a extremadamente dañino.

Por ejemplo, **una severidad baja** se puede definir como:

- Puede resultar en la pérdida de algunos bienes
- Puede afectar las operaciones del proyecto de forma mínima

- Puede causar algunas perturbaciones a elementos de la biodiversidad



Y, una **severidad media** se puede definir como:

- Puede resultar en una costosa, pero reparable pérdida de bienes
- Puede dañar o impedir las operaciones de forma considerable
- Puede causar lesiones personales
- Puede perturbar elementos de biodiversidad importantes

Y una **severidad media** se puede definir como:

- Puede resultar en la pérdida alta y costosa de los bienes
- Puede dañar o impedir las operaciones del proyecto de forma significativa
- Puede causar muerte humana o lesiones graves
- Puede causar gran pérdida de elementos de la biodiversidad importantes



(ej., extinguir una especie o interrumpir un proceso ecológico)

8.2.3 Prevención y mitigación de impactos negativos



Prevenir un impacto negativo significa anticiparse al riesgo y el impacto que puede causar a fin de que no suceda.



Mitigar significa crear condiciones para que, si sucede el impacto negativo, se reduzca su severidad, es decir, su **dimensión, duración o intensidad**.

A veces la mitigación implica **compensación** (llamada también reparación o restauración, cuando se trata de ecosistemas), es decir balancear el impacto negativo experimentado, con un beneficio, ya sea en efectivo o en especie.

El cuadro siguiente da una orientación sencilla para estimar los niveles de riesgo de acuerdo a la probabilidad estimada que el impacto negativo sucede y a sus consecuencias esperadas (gravedad del daño causado). Se puede notar que a veces la decisión es no considerar el riesgo (tachas azules) porque su impacto tiene baja probabilidad de ocurrir, y es de baja severidad, incluso si sucede.

		Severidad del Impacto Negativo		
		Baja	Media	Alta
Probabilidad que el impacto sucede	Baja	Riesgo muy leve X	Riesgo leve X	Riesgo moderado ✓
	Media	Riesgo leve X	Riesgo moderado ✓	Riesgo grave ✓
	Alta	Riesgo moderado ✓	Riesgo grave ✓	Riesgo muy grave ✓

Aquellos riesgos moderados, graves y muy graves, hay que tener planes concretos para disminuir la severidad del impacto o prevenirlo completamente cuando pueda (bajar la probabilidad que ocurre).

8.3 Acercamiento general de la Etapa 3

A fin de identificar riesgos e impactos negativos, la EISB+ propone un ejercicio de tres partes que se llama “análisis integral de riesgos”. Consiste en tres pasos:

1. La identificación de riesgos e impactos, y de los actores afectados.
2. El análisis, que se enfoca a evaluar su probabilidad de que ocurra y la magnitud del impacto, si llegara a ocurrir.
3. El ejercicio termina con la propuesta, que consiste en generar la medida de prevención o mitigación así como la forma cómo el proyecto debería incluirla (como una actividad, como un resultado o conjunto de resultados, o como una estrategia).

En la metodología EISB+ rotamos los grupos de trabajo. Es decir, ningún grupo hará este análisis sobre la estrategia que habrán trabajado, sino en otra estrategia. Si todos se encuentran en una sala grande, los grupos pueden rotar, hacia cualquier dirección, con el fin de trabajar en el la cadena de resultados desarrollada por otro grupo. La idea es que ningún grupo haga el análisis sobre su propia cadena de resultados. ¡Porque es más fácil identificar lo que puede salir mal en el trabajo de los demás

8.4 Etapa 3: Paso por paso

Tiempo estimado: 1 a 2 horas

Materiales necesarios:

- La cadena de resultados del asunto focal
- El análisis de los actores
- Hojas de rotafolio armadas para elaborar tablas
- Marcadores
- Tarjetas blancas

Pasos por seguir:

Paso 1: Identificación de riesgos e impactos negativos

Una vez cada grupo tomó su lugar en la mesa de trabajo de otro grupo, el facilitador asistente tiene que:

1. Explicar a los participantes el objetivo de este ejercicio;
2. Recordar porqué están trabajando en la cadena de resultados de otro grupo.
3. Luego, examine con atención la cadena de resultados que elaboró el grupo “huésped”.
4. Identifique en ella aquellos resultados (tarjetas azules del diagrama) más críticos donde existen riesgos (internos o externos) de que las cosas pudieran salir mal. Señáuelos o destáquelos de alguna forma (palomita, punto grueso, asterisco, etc.).

¡OJO! Recuérdese que algunos riesgos (externos, principalmente),



no están asociados necesariamente a un resultado específico, sino a varios resultados o a toda la estrategia.

Algunos riesgos pueden ser en sí mismos impactos negativos.

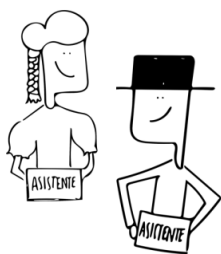
5. Escriba ese resultado o conjunto de resultados en la tabla previamente trazada. Indique si el riesgo tiene que ver más con toda la estrategia y no necesariamente un resultado específico.

IDENTIFICACION DE RIESGOS E IMPACTOS NEGATIVOS				
Resultado o conjunto de resultados	¿Cuál es el Riesgo?	¿Qué tipo de Riesgo es? (externo o interno)	¿Qué impactos negativos pueden suceder?	¿Quién o que será afectado?

6. Escriba el riesgo que el resultado conlleva.
7. Identifique si es un riesgo externo (latente) o interno (causado).

¡OJO! Muchas veces hay la tendencia de solo identificar los riesgos externos porque

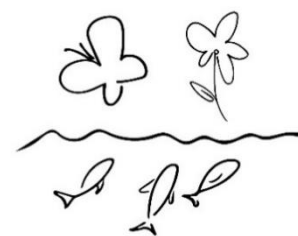
son más fácil reconocerlos, y por no estar causados por el proyecto, no se necesita una autocritica del proyecto o de las instancias, actores u organizaciones involucrados. Los facilitadores del grupo tienen que monitorear esta tendencia y evitar que el análisis sea dominado por riesgos externos.



Identifiquen el conjunto de impactos negativos que pueden surgir. Un riesgo puede causar más de un impacto negativo.

8. Especifiquen **quiénes** (grupos específicos, instancias, asociaciones), o **qué** (biodiversidad, medio ambiente, bienes, organización, presupuesto) estarán afectados.

¡RECORDAR! Este paso es *sumamente* importante para reconocer los impactos negativos que el proyecto puede tener sobre la biodiversidad y el ecosistema. Ante todo, si en la Etapa 1 NO se identificaron asuntos focales de biodiversidad O en el marco conceptual del proyecto SI se identificó (en la parte derecha del diagrama) consecuencias negativas de la degradación o deforestación por que existe en la zona sobre la biodiversidad. Es muy probable que habrá daños potenciales sobre ella.



Paso 2: Identificación de grupos y biodiversidad vulnerables

Revise la columna de “quien o que será afectado” de la tabla e identifique qué grupos son mencionados constantemente. Estos son los grupos sociales o entidades de biodiversidad que se verán afectados de múltiples maneras por el proyecto.

Paso 3: Análisis de riesgos e impactos negativos

Proceda a evaluar la probabilidad y severidad del riesgo utilizando los criterios previstos (8.2.2). Añadir las siguientes columnas en la tabla anterior y hacen el análisis:

ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS NEGATIVOS	
Probabilidad que se ocurra (baja, Media, alta)	Severidad del impacto (daño) si ocurre (baja, Media, alta)

Paso 4: Mitigación de los riesgos e impactos negativos

1. Para cada riesgo/impacto negativo, provea al menos una medida de prevención o mitigación. Añadir las siguientes dos columnas a la tabla de riesgos e impactos negativos.

PROPUESTAS DE PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN	
Medida de prevención o Mitigación	¿Cómo incorporar la Medida en las estrategias existentes?

2. Para cada medida, indique cómo podría incorporarse en las estrategias existentes o en el proyecto. Puede suceder que algunas medidas necesitan su propia estrategia.
3. Discutan qué medidas extra de mitigación son necesarios para disminuir la severidad que el impacto puede tener sobre ellos o eliminarlo por completo. El “grupo visitante” proveerá su mejor apreciación al res-

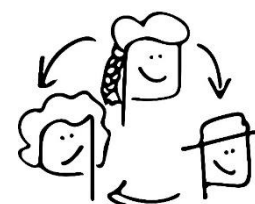
pecto, pero corresponderá al “grupo huésped” decidir cómo hacerlo (o incluso si no debe incorporarse dicha medida).

Decidan si necesitan desarrollar estrategias específicas para atender a estos grupos o entidades de biodiversidad.

Paso 5: Incorporación de las medidas en las estrategias

1. Una vez terminado el ejercicio, los grupos regresarán a su cadena de resultados original, donde un miembro del “grupo visitante” presentará los resultados.
2. El “grupo huésped” incorporará las recomendaciones, de acuerdo a una discusión de grupo y si fuera necesario modificará su teoría de cambio.

Recuerden: La retroalimentación que les han proveído tiene la intención de mejorar los resultados de su trabajo



Paso 6: Desarrollo de objetivos para los resultados de la mitigación

Se volverán a desarrollar objetivos SMART, pero esta vez para abordar específicamente los impactos negativos y los riesgos. ¿Cuáles son los logros específicos a los cuales el proyecto hará un monitoreo para demostrar que está abordando los impactos negativos y los riesgos?

1. Para cada acción de mitigación, el riesgo o impacto negativo identifican el resultado que se debería lograr.
2. Para lograr este resultado, qué sería el objetivo SMART?
3. Llenar una tabla igual a de los objetivos SMART de impactos positivos de la Etapa 2 pero ahora, para los resultados que demuestra que los impactos negativos están atenuados.

Recuadro 12:
¿CÓMO INCORPORAR LA MEDIDA?

Existen diversas formas en que una medida de prevención o mitigación puede ser incorporada en la cadena de resultados existentes.

- Como una actividad sugerida, a incluir en el plan de trabajo.
- Como un resultado necesario en la estrategia (deberá incorporarse como una tarjeta azul).
- Como una serie de resultados. Quizá merece una “ruta” especial en la cadena de resultados o in-

PROPUESTAS DE PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN		ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS NEGATIVOS		IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS E IMPACTOS NEGATIVOS			
Medida de prevención o Mitigación	¿Cómo incorporar la Medida en las estrategias existentes?	Probabilidad que se ocurra (baja, Media, alta)	Severidad del Impacto (daño) Si ocurre (baja, Media, alta)	¿Qué tipo de Riesgo es? (Externo o Interno)	¿Cuál es el Riesgo?	¿Qué impactos Negativos pueden suceder?	¿Quién o que será afectado?

Figura 13: La tabla completa del análisis de riesgos e impactos negativos

Paso 7: Retroalimentación para Etapa 3

Tiempo requerido: 30-40 minutos

De nuevo los participantes tienen la oportunidad de revisar el trabajo de los demás grupos. Se podría usar el mismo método como se explicó previamente o uno diferente. Si existe todavía tiempo después de la “visita al museo” el grupo podría reunir una vez más para considerar los comentarios realizados por los participantes visitantes.

¡CONSEJO! para el Facilitador Líder

Para identificar quién será afectado, referirse al análisis de actores que se hizo en Etapa 2 puede ser de utilidad. Si



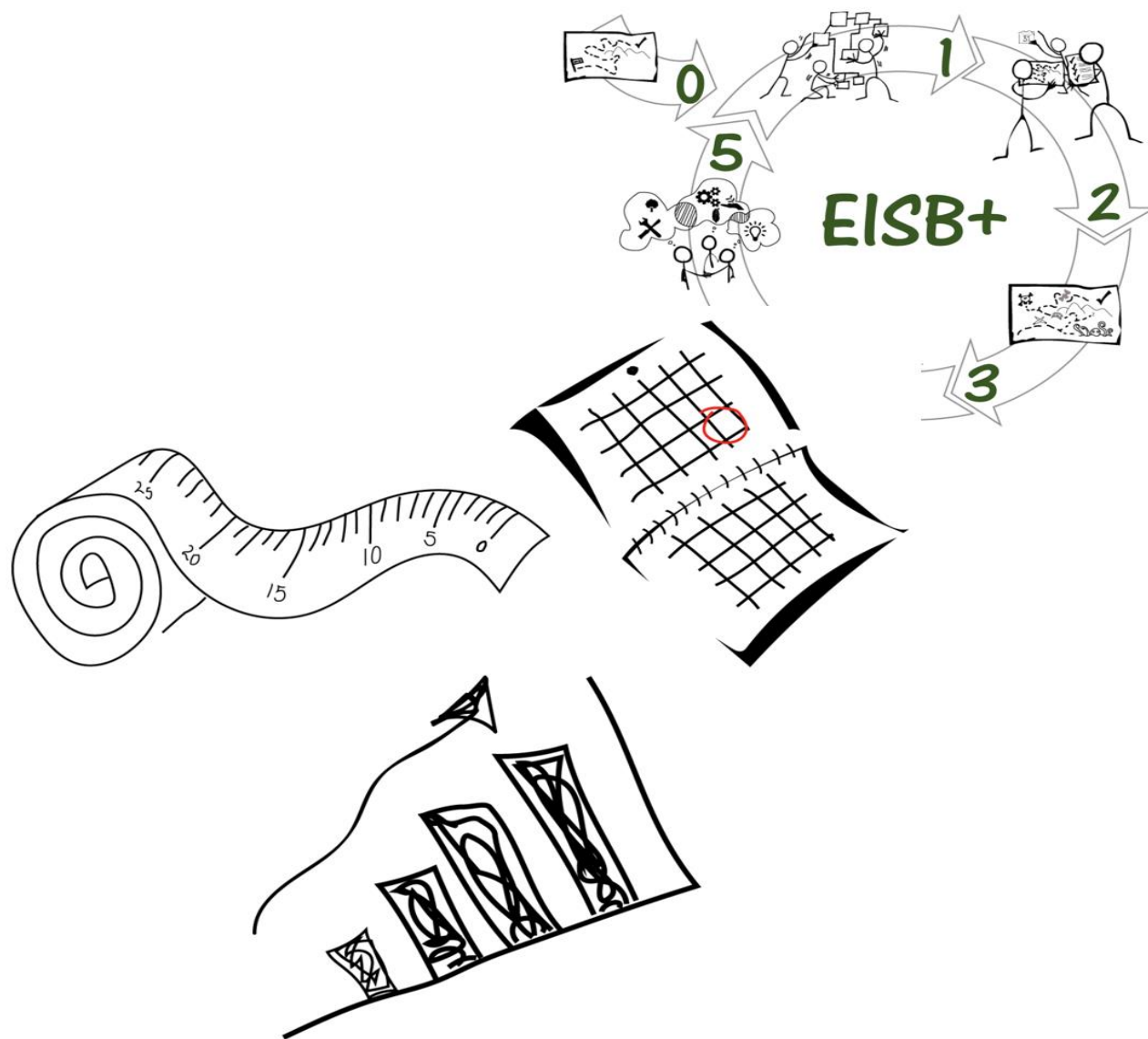
existen grupos vulnerables que son *afectados repetitivamente* en todas las estrategias, aspectos de la *biodiversidad que se ven amenazados*, o *impactos negativos recurrentes*, el facilitador guía debe analizar la posibilidad de diseñar una “estrategia de mitigación” aparte. Esta posibilidad debe ser discutida en plenaria, pero se recomienda diseñarla fuera del taller con un grupo pequeño.

8.5 Ejemplo de un análisis de riesgos e impactos negativos

En los ejemplos siguientes, pueden ver todas las columnas juntas para genera una tabla grande que contiene el análisis completo. En el taller, siempre se puede variar como se nombran las columnas en la tabla de la evaluación de riesgos e impactos negativos.

RESULTADO	QUE PUEDE SALIR MAL	ES UN RIESGO O IMPACTO NEGATIVO	QUIEN ESTARIA AFECTADO	PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	QUE TAN GRAVE SERIA	COMO ATENUARLO	COMO INCLUIRLO EN LA CADENA DE RESULTADOS
Comunidad informada	El líder no sepa transmitir la información adecuadamente a la comunidad	Riesgo	Los habitantes de la comunidad	Bajo	Alto	Prevención mediante acompañamiento del capacitador a varias reuniones con la comunidad para evaluar su desempeño en transmitir la información.	Que el comité evalúe y supervise a los líderes en cada reunión informativa (1)
Plan de trabajo existente, desarrollado por líderes comunitarios	Plan de trabajo integral mal desarrollado	Riesgo	Habitantes y ecosistemas de la comunidad	Medio-Alto	Alto	Que estén acompañados por personal calificado (técnicos)	Desarrollo de Planes de Trabajo, comunidad y personal capacitado en el tema (gobierno, instancias) (2)
Se toma en cuenta la opinión de ejidatarios y vecindados	Los habitantes de la comunidad no están interesados en participar	Riesgo	Los habitantes de la comunidad y la organización proyecto REDD+	Bajo	Alto	Información y beneficios que pueden obtener del proyecto	Incluir en la estrategia reuniones participativas (3)
Comité creado	Que siempre sean las mismas personas	Riesgo	Habitantes y comunidad	Medio-Alto	Alto	Reuniones periódicas con la comunidad con reportes y evaluaciones de avance	Incluir en comité creado rotación de personal (4)

Figura 14: Ejemplo de un análisis de riesgos e impactos negativos que incluye propuestas de medidas para atenuarlos.



Capítulo 9 Etapa 4: Planear la medición y el monitoreo de impactos

9.1 Objetivos de la Etapa 4

Las Etapas 1 a 3 nos llevan a un proceso de construcción del proyecto REDD+ en donde refinamos los asuntos que el proyecto debe atender; los analizamos profundamente para saber justamente dónde y cómo

el proyecto puede intervenir; identificamos los resultados claros que el Proyecto debe lograr (los impactos positivos esperados); analizamos los riesgos que rodean el Proyecto y los impactos negativos que pueden suceder y desarrollamos medidas para fortalecer el pro-

yecto antes ellos. Para los impactos positivos y las medidas de prevenir los impactos negativos identificamos objetivos SMART que especifica muy claramente exactamente lo que el Proyecto debe lograr para considerarlo como exitoso.

Etapa 4 tiene dos objetivos específicos:

1. Identificar qué **información** vamos a usar **para evaluar** el desempeño del Proyecto:
 - ¿Cómo vamos a saber que ha tenido impactos positivos sobre la sociedad y la biodiversidad?
 - ¿Cómo vamos a saber que las medidas de prevención de riesgos y las de mitigación de impactos negativos están funcionando, o no?
2. **Planear el proceso** que se va a aplicar para generar la información necesaria para llevar a cabo las evaluaciones del desempeño.

Consecuentemente, dos productos claves están generados en esta Etapa: la lista de indicadores (información para saber el impacto) y un plan de monitoreo (el proceso para generar dicha información).

¡IMPORTANTE! Es sumamente importante que todos los actores están evaluando el Proyecto usando los mismos criterios – o que a menos queda claro cuales criterios están aplicando. Por ejemplo, un actor puede concluir que el Proyecto no fue exitoso porque no cambio el promedio de ingresos de los hogares, mientras otro concluye que sí fue exitoso porque más gente tiene empleo desde que empezó el Proyecto.

9.2 Conceptos claves de la Etapa 4

9.2.1 Indicadores

Indicadores son una unidad, generalmente medible y siempre relacionada con una necesidad de información específica. Un indicador es una variable cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y confiable para medir qué tan bien se están logrando un producto o resultado deseado.

Los indicadores nos ayudan a medir *los avances* hacia un objetivo o alcance del mismo y *los cambios* en amenazas y ultimadamente, en asuntos focales.

Un indicador óptimo será aquel que dote de la información necesaria para la toma de decisiones a quién encarga el proyecto, al mismo tiempo que permite al gestor del proyecto sentirse seguro y confiado en la medición de sus resultado.

En la EISB+ distinguimos entre tres **tipos de indicadores**: de productos, de resultados, y aquellos de impacto. Cabe mencionar, nos indican el desempeño en el transcurso de implementar las cadenas de resultados de las estrategias.

Indicadores de productos nos proporciona información de corto plazo e inmediatos a partir de las actividades. Unos ejemplos son:

- Número de guarda bosques entrenados
- Número de personas capacitadas
- Número de árboles plantados

Indicadores de resultados nos brinda información de medio plazo o sobre resultados intermedios que esperamos tener a partir de los productos. Algunos ejemplos son:

- Número de hogares que adoptan nuevo método agrícola.
- Cambio de ingresos de los hogares (en pesos o capacidad de consumo, por ejemplo).
- Número de trampas ilegales recuperadas.

Indicadores de impacto son aquellos que miden si realmente el proyecto está teniendo impactos sobre el asunto focal o los factores directos. Entonces, son de largo plazo y a partir de los resultados intermedios. Por ejemplo:

- Porcentaje de reducción de la mortalidad infantil.
- Número de individuos de especies en peligro de extinción.
- Reducción de casos de violencia doméstica.

Indicadores para monitorear impactos negativos

Además de los indicadores asociados con la implementación y efectividad de las medidas de mitigación o prevención de los impactos negativos, los proyectos REDD+ necesitan indicadores de impactos negativos. Estos ayudan al proyecto detectar problemas a tiempo, por lo tanto son cruciales para el manejo adaptivo y oportuno. Además, es un aspecto fundamental del proceso de aprendizaje saber acerca de los impactos reales, tanto los negativos (que pueden ser evitados) como positivos.

Se puede identificar los indicadores de impacto negativos a través del análisis integrado de riesgos. Una parte de esto consiste en analizar la probabilidad de que el riesgo ocurra y la magnitud del riesgo (si éste ocurre).

- Podemos poner un orden de prioridad en cuanto a los indicadores negativos:
- El riesgo es de alta probabilidad y de alta magnitud.
- El riesgo es de mediana probabilidad y de alta magnitud.
- El riesgo es de alta probabilidad y de mediana magnitud.

Indicadores locales pertinentes o indicadores comunitarios

Las comunidades normalmente tienen sus propios criterios para evaluar el proyecto y debe tomarlos en cuenta. Aun dentro de comunidades, distintos grupos (por ejemplo, las mujeres frente a los hombres, los jóvenes frente a los ancianos, los propietarios de tierra frente a las personas sin tierra, los agricultores frente a los ganaderos) pueden tener sus propios criterios. Por lo tanto, es importante averiguar con la comunidad cuáles son las formas en que ellos evaluarían cómo el proyecto podría afectarlos.

Los indicadores relevantes a la comunidad pueden ser identificados por medio de preguntas tales como:

- ¿Cómo sabría que su vida está mejorada?
- ¿Cómo sabría que las condiciones del ecosistema se han mejorado?

- ¿Que sería diferente en su vida cotidiana si la organización comunitaria se mejorara?
- ¿Cómo sabría que un impacto negativo específico (identificado en el análisis de los impactos negativos) está surgiendo?

Recuadro 13:

Criterios para construir buenos indicadores

Los criterios de buenos indicadores son que sean:

Medible: se puede registrar cuantitativamente o cualitativamente.

Específico/Preciso: todos sabemos de qué se refiere.

Consistente: usamos el mismo indicador a través del tiempo.

Sensible: puede manifestar cambios debido a nuestras intervenciones (y no de otras cosas).

resultados y los objetivos nos dan una idea del *estado deseable* en el futuro en el caso que haya proyecto. Falta una descripción de las condiciones antes del proyecto, al momento de empezar el proyecto, y el estado futuro sin proyecto.

Unos de los pasos *opcionales* en la Etapa 4 consiste en establecer gráficamente *una aproximación* de la línea base de sin y con proyecto específicamente para los indicadores y comunicar en la misma grafica el impacto que el proyecto espera tener en la cantidad o calidad de los indicadores. Los indicadores nos permiten enfocarnos en aspectos muy claros por medir y evaluar a través del tiempo.

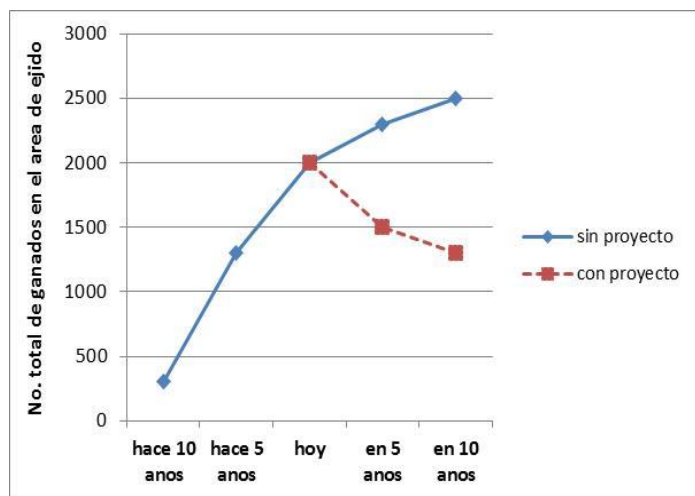
La identificación de buenos indicadores para medir los impactos del proyecto abre la oportunidad para atender a esta deficiencia. Con indicadores específicos, es mucho más factible evaluar sus estados en el pasado, presente y un futuro definido.

La idea en el taller participativo es definir las tendencias del pasado y futuro de los indicadores, es decir, determinar cómo se encontraba anteriormente un indicador con respecto a hoy (¿mejor? ¿peor?), y cómo se espera que se encontrará en un futuro de corto y mediano plazo, con respecto a sus estados actuales.

En el caso que haya datos exactos de puede construir los escenarios de sin con proyecto bastante preciso:

9.2.2 Escenarios de sin y con proyecto

Hasta ahora en la metodología EISB+ no hemos enfocado mucho en el desarrollo de una línea base medible que es importante para medir la adicionalidad del proyecto (refiere a Capítulo 3). El modelo conceptual del proyecto y los diagramas de flujo de problemas de los asuntos focales nos dieron muchas oportunidades de discutir el *estado actual*, antes que el proyecto comience a tener impactos. Claramente, las cadenas de



Las experiencias directas o indirectas de los participantes con los indicadores les permiten construir las tendencias. En otras palabras, se puede construir las líneas bases y los escenarios aún hay ausencia de datos exactos:

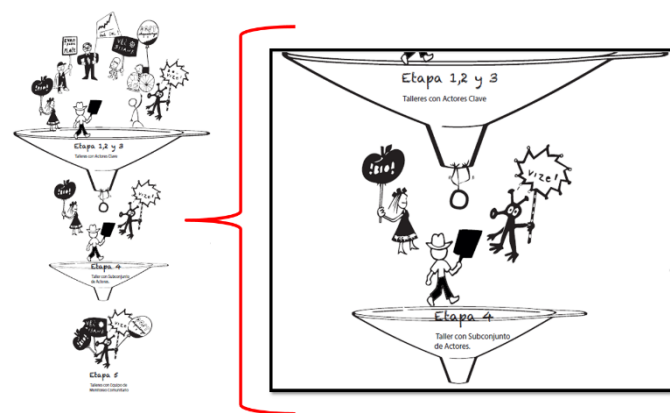
CANTIDAD DE GANADOS EN EL EJIDO	Mucho más que hoy (+++)						
	Bastante más que hoy (++)						SIN proyecto
	Un poco más que hoy (+)						
	El nivel de hoy						
	Un poco menos que hoy (-)						
	Bastante menos que hoy (--)						CON proyecto
	Mucho menos que hoy (---)						
	No había ganados (0)						
		Hace 10 años	Hace 5 años	Hoy en día	En 5 años	En 10 años	

9.3 Acercamiento general de la Etapa 4

No hay que llevar el proceso de identificación de indicadores adecuados para el proyecto con todos los actores que participaron en las Etapas 1 a 3. De hecho, en la metodología ESIB+, sugerimos que se realiza la Etapa 4 con un sub-conjunto de actores – aquellos que participaron desde el primer taller, que demuestra un entendimiento bueno de las Etapas previas, contribuyeron significativamente en todo el proceso, tienen

buen conocimiento del área del proyecto y demuestran potencial para contribuir en esta nueva Etapa. Es importante que los otros participantes confíen en ellos y, si es posible, que seleccionen ellos mismos quienes participarán. Como siempre, hay que considerar la representatividad y diversidad del grupo que surge.

Generalmente, recomendamos que, en la Etapa 4, haya dos a tres personas para cada asunto focal (efectivamente la mitad de lo que había en las Etapas 1 a 3).



La identificación de indicadores y el desarrollo del plan de monitoreo se hace en paralelo. El plan de monitoreo se desarrolla sólo para aquellos resultados que tienen objetivos SMART (refiere a las tablas de objetivos de Etapa 2 para los objetivos de resultados de impactos positivos, y la tabla de evaluación de impactos negativos en Etapa 3 que tiene objetivos para las medidas).

Al principio, se desarrolla un plan de monitoreo para cada asunto focal. Realizándolo así permite que haya indicadores específicos que realmente puede informar sobre el desempeño específico del asunto focal. Sin embargo, muchos indicadores se repetirán a través de los asuntos focales. En consecuencia, un segundo paso sería consolidar los indicadores. Debido al tiempo requerido para realizar la consolidación, se recomienda

que sea un ejercicio posterior, en un encuentro entre el facilitador líder, y los ejecutores del proyecto.

1. Retomando los objetivos SMART de las Etapas 2 y 3, anótenlos los resultados y los objetivos respectivos en la tabla grande (columna

9.4 Etapa 4: Paso por paso

Tiempo requerido: 2 horas

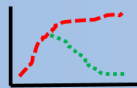
Materiales necesarios:

- Toda la Etapa 4 está basada en una tabla grande que se prepara antes del taller para cada mesa de trabajo según los asuntos focales.
- Tabla de objetivos SMART para resultados claves (Etapa 2)
- Tabla de objetivos SMART para medidas de reducir riesgos y mitigar impactos negativos.
- Tarjetas tamaño media carta de colores variables (100 en total para cada mesa)
- Marcadores (3 a 5 por mesa)

Pasos por seguir:

Paso 1: Revisión de resultados y objetivos SMART

Las etapas anteriores identificaron objetivos claros para los impactos positivos y para las medidas de prevenir y mitigar impactos negativos.

PLAN de MONITOREO: ASUNTO Focal.....									
Resultado	Objetivos	Indicadores	Tipo de indicador	¿Existen datos?	Escenarios: Sin y Con proyecto	Método para medir	¿Donde se mide?	Frecuencia de mediciones	Responsabilidad para medir
									

1 y 2).

2. Se puede mejorar los objetivos o añadir otros si es necesario

¡CONSEJO! Entre más claros los objetivos, más fácil identificar indicadores apropiados. Entonces, asegúrense que los objetivos realmente cumplen con los criterios de objetivos SMART. Algunos objetivo SMART están tan bien elaborados que ellos mismos ¡ya contienen el indicador

Paso 2: Identificar indicadores apropiados para cada objetivo

1. Para cada objetivo, identifiquen al menos un indicador (medible, preciso, consistente y sensible). Para identificar el indicador, pregúntese el siguiente:
 - ¿Qué tipo de información nos demuestra o indica que el objetivo está en proceso de ser logrado, o se ha logrado?

Refieren al Recuadro 13 para consejos de cómo identificar indicadores adecuados.

indicadores de producto; R para resultados intermedios, y I para indicadores de impactos.

- Para identificar indicadores de impactos negativos la pregunta clave es: ¿Qué podemos esperar ver cuando un impacto negativo ocurre? Y ¿Cuáles son las primeras señales del impacto negativo?



¡OJOS!

Los indicadores de impactos negativos son distin-

tas de aquellos para evaluar la factibilidad de las medidas de prevención.

- La siguiente tabla presenta un formato para identificar indicadores de impactos negativos con unos ejemplos hipotéticos.

Luego hay que desarrollar un plan de monitoreo para los indicadores negativos de la misma manera y usando el mismo formato como el plan de monitoreo para los otros indicadores.

- Caracterice cada indicador para asegurar que haya indicadores que demuestran un cambio hacia el logro del objetivo. Anotan P para

Indicadores de riesgos e impactos negativos			
EL riesgo	DESCRIPCIÓN DEL impacto negativo	¿Qué podemos esperar ver o experimentar?	Indicadores potenciales
Que los ganaderos no respetan los nuevos reglamentos	Degradación del bosque por ganados	Ganados en el bosque o señales de ellos, plantas pisadas, suelos compactados, erosión del suelo, ríos sucios	No. De ganados; superficie dañado por ganados (hectáreas)
Acceso al bosque reducido para los vecindados	No pueden obtener productos forestales de los que dependen	Acceden a otros bosques (fugas), se convierte aun mas pobre, hacen actividades clandestinas	Aumento en actividades en áreas sin restricciones; baja en consumo de recursos forestales en familias vecindados
Mal manejo de fondos REDD+	Los proyectos de desarrollo no tienen suficiente financiamiento	Actividades del proyecto paran, compra de bienes nuevos personales, conflictos internos y desconfianza	Gastos sin explicación en el informe financiero; No. De transgresiones de las reglamentos de transparencia

¡CONSEJO! Si el facilitador nota que los participantes están teniendo dificultad en distinguir entre tipo de indicadores, no hay que forzarlo. En estos casos, mejor que el mismo llene esta columna



5. Si alguien ya está haciendo el esfuerzo de registrar datos sobre indicadores, sería bueno identificar las fuentes de información existentes que serán útiles durante la identificación de métodos para medir los indicadores. Hay que considerar si ya hay un instituto, la misma organización implementadora del Proyecto, el gobierno, instancias dentro de la comunidad, miembros de la comunidad, que por razones ajenas del proyecto generan la información requerida.

Recuadro 14: Consejos para Seleccionar Indicadores

Se sugiere lo siguiente para la selección de indicadores adecuados:

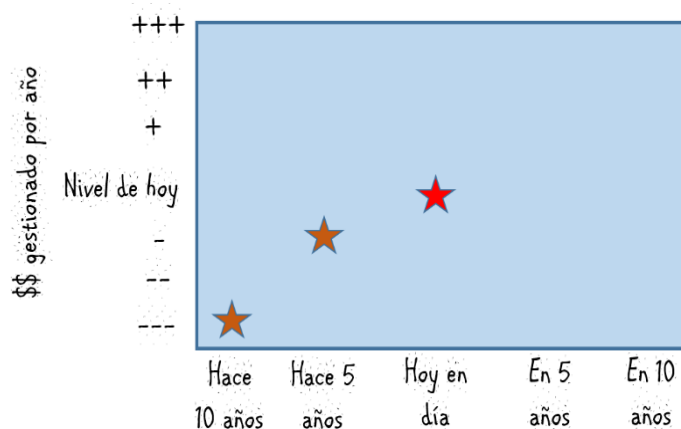
- Que los indicadores muestra bien la atribución, es decir, que son directamente relacionados con el resultado clave, enlace o supuesto.
- Que toman en cuenta costo- efectividad de conseguirlos o medirlo ¿será la información muy difícil de recopilar? ¿Existen ya algunos datos?
- Que sean sensible a cambios en la variable (derivado del resultado) que está tratando de medir no importa si son cuantitativo o cualitativo;

Paso 3: (OPCIONAL) Evaluar los escenarios de sin y con proyecto

Este ejercicio es opcional porque puede durar mucho tiempo y se puede volver aburrido si no está hecho con individuos informados. Se recomienda hacerlo solo con aquellos indicadores para cuales existe buena información (por experiencias locales o datos fijos). Ha sido muy útil para identificar la adicionalidad del proyecto, y reconocer desde el inicio, que hay otros procesos en marcha independientemente del proyecto que pueden impactar los mismos indicadores que le interesa el Proyecto monitorear. Es común que el concepto de adicionalidad no está completamente claro entre los participantes hasta que participen en este ejercicio.

1. Discuten con los participantes sobre cómo está hoy el nivel del indicador, y cómo era hace 5 y 10 años. Es importante que el facilitador anota en una hoja grande explicaciones de los cambios y cualquier otros detalles que ayudan a entender las tendencias del pasado (por ejemplo, al principio pocas familias eran ganaderos grandes, hoy casi todos son; o hubo un incendio grande hace 4 años que acabó el bosque). Se trata de ser aproximaciones. Si hay datos en la literatura, se puede consultar durante el desarrollo del informe.

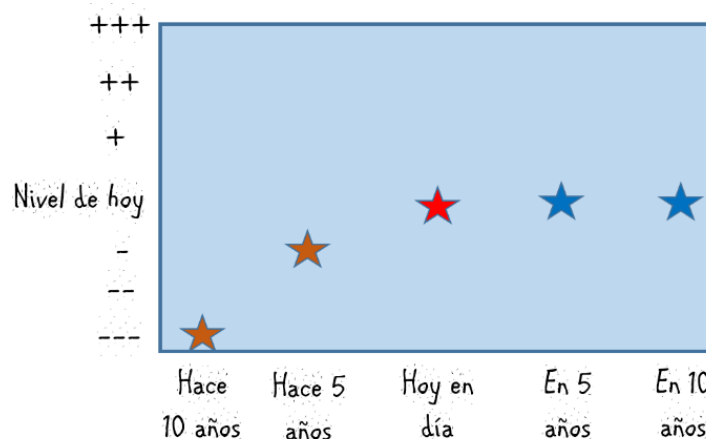
2. Dibujen una gráfica sencilla que resume la discusión sobre las tendencias del pasado y el nivel actual. En este ejemplo, parece que hace 5 años, hubo un cambio drástico en cuanto a la cantidad de recursos que gestionaron en comparación con antes.



¡CONSEJO! Si no hay concordancia con los niveles, apunten las versiones distintas que se están discutiendo en la misma gráfica: son supuestos diferentes y comunican otros escenarios potenciales.

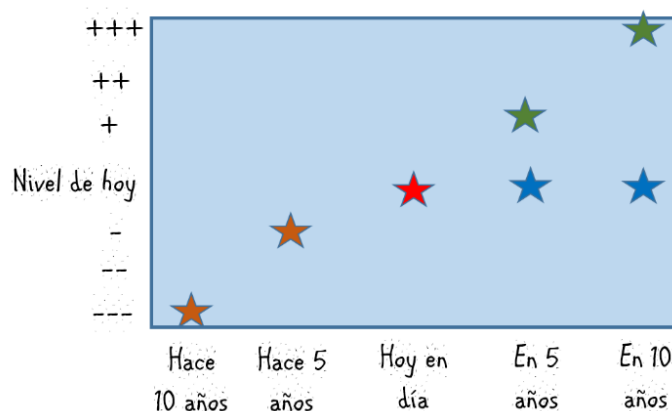
3. Discuten sobre los niveles esperados *en el futuro* bajo de condiciones *sin* proyecto (¿cómo estarán el nivel del indicador en 5 y en 10 años?) y

trazan una línea que representa estas tendencias. Como anteriormente, el facilitador anota las razones que los participantes proveen para cambios (o no) en los niveles.



En el caso del ejemplo en el dibujo no esperan que habrá más recursos gestionados en el futuro.

4. Ahora discuten sobre los niveles esperados en el futuro bajo de condiciones *con* proyecto. Refieren a los objetivos SMART que deben mencionar el tamaño de cambio esperado y para cuando. Es una buena oportunidad para evaluar la factibilidad del objetivo y hacer ajustes si sea necesario.



Paso 4: Especificar la metodología que aplicarán

1. Para cada indicador, se tiene que identificar ¿cómo van a lograr medirlo? ¿Qué metodología van a aplicar? Y ¿Qué método sería más fácil y menos costoso para implementar?

Es importante considerar si hay **experiencia previa** con algunos métodos, el **costo** de los instrumentos y materiales que se necesita para el método, el **tiempo requerido** para generar la información y si hay necesidad de consultar expertos para medir el indicador.

2. Identificar dónde se va a medir el indicador. Esto tiene que ver más con la **ubicación de la fuente del indicador** más bien que la ubicación de la información existente sobre el indicador (la columna 5 en la tabla ¿Existen datos? ¿Dónde? ya se refiere a esto). Si el indicador sólo se mide a nivel hogares de familias de ejidatarios el *¿dónde?* es “hogares de ejidatarios”. La información puede existir en los registros de la mesa administrativa del ejido, pero fue obtenido de los hogares.
3. Deciden cuantas veces por año hay que medir el indicador. ¿Cada mes? ¿Cada tres meses? ¿una vez por año? La frecuencia de las mediciones depende primero:
 - Como rápido cambia el valor del indicador; (entre más frecuente cambia más veces se mide)
 - Las temporadas oportunas para hacer la medición. Por ejemplo para el indi-

cador “cantidad de cosechas’ de nuevos cultivos” [introducidos por el Proyecto], es mejor medirlo justo después de la cosecha en lugar de esperar hasta el fin del año cuando no todos recuerdan bien cuanto cosecharon.

- El costo de obtener la información (entre más costoso, menos veces se mide)

Paso 5: Asignar responsabilidades para el monitoreo

Monitoreo implica un compromiso de personal que van a medir los datos en el campo o buscar los datos en registros existentes. Además, el proceso de monitoreo tiene que ser un trabajo compartido entre la organización implementadora y los participantes del proyecto.

La distribución de ‘tareas’ entre la organización y los beneficiarios también crea la necesidad de seguir trabajando en conjunto y crear espacios para compartir información, analizarla en conjunto, y usar los resultados para tomar decisiones en conjunto sobre las adaptaciones necesarias, por ejemplo. Finalmente, la participación colectiva en el monitoreo se traduce en una apropiación común del proyecto y de sus resultados.

1. Para cada indicador o un conjunto de indicadores que comparten localidad y métodos, identifiquen quién va a ser responsable para llevar el proceso de monitorearlos. Se puede mencionar instancias específicas hasta nombres específicos de personas que van a liderar el proceso.

2. Deciden si hay necesidad de crear ‘grupos de monitoreo’ para indicadores comunes o que comparten el “donde” (la ubicación de la fuente del indicador).

Por ejemplo, se puede crear un grupo de “monitoreo de la biodiversidad” que también hace revisiones de plagas en el bosque y miden otros componentes del ecosistema y que trabaja con la brigada forestal para prevenir y combatir incendios. O un grupo de “Monitoreo de impactos sociales” que se dedica a hacer encuestas en hogares, y en mantener un registro de todos los eventos de capacitación que hubo en el mes organizados por el Proyecto. O un grupo de monitoreo para un indicador específico que necesita un esfuerzo grande además de especialización, por ejemplo “Monitoreo de Agua” o “Monitoreo de Felinos”.

Paso 6: Retroalimentación para la Etapa 4



Tiempo estimado: 40 minutos hasta 1.50 horas

Por ser un grupo más pequeño que de los talleres anteriores, se recomienda que cada grupo tenga oportunidad de presentar su trabajo y enfocándose en explicar los indicadores que escogieron y quien será responsable para liderar el proceso de generar los datos. Los visitantes tendrán la tarea de evaluar:

- Si hay indicadores para monitorear el desempeño social, de biodiversidad y de ecosistemas del proyecto;

- Si hay indicadores de corto, mediano y largo plazo;
- Si hay al menos unos indicadores de impactos negativos;
- Si hay indicadores de biodiversidad y estado de ecosistemas;

El objetivo principal de esa retroalimentación es que todos vean la diversidad de indicadores que han identificado, pero también que vean la repetición de algunos indicadores a través de los asuntos focales.

Es importante que los facilitadores estimulen que los participantes aportan más información a los planes de monitoreo. Por ejemplo, si conocen fuentes existentes de información sobre los indicadores, o conocen de una iniciativa pendiente que puede cambiar la trayectoria de algunos de los escenarios de sin o con proyecto construidos, o si tiene una sugerencia de un método sencillo para medir el indicador.,

Paso 7: Resumen y discusión sobre los pasos que siguen

Tiempo estimado: 30 minutos

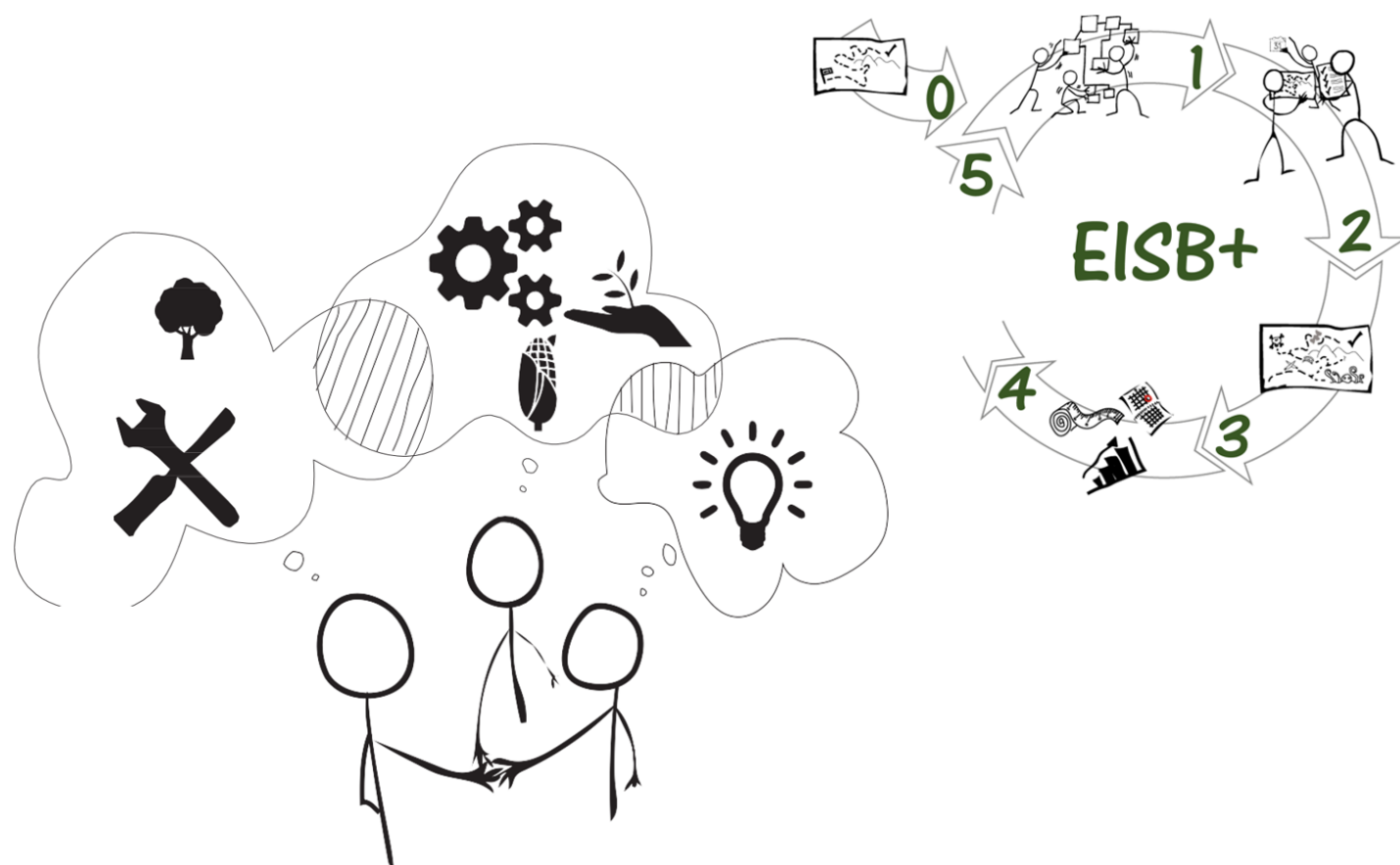
Es importante que haya un resumen de lo que se alcanzaron hacer en el taller de plan de monitoreo, y discutir sobre los pasos que siguen.

Es muy importante comunicar que las actividades específicas se van a definir a través de los objetivos. También será bueno explicar que faltaría el proceso de refinar los indicadores y consolidarlos, porque el Proyecto no puede monitorear todos los indicadores.

Si el proyecto ya está en marcha se puede acordar cuando será el próximo encuentro o la primera actividad para construir la 'línea base' del proyecto (el estado antes del proyecto y sin proyecto) o el estado actual. En algunos casos, ya se puede crear los grupos de monitoreo y encargarlos con las primeras tareas.

9.5 Consolidación de los indicadores

Como ya se mencionó anteriormente, al terminar el taller de desarrollar el plan de monitoreo habrá muchos indicadores compartidos entre los asuntos focales. El proceso de consolidarlos es un proceso aparte que se puede hacer entre dos o tres personas que forman parte del personal de la organización implementadora del Proyecto. Este proceso se puede combinarlo con el proceso de revisión de las estrategias y la planeación de actividades en Etapa 5.



Capítulo 10 Etapa 5: Hacer, Aprender, Adaptar y Compartir

10.1 Los objetivos de Etapa 5

Las Etapas anteriores han generado todos los insumos necesarios para diseñar un proyecto REDD+ que tiene objetivos claros para reducir la deforestación y degradación forestal, de conservar y aumentar los acervos de carbono y manejo sustentable de los recursos y para mejorar las condiciones sociales sin perjudicar la biodiversidad. Por haber pasado por las Etapas 1 a 4, el proyecto debería tener teorías de cambios convincente

que demuestra cómo se va a lograr los objetivos y debería estar consciente de los riesgos internos y externos que pueden afectar el desempeño del proyecto, los ecosistemas y los actores involucrados. También, tendría identificadas las medidas para prevenir o minimizar estos riesgos y para mitigar impactos negativos potenciales. Finalmente, el proyecto contaría con un juego de indicadores informativos que servirán para medir y evaluar su desempeño respecto a sus objetivos.

Hay cuatro fases posteriores de todo estas Etapas que son fundamentales para cerrar el ciclo del manejo adaptativo del Proyecto:

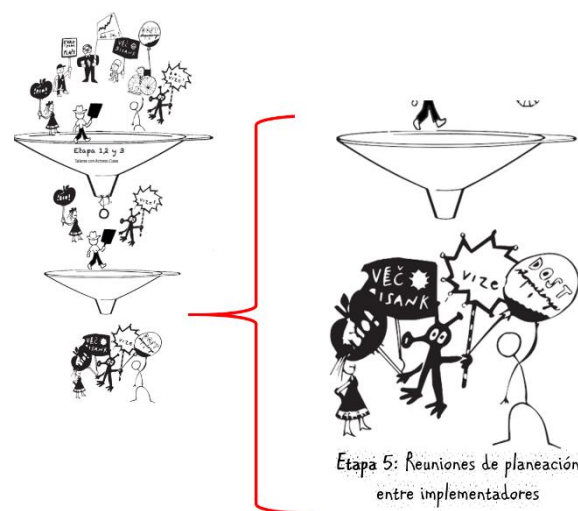
- Implementar el proyecto
- Aprender de las experiencias de implementación;
- Usar las experiencias para adaptar los supuestos, mejorar las estrategias; y
- Compartir la experiencias con otros Proyectos parecidos

El objetivo de Etapa 5 es orientar a los implementadores del proyecto sobre los procesos que siguen después del último taller con los actores. Estos procesos son:

- Consolidar y afinar las estrategias y los objetivos del Proyecto.
- Desarrollar la lista de actividades y tareas que deben implementarse para alcanzar los objetivos del Proyecto.
- Desarrollar la lista de actividades y tareas necesarias para implementar el plan de monitoreo.
- Establecer los mecanismos de revisión de resultados y adaptación.
- Establecer los mecanismos de aprender y compartir.
- Elaborar un informe del proceso de planificación EISB+ para implementar el proyecto.

10.2 Acercamiento general de la Etapa 5

Es recomendable realizar esta parte de la Etapa 5 con un grupo aún más reducido de participantes, principalmente con los miembros del equipo de implementadores (técnicos, gerente del proyecto y su personal). Si parte de los objetivos del Proyecto es que los líderes de las comunidades aprenden diseñar sus propios proyectos por haber experimentado la metodología EISB+, recomendamos incluir unos miembros claves de las comunidades a participar en Etapa 5. Independientemente de la composición del grupo, será necesario comunicar y compartir los productos finales y explicar los cambios y ajustes que hicieron. Consecuentemente, es sumamente importante que haya buenas minutas del proceso y notas para respaldar las decisiones tomadas.



10.3 Consolidación de las estrategias

Es muy probable que algunas de las estrategias (o partes de ellas) desarrolladas para diferentes asuntos focales serán parecidas. Por ejemplo, muchas veces hay varias cadenas de resultados que comparten las estrategias “incrementar los ingresos”, “crear concientización ambiental”, “fortalecer la capacidad de gestión” o

“monitoreo de proyectos”. Los implementadores tienen que decidir si hay necesidad de generar una estrategia nueva general que atiende a todos los asuntos focales de una vez, o mantenerlas separadas porque, aunque suenan parecidas, realmente son distintas y específica para el asunto focal.

Por ejemplo, se puede decidir consolidar todas las estrategias de “fortalecer la capacidad de gestión” y crear una sola por varias razones:

- Los capacitados son los mismos a través de los asuntos focales (por ejemplo, son aquellos en la cabeza administrativa, o los técnicos, etc.);
- El costo de capacitación es alto, y hay que maximizar cuantos sean capacitados;
- La disponibilidad de las personas es muy restringida y hay que tener ‘temporadas’ de capacitación;
- Para tener un mejor registro al nivel del Proyecto de quienes fueron capacitados y en cuales habilidades.

Por otro lado, la estrategia “incrementar los ingresos” aunque se repite entre asuntos focales puede consistir de procesos muy distintas para cada caso haciendo imposible consolidarlos. Por ejemplo la cadena de resultado de esta estrategia para el asunto focal “manejo forestal sustentable” puede ser muy distinta de aquella del asunto focal “comunidad organizada”.

10.4 Desarrollo de las actividades

Una vez desarrolladas las líneas generales de las estrategias, los proyectos se enfrentan con una disyuntiva: ¿cómo y por dónde empezar “el lunes por la mañana”?

Las estrategias de un proyecto deben orientarse a hacer cambios, pero la verdad es que estos cambios no pueden realizarse si no se ejecutan actividades. De hecho, podemos decir que una buena estrategia se compone de los siguientes elementos:

- Teoría de cambio (¡ya la hemos hecho).
- Objetivos (¡ya contamos con ellos y nos han servido para identificar indicadores).
- Actividades y tareas (que es lo que nos proponemos en esta sección).

Los objetivos SMART son la herramienta principal para desarrollar las actividades. Los objetivos no sólo nos sirven para encaminar las estrategias hacia resultados medibles y concretos, también sirven para identificar indicadores (Etapa 4), así como para desarrollar actividades.

Las actividades son las acciones que van a llevar el Proyecto a lograr sus objetivos. Es importante, en este paso, no ser muy detallistas, el primer paso sólo consiste en identificar 4 a 8 grandes actividades que permite llegar al objetivo. Hay que hacer esta identificación de actividades para cada objetivo para todas las estrategias.

Normalmente, podríamos dejar el desarrollo de actividades de un proyecto a este nivel. Sin embargo, para llevar a cabo una plena implementación debemos de agregar más detalle aunque agregar más detalle en un plan de 5 años ha demostrado ser de poca utilidad, ya que muchas cosas pueden pasar durante la implementación y limitan el manejo adaptativo del proyecto. Es mucho mejor definir *actividades generales* para la duración del proyecto, y detallar las tareas de cada actividad en planes de trabajo cada año. Es importante recordar que

no todas las actividades se repetirán año con año (algunas son sólo de la fase inicial, otras de las fases intermedias finales), aunque algunas si son recurrentes, como las relacionadas con el monitoreo.

Pasos para desarrollar las actividades:

1. Para cada objetivo, identificar de 4 a 8 grandes acciones a desarrollar para alcanzarlo. Se puede hacer por lluvia de ideas, y luego depurar la lista (algunas, por ejemplo, pueden considerarse tareas de una actividad).
2. Empezar por aquellas que parecen actividades “obligadas” y luego identificar las faltantes.

Por ejemplo: Si el objetivo SMART fuera “Para el 2020 todos los agricultores de la comunidad habrán incrementado en por menos 20% la producción agrícola”, las actividades pueden ser las siguientes:

- Capacitar en mejores prácticas agrícolas;
- Establecer parcelas demostrativas;
- Apoyar que las familias adoptan mejores prácticas en sus parcelas;
- Medir rendimiento agrícola;
- Discutir los resultados con los agricultores;
- Difundir la experiencia

3. Identificar responsables para cada actividad. En planeación se dice que una actividad sin responsable, es una actividad “huérfana”.
4. Una vez depurada la lista de actividades, determinar cuáles son las que deben implementarse en el primer año.
5. Para cada actividad, identificar las tareas necesarias y los responsables, estimar los recursos necesarios y los costos, y determinar el tiempo y la duración.
6. Al fin del cada año, y con base en un análisis de los resultados de ese año, retomar los dos pasos inmediatamente anteriores.

¡OJOS! no dejar planes de trabajo “huérfanos” Para cada actividad debemos de prever responsables, recursos necesarios, costos, y tiempos de implementación. ¡Sólo así podemos garantizarnos que habrá una implementación efectiva!



Luego, al terminar el ejercicio, el plan de trabajo, puede verse como aquel en Figura 15.

¡Importante! Es clave considerar al plan de monitoreo *dentro del plan de trabajo*. Si algunos objetivos requieren de actividades concretas de medición que han sido incluidas en el plan de monitoreo (encuestas, visitas al campo, etc.), deben igualmente colocarse en el plan de trabajo.

¡Y no olvidar incluir elaborar un informe breve! Es fundamental para tomar decisiones para el siguiente año.

Actividad y tarea	Responsable	Recursos necesarios	Costo (USD)	Periodo programado			
				T1	T2	T3	T4
Actividad Capacitar en mejores prácticas	Encargado de la estrategia		31,000				
Diseñar Curriculum	Capacitador líder	Guías, impresiones	500				
Formar Capacitadores	Capacitador líder	Vehículo, salón, materiales	10,000				
Convocar Agricultores		Vehículo	500				
Desarrollar Talleres	Capacitadores	Vehículo, salón, materiales	20,000				
Actividad: Establecer parcelas demostrativas	Encargado de extensión		51,500				
Escoger primeros beneficiarios	Encargado de extensión	Vehículo, salón, refrigerios	1,500				
Proveer asistencia técnica	Encargado de extensión	Vehículo, materiales, insumos	30,000				
Medir rendimientos	Agrónomo	Vehículo, materiales	10,000				
Monitorear y evaluar resultados	Agrónomo	Vehículo, materiales	10,000				
Elaborar informe anual de actividades	Encargado de la estrategia	Ninguno adicional					

Siguientes actividades programadas para año 2

Figura 15: Plan de trabajo de un año para llevar a cabo una estrategia

10.5 Mecanismos de revisión y adaptación de los resultados

Aún con un plan de monitoreo bien elaborado, no se garantiza que el proyecto tendrá el seguimiento adecuado para medir sus resultados. No está de más establecer claramente mecanismos de revisión de resultados, que permitan analizar los logros del proyecto y hacer adaptaciones sobre la marcha. A continuación se detallan cinco buenas prácticas:

1. Que los **planes de trabajo anuales incorporen las actividades de monitoreo** necesarias. Es muy fácil obviar a éstas si no se les incluye claramente dentro de las tareas anuales.

2. Que las actividades de monitoreo **tienen un responsable**. Si por cualquier razón esta persona no puede cumplir con ese compromiso, deberá buscarse un sustituto. Debe entenderse que **las actividades de monitoreo son parte** del proyecto como cualquier otra.
3. Programen **reuniones periódicas** (una vez al mes o cada dos meses) **para discutir y analizar los avances** del proyecto. Eso no sólo mantendrá al equipo informado, sino animará a los responsables a conseguir resultados que presentar. Utilice las reuniones también para discutir atoros o problemas que están impidiendo alcanzar los logros. No vacile en hacer

adaptaciones si fueran necesarias: ¡eso es manejo adaptativo! Pero tampoco olvide registrar estas modificaciones en sus informes periódicos.

4. Los **informes periódicos sencillos, pero informativos**, pueden facilitar la tarea de un informe al fin del año y obliga a mantener la información actualizada.
5. Programe un **pequeño taller de al menos 2 días para discutir avances y problemas**, evaluar los supuestos de trabajo, y modificar las estrategias si fueran necesario al menos dos veces al año (la segunda, servirá para elaborar el plan de trabajo del año siguiente).

10.6 Mecanismos para aprender y compartir

Obtener resultados, medirlos, monitorearlos y reportarlos puede ser inútil si no aprendemos de ello. Aprender y compartir se vuelve un pieza importante en el ciclo del proyecto, ya que cierra el círculo del manejo adaptativo. Algunas buenas prácticas para este fin incluyen:

1. Identificar nuestro público meta:

Normalmente el equipo del proyecto mismo es nuestro principal público meta. No asumamos que porque trabajamos en el mismo fin estamos todos enterados de nuestros logros y desafíos. Los donantes suelen ser un público importante como los socios, las organizaciones que trabajan con nosotros o que trabajan en el mismo ámbito temático. Los beneficiarios (co-

munidades, grupos sociales) del proyecto también pasan merecen saber que aprendizajes se genera el proyecto. En el mejor caso, han contribuido en identificarlos y participan en el proceso de compartirlos con otras comunidades y en ámbitos diferentes.

2. Documentar:

Como se mencionó anteriormente, informes breves pero informativos y periódicos suelen facilitar la elaboración de un informe extenso. Los proyectos suelen tener casos excepcionales y anecdóticos, de interés para muchos públicos, y ¡hay que documentarlos!

Talleres, seminarios, “webinarios”, encuentros y otras formas de contacto cara a cara pueden ser tan útiles como la difusión virtual.

Es bueno crear una cultura de documentación, asignar un poco de tiempo semanal a este propósito ayuda en mucho.

3. Compartir la experiencia y el aprendizaje:

Como se identificado los públicos, igualmente se puede identificar las mejores formas de comunicar con ellos y compartir nuestro aprendizaje. Los métodos virtuales proveen una excelente oportunidad de difundir lo aprendido, pero son limitados para solo aquellos que tengan acceso a estos medios de comunicación. Entonces, según el público, hay que diseñar productos distintos de comunicación.

Muchos proyectos se interesan por temas similares y crear grupos, comunidades o redes de aprendizajes puede beneficiar a muchos.

Es importante aprovechar cada oportunidad de difundir nuestra experiencia y aprendizaje. Tener puestos en encuentros grandes organizados por otras instancias sobre temas relevantes (como cambio climático, salvaguardas, REDD+) es una manera de difundir las experiencias como mandar alguien a presentar el proyecto como ponente en el encuentro.

10.7 Elaboración del informe EISB+

La estructura en la cual se ha diseñado la metodología puede proveer un esquema para elaborar el informe del proceso y el plan. De hecho, ambos pueden estar contenidos en un mismo documento: ¡un buen reporte del proceso es ya en sí un plan si contiene todos los componentes, incluyendo el plan de trabajo!



En muchas ocasiones, el facilitador líder es quien es llamado a elaborar el informe/plan. Sin embargo, puede darse casos en los cuales el facilitador líder sea un excelente recurso para moderar los talleres y proveer productos de calidad, pero quizá no es la persona ideal para elaborar el informe/plan.

Alguna otra persona puede tomar esta responsabilidad. Pero en todo caso, es ideal, si no es que necesario, que la persona que elabore el informe/plana acompañe todo el proceso. Su participación - muchas veces sólo como oyente, es fundamental para entender el proceso y sus resultados.

10.7.1 El contenido del informe

Como en muchos planes, los que resultan de la EISB+ tienen cinco secciones principales: 1) La sección introductoria, 2) La sección diagnóstica, 3) La sección analítica, 4) Sección operativa, y 5) Los anexos.

1. La sección introductoria consiste en:

- Generalidades del proyecto, objetivos generales.
- La metodología utilizada (así como otras metodologías de apoyo).
- El procedimiento (incluyendo número de talleres, fechas, ubicación, número y tipo de asistentes).
- Las bases del proyecto (alcances geográfico y temático, visión, asuntos focales).

2. La Sección diagnóstica consiste en:

- Descripción de los asuntos focales y su condición futura deseada.
- Diagramas de problemas y explicación.
- Análisis de los actores.
- Información adicional.

3. La sección analítica contiene:

- Cadenas de resultados y teoría de cambio.
- Análisis integrado de riesgos e impactos negativos.
- Conclusiones y recomendaciones.

4. La sección operativa tiene:

- Descripción de cada estrategia (Teoría de cambio, objetivos y actividades).
- Plan de trabajo (primer año).
- Plan de monitoreo.

5. En los anexos se incluye:

- Estimación general de costos de todo el proyecto.
- Lista de participantes a los talleres.
- Lista de organizaciones involucradas con la implementación.
- Otros documentos de apoyo.

Se puede encontrar ejemplos en el internet de informes de evaluaciones de impactos sociales, o sobre la biodiversidad. La estructura del informe va a depender mucho en el público destinatario. Por ejemplo, en la página web de la Alianza para Clima, Comunidades y Biodiversidad (CCBA por sus siglas en inglés), se puede encontrar ejemplos de cómo se sintetiza la información obtenida de talleres EISB+ en los documentos del diseño del proyecto. Para referencia, se puede revisar los documentos de diseño del proyecto de los proyectos:

- Kasigau Corridor REDD Project Phase II - the Community Ranches (<http://www.climate-standards.org/?s=kasigau>)
- Natural High Forest Rehabilitation Project on Degraded Land of Kibale National Park, Uganda (<http://www.climate-standards.org/?s=kibale>)

- MJUMITA Community Forest Project (<http://www.climate-standards.org/?s=Lindi>)

Muchos de los informes que se han armado de la EISB+ no están disponibles en el internet y hay que contactar a las organizaciones para pedir ejemplares.

Glosario

Actividad: Las acciones prácticas, con plazos definidos que el proyecto lleva a cabo para entregar los productos deseados del proyecto.

Actores: Agencias, organizaciones, grupos o individuos que tienen un interés directo o indirecto en el proyecto y sus efectos directos/impactos.

Alcance del proyecto: Son las fronteras temáticas y geográficas del proyecto que definen los límites interiores y exteriores del proyecto.

Asuntos focales: Los problemas que necesitan tratarse para encaminar el proyecto a la visión deseada y tener éxito en el proyecto; Serán el foco de atención del proyecto.

Atribución: Establecer las causas de los efectos directos o impactos observados. En el contexto de EISB, esto significa establecer que el proyecto de carbono, y no otros factores, es la causa de los beneficios sociales netos.

Biodiversidad: Es un concepto que abarca a toda la variedad de la vida, incluyendo a los ecosistemas y a los complejos ecológicos de los que forma parte. Por lo que tiene tres escalas grosso modo: ecosistemas, especies y genes.

Cadena de resultados: Diagrama de flujo que expresa los principales elementos de una teoría de cambio trazados en una serie de declaraciones de causalidad que unen las actividades, productos, efectos directos e impactos de un proyecto, y los expresa en forma de un conjunto de resultados exitosos y enlazados de manera causal.

Diagrama de flujo de problemas: Un diagrama de árbol de problemas, que equivale al modelo conceptual en la metodología de los Estándares Abiertos, es un análisis causal (en forma de un diagrama de flujo) de los factores resultantes en un problema de tema focal; estos factores también representan los riesgos o amenazas para que un proyecto sea capaz de lograr una mejoría en la condición de tema focal antes del proyecto.

Ecosistemas: Es el conjunto de especies de un área determinada que interactúan entre ellas y con su ambiente abiótico; mediante procesos como la depredación, el parasitismo, la competencia y la simbiosis, y con su ambiente al desintegrarse y volver a ser parte del ciclo de energía y de nutrientes.

Efectos directos: Los resultados probables o logrados a corto y mediano plazo de la implementación de un proyecto, y que contribuyen a los impactos del proyecto (positivos o negativos).

Estado intermedio: Las condiciones de transición entre los efectos directos e impactos del proyecto que deben alcanzarse a fin de lograr los impactos esperados.

Escenarios: Las condiciones que se espera encontrar en el área del proyecto bajo de supuestos diferentes como sin o con proyecto.

Estrategia: Los principales tipos de intervención empleados por un proyecto con el fin de entregar los impactos previstos.

Evaluación: La revisión sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política, completado o en curso, y su diseño, implementación y resultados.

Impactos: Efectos positivos y negativos a largo plazo o duraderos resultantes de la implementación de un proyecto, ya sea de forma intencional o no intencional.

Impactos negativos: Consecuencias desfavorables de una intervención o el empeoramiento de una condición desfavorable por una intervención.

Impactos positivos: Consecuencias favorables de una intervención.

Indicador: Factor o variable cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y confiable para medir los logros o progresos de un proyecto, o ayudar a evaluar el desempeño de una organización.

Insumos: Los recursos físicos, humanos, financieros y de capital aplicados a un proyecto y a las actividades que lo componen.

Línea base: Este es un término con diferentes significados en diferentes campos. En la contabilidad del carbono, se refiere a la proyección de la reducción de emisiones en ausencia de las actividades del proyecto. En otros contextos, el término 'línea de base' se utiliza a menudo para referirse a las condiciones iniciales.

Manejo Adaptativo: Un proceso sistemático para el mejoramiento y aprendizaje a partir de los efectos directos del proyecto basado en un sistema efectivo de M y E, que conduce (según sea necesario) a la modificación de las estrategias del proyecto de acuerdo con las metas a largo plazo del proyecto.

Monitoreo: Proceso continuo que utiliza una recopilación sistemática de datos para mostrar el alcance o progreso del objetivo del proyecto, y proporcionar información

de regreso a la administración del proyecto para mejorar la efectividad operacional.

Productos: Los productos, bienes de capital y servicios que se derivan directamente de las actividades del proyecto, y que el proyecto debe entregar para alcanzar los efectos directos deseados del proyecto.

REDD+: Se define oficialmente como "la reducción de emisiones de la deforestación y degradación forestal en países en desarrollo, y el papel de la conservación, manejo forestal sostenible y mejoramiento de las reservas de carbono" (Decisión 2/CP.13-11 de la CMNUCC). Esta definición se entiende que incluye los árboles plantados, la restauración de bosques naturales y un mejor (sostenible) manejo forestal.

Resultados: Los productos, efectos directos e impactos (intencionales o no intencionales, positivos y negativos) resultantes de la implementación de un proyecto.

Salvaguardas: Acción o medidas con la que se intenta dar seguridad o con la que se intenta a evitar consecuencias desfavorables a personas, instancias, políticas, o el medio ambiente

Supuestos: Hipótesis sobre los factores causales o riesgos que podrían afectar el progreso o éxito del intento de un proyecto de lograr sus metas.

Tema focal: En un contexto de EISB, un factor o tema social o relacionado con la biodiversidad importante para el éxito del proyecto, y que corresponde con los principales problemas sociales o relacionados con la biodiversidad que enfrenta el proyecto.

Teoría del cambio (también llamada modelo causal): Una herramienta de evaluación basada en teoría que traza la secuencia lógica subyacente de los enlaces entre los medios y los fines de un proyecto, y por lo tanto deja explícitos

los resultados esperados del proyecto y las acciones o estrategias que conducirán al logro de resultados.

Validación: Evaluación independiente por un ente externo de un plan o diseño de proyecto contra los requisitos de un estándar como los Estándares CCB.

Verificación: Evaluación independiente por un ente externo de la entrega por parte de un proyecto de reducción o remoción de emisiones o de beneficios sociales y de biodiversidad, de acuerdo con el diseño validado del proyecto y los requisitos de un estándar tales como los Estándares CCB.

Referencias

Anderson, P. Free, Prior, and Informed Consent: Principles and Approaches for Policy and Project Development; RECOFTC and GTZ: Bangkok, Thailand, 2011.

Arizona Department of Environmental Quality. 2008. Writing effective monitoring plans. Publication number TM 08-04, ADEQ. <http://www.azdeq.gov/>

Arnstein, S.R. A ladder of citizen participation. *J. Am. Plan. Assoc.* 1969, 35, 216–224.

Barbier, E.B.; Tesfaw, A.T. Can REDD+ save the forest? The role of payments and tenure. *Forests* 2012, 3, 881–89

Benjamin Blom, B., Sunderland, T., y Murdiyarto, D. 2010. Getting REDD to work locally: lessons learned from integrated conservation and development projects. *Environmental Science & Policy* 13: 164 - 172

Brown, D.; Seymour, F.; Peskett, L. How do we achieve REDD co-benefits and avoid doing harm? In *Moving Ahead with REDD: Issues, Options and Implications*; Angelsen, A., Ed.; CIFOR: Bogor, Indonesia, 2008; pp. 107–118.

Caplow, S.; Jagger, P.; Lawlor, K.; Sills, E. Evaluating land use and livelihood impacts of early forest carbon projects: Lessons for learning about REDD+. *Environ. Sci. Policy* 2011, 14, 152–167.

Catley, A., Burns, J., Adebe, D., and O. Suji. Participatory Impact Assessment. A Guide for Practitioners. Medford, USA: Feinstein International Center, Tufts University. <https://wikis.uit.tufts.edu/confluence/display/FIC/Participatory+Impact+Assessment>

CCBA 2008. Estándares para el Diseño de Proyectos de Clima, Comunidad y Biodiversidad. Segunda Edición. Arlington, VA: CCBA. <http://www.climate-standards.org/>

Centre for Good Governance. 2006. A comprehensive guide for social impact assessment.

Chhatre, A.; Agrawal, A. Trade-offs and synergies between carbon storage and livelihood benefits from forest commons. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA* 2009, 106, 17667–17670.

CONABIO 2015, ¿Qué es un ecosistema? <http://www.biodiversidad.gob.mx/ecosistemas/quees.html> Consultada en enero 2015

Conesa, V. 1993. Guía metodológica para la Evaluación de Impacto Ambiental. Ed. Mundi-Prensa, Madrid.

Conservation Measures Partnership. 2007. Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación Versión 2.0. Alianza para las Medidas de Conservación (Conservation Measures Partnerships - CMP). http://www.conservationmeasures.org/wp-content/uploads/2010/04/CMP_Open_Standards_Version_2_Spanish.pdf

Diaz, D.; Hamilton, K.; Johnson, E. State of the Forest Carbon Markets 2011: From Canopy to Currency; Forest Trends: Washington, DC, USA, 2011.

Douthwaite, B., Alvarez, S., Thiele, G., Mackay, R. 2008. Participatory Impact Pathways Analysis: A practical method for project planning and evaluation. http://www.cgiarilac.org/files/publications/briefs/ILAC_Brief17_PIPA.pdf.

EcoSecurities. The Forest Carbon Offsetting Report. 2010. Available online: http://www.ecosecurities.com/Standalone/Forest_carbon_offsetting_report_2010/default.aspx (accessed on 5 August 2011).

Ekstrom, J. 2008. Low-cost biodiversity impact assessment for multi-benefit PES projects. Guidance and Challenges. Unpublished review for United Nations Forum for Forests. Washington, DC: Forest Trends. <http://www.forestcarbonportal.com/resource/low-cost-biodiversity-impact-assessment-multi-benefitpes-projects> or http://www.forest-carbonportal.com/sites/default/files/doc_192.pdf

Esteves, A.M., Franks, D., y Vanclay, F. 2012. Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal* 30: 34 – 42.

Golder, M., y Gawler, B. 2005. Cross-cutting tool for Stakeholder Analysis: Resources for implementing the WWF Standards. Foundations for Success (<https://intranet.panda.org/documents/folder.cfm?uFolderID=60976>)

IAIA. 2003. Social Impact Assessment - International Principles. IAIA Special Publication Series No. 2. Fargo, ND: International Association for Impact Assessment, <http://www.iaia.org/publicdocuments/specialpublications/SP2.pdf>.

IAIA. 2005. Biodiversity in Impact Assessment. IAIA Special Publication Series No. 3. Fargo, ND: International Association for Impact Assessment. <http://www.iaia.org/publicdocuments/specialpublications/SP3.pdf>.

IAIA. 2009. “What is Impact Assessment?” Fargo, ND: International Association for Impact Assessment. http://www.iaia.org/publicdocuments/specialpublications/What%20is%20IA_web.pdf

INECC 2015. Definición de la biodiversidad. <http://www.inecc.gob.mx/con-eco-biodiversidad>

Jagger P., Sills E.O., Lawlor, K. and Sunderlin, W.D. 2010 A guide to learning about livelihood impacts of REDD+ projects. Occasional paper 56. CIFOR, Bogor, Indonesia

Landsberg, F., Treweek, J., Stickler, M.M., Henninger, N. 2014. Weaving ecosystem services into impact assessment: A step-by-step method. Abreviated version 1.0. World Resource Institute. www.wri.org. ISBN 978-1-56973-811-5

Lawlor, K.; Weinthal, E.; Olander, L.P. 2010. Institutions and policies to protect rural livelihoods in REDD+ regimes. *Glob. Environ. Polit.* 2010, 10, 1–11.

Lawlor, K. 2013. Methods for assessing and evaluating social impacts of program-level REDD+. USAID Program for forest carbon, markets and communities (FCMC).

Lawlor, K., Myers Madeira, E., Blockhus, J., y Ganz, D. J. 2013. Community Participation and Benefits in REDD+: A Review of Initial Outcomes and Lessons. *Forests*, 4, 296-318; doi:10.3390/f402029

Martin-López, B., Gómez-Baggethun, E., y Montes, C. 2009 Un marco conceptual para la gestión de las interacciones naturaleza-sociedad en un mundo cambiante. *Cuides* 3: 229 – 258 (http://www.uam.es/gruposinv/socioeco/documentos/Martin-Lopez%20et%20al_cuides%2003.pdf)

Minang, P.A., Van Noordwijk, M., Duguma, L.A., Alemagi, D., Hoan Do, T., Bernard, F., Agung, P., Robiglio, V., Cat acutan, D., Suyanto, S., Armas, A., Claudia Silva Aguad, Feudjio, M., Galudra, G., Maryani, R., White, D., Widayati, A., Kahurani, E., Nami-rembe. S. y Leimona, B. 2014. REDD+ Readiness progress across countries: time for reconsideration, *Climate Policy*, DOI: 10.1080/14693062.2014.905822

Persha, L.; Agrawal, A.; Chhatre, A. Social and ecological synergy: Local rulemaking, forest livelihoods, and biodiversity conservation. *Science* 2011, 331, 1606–1608

Richards, M. 2011. Manual de Evaluación de Impacto Social y Sobre la Biodiversidad (EISB) para Proyectos REDD+: Parte 2 – Caja de Herramientas para la Evaluación de Impacto Social. Alianza para el Clima, Comunidad y Biodiversidad y Forest Trends con Rainforest Alliance y Fauna & Flora International. Washington, DC.

Richards, M. y Panfil, S.N. 2011. Manual Para la Evaluación de Impacto Social y sobre la Biodiversidad (EISB) para Proyectos REDD+: Parte 1 – Guía Básica para los Proponentes de Proyectos. Versión 2. Alianza para el Clima, Comunidad y Biodiversidad, Forest Trends, Fauna & Flora International y Rainforest Alliance. Washington, DC. (http://www.forest-trends.org/publication_details.php?publicationID=3033)

Schmeer, Kammi. 1999. Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis. November 1999. Bethesda, MD: Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc. (www.phrproject.com).

UNEP. 2002. Social Impact Assessment Tools & Methods. Topic 13: Social Impact Assessment in EIA Training Resource Manual, Second Edition pp: 461 - 487

UNEP. 2014. Forests in a Changing Climate: A Sourcebook for Integrating REDD+ into Academic Programmes, United Nations Environment Programme, Nairobi, Kenya

Vanclay, F. 2003. International Principles for Social Impact Assessment, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21:1, 5-12

Vanclay, F. y Esteves, A.M. 2011. Current issues and trends in social impact assessment. *In: F. Vanclay and A.M. Esteves, eds. New directions in social impact assessment: conceptual and methodological advances*. Cheltenham: Edward Elgar, 3 – 19.

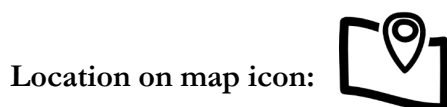
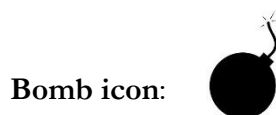
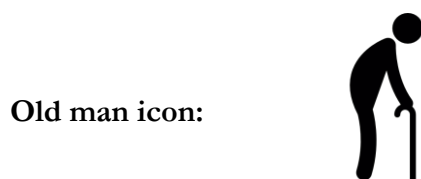
Vanclay, F. y Esteves, A.M., Aucamp, I., y Franks, D.M. 2015. Social impact assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects. International Association for Impact Assessment (IAIA), Fargo ND

Wongbusarakum, S., Myers Madeira, E., Hartanto, H. 2014. Strengthening the Social Impacts of Sustainable Landscapes Programs: A practitioner's guidebook to strengthen and monitor human well-being outcomes. The Nature Conservancy. Arlington, VA.

Acreditación a los autores de los iconos

Creative Commons:

www.flaticon.com; www.freepik.com



`<ahref="http://cliparts.co/clipart/2323709">Image
source: Cliparts.co`

Anexo I: Efectividad climática

¿QUÉ ES LA EFECTIVIDAD CLIMÁTICA?

La efectividad climática (EC) es una medida para identificar la capacidad para mitigar el cambio climático que tiene una política o práctica de manejo. La EC evalúa si una actividad productiva o de desarrollo rural sustentable (DRS) reduce la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera. En el contexto de REDD+, esto se traduce en medir la capacidad de las acciones en campo para mantener el bosque en pie y/o aumentar la cobertura forestal.

LOS TRES ENFOQUES DE LA EFECTIVIDAD CLIMÁTICA

La EC examina las actividades productivas y/o políticas por medio de tres enfoques:



Adicionalidad

¿Cómo ayuda a reducir las emisiones de GEI o almacenar carbono?



Permanencia

¿Cómo garantiza que los cambios en la reducción de emisiones de GEI o el almacenamiento de carbono son permanentes?



Sin Fugas

¿Cómo garantiza que las emisiones de GEI reducidas no se desplazan a otras áreas?

EL DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE Y LA EFECTIVIDAD CLIMÁTICA

El DRS incluye actividades en el ámbito rural que promueven el bienestar económico, social, y ambiental de las comunidades en el corto y largo plazo. Sin embargo, no todas las actividades de DRS abordan explícitamente el cambio de uso del suelo. Para que una actividad de DRS tenga efectividad climática, además de promover el desarrollo socio-económico de las comunidades participantes, debe de reducir la deforestación y degradación de los bosques y/o aumentar la cobertura forestal para mitigar el cambio climático. Algunos beneficios adicionales de las actividades de DRS con EC incluyen:



Clima

Las actividades ayudan a mitigar el cambio climático manteniendo almacenes de carbono en la biomasa



Economía

Las actividades mejoran el acceso a mercados y aumentan la rentabilidad de la tierra



Biodiversidad

Las actividades favorecen a los bosques naturales y su biodiversidad manteniendo la calidad del aire, agua y tierra



Sociedad

Contribuyen al bienestar de las comunidades y promueven una mejor gobernanza e igualdad de género



Sustentabilidad

Las actividades ayudan a que tengamos un planeta más sano y justo para las generaciones futuras

¿CÓMO FUNCIONA LA EFECTIVIDAD CLIMÁTICA?

La EC se puede manifestar en diferentes tipos de actividades y ecosistemas, siempre y cuando cumplan con los enfoques de Adicionalidad, Permanencia y Sin Fugas. A continuación se presentan cuatro ejemplos de proyectos que ilustran casos de EC:



REDUCCIÓN DE LA DEFORESTACIÓN

1 Sistemas Silvopastoriles Intensivos (SSPI)

- Involucran la producción animal y el manejo forestal para estabilizar el incremento de actividades ganaderas en áreas forestales
- Maximizan la productividad ganadera e incorporan cobertura arbórea en áreas de producción, reduciendo la amenaza de expansión hacia el bosque y restaurando áreas anteriormente forestales
- Diversifican las fuentes de ingresos de las comunidades y evitan la dispersión y alejamiento de áreas de trabajo

2 Agricultura de Conservación

- Mejora las fertilidad y textura del suelo a través de la reducción de las actividades de labranza, el manejo de rastrojos, y rotación de cultivos
- Aplicado a sistemas de agricultura migratoria, permite la reducción de ciclos de migración y la recuperación de bosques secundarios o acahuales
- Permite reducir los costos de producción beneficiando la economía del productor



CONSERVACIÓN DE BOSQUES

3 Agroforestería (Café y Palma)

- El cultivo de café bajo sombra y palma Camedor en el bosque son actividades económicas de bajo impacto
- Los granos de café y las hojas ornamentales de la palma camedor tienen un mercado establecido que genera ingresos a las comunidades
- Ambas actividades requieren del bosque como capital natural para su implementación incentivando su manejo sustentable

AUMENTO DE COBERTURA FORESTAL

4 Restauración de áreas post-incendios

- Los incendios forestales generan degradación forestal y desencadenan procesos de erosión en las zonas de suelo descubierto lo que dificulta la restauración forestal
- La combinación de prácticas de conservación de suelo, manejo de vegetación pionera y reforestación con especies localmente adaptadas permite aumentar la tasa de sobrevivencia de los árboles y el éxito de la restauración
- Estas prácticas aumentan el almacenamiento de carbono y permiten a las comunidades circundantes beneficiarse nuevamente de los servicios ambientales que provee el bosque



www.alianza-mredd.org



AlianzaMREDD



alianzamredd



AlianzaMREDD

Anexo II: Buenas prácticas de facilitación

MÉTODOS DE FACILITACIÓN: LA BUENA PRÁCTICA INTERNACIONAL²

Existe una literatura amplia³ sobre métodos de facilitación. Por ejemplo se ha comprobado en muchas investigaciones didácticas que hay diferencias grandes en la eficacia del proceso de aprendizaje del participante o estudiante entre métodos ‘enfocados en los participantes/estudiantes’ y aquellos ‘enfocados en la maestra’. En esta última, los participantes son más pasivos y se cansan más rápidas, mientras cuando se usan métodos enfocados en los participantes, aquellos son más activos, no se cansan rápidamente y la experiencia de aprendizaje es más agradable. El cansancio se relaciona fuertemente con la calidad de participación.

Un ejemplo de un método enfocado en la maestra es una presentación por PowerPoint. Esto es un método muy conveniente pero poco efectivo para el aprendizaje, ya que los participantes son demasiado pasivos en el proceso⁴. Además la investigación docente muestra que una presentación por PowerPoint trae un riesgo: si la presentación contiene palabras difíciles o un concepto nuevo que el participante no entiende bien en

este primer encuentro, esto puede provocar sentimientos de falta de competencia o confianza en el participante. Esto se pone una barrera en el proceso de aprendizaje la cual hay que quitar luego. Entonces si hay presentaciones PowerPoint deben ser muy cortos e interactivos en lo posible.

En los métodos enfocados en los participantes, los participantes si mismos contribuyen activamente al proceso de aprendizaje. El ejemplo más claro de esto es un ejercicio de práctica de un método. A través de ejercicios de práctica los participantes aprenden haciendo, y a la vez el facilitador puede profundizar su entendimiento⁵. Algunas otras técnicas enfocadas en el proceso de aprendizaje de los participantes son:

El uso de preguntas guías para alentar a los participantes hablar de un asunto o clarificar un concepto. Esto es mucho mejor que repetir una explicación.

Si algunos participantes son tímidos para hablar y/o hay dominio de la discusión por unos pocos, se puede dividir los participantes del grupo en pares⁶ para trabajar y opinar. Cada miembro del par puede hablar alternamente.

² Los autores son muy agradecidos a Sarah Richards, educadora, para muchas de las ideas en esta sección.

³ Por ejemplo: Mascolo, M.F. 2009. Beyond student-centered and teacher-centered pedagogy: Teaching and learning as guided participation. *Pedagogy and the Human Sciences*, 1, No. 1, 2009, pp. 3-27 http://www.academia.edu/1027631/Beyond_student-centered_and_teacher-centered_pedagogy_Teaching_and_learning_as_guided_participation

⁴ Un facilitador de grupo en un taller EISB en el Estado de Yucatán en 2013 dijo que “las presentaciones PowerPoint ayudan más a los facilitadores que los participantes porque nos ayudan entender mejor.”

⁵ Un comentario interesante de un facilitador en un taller EISB (Estado de Yucatán, 2013) fue que entendió el método solo después de un ejercicio de práctica.

⁶ Cuando hay un número impar podría haber un grupo de tres o una persona puede trabajar con el facilitador.

Luego de presentar un ejemplo, se puede solicitar al grupo pensar de otros ejemplos, quizás trabajando en pares, especialmente si pueden pensar de ejemplos relevantes de su propia vida.⁷

Si el grupo tiene problemas de entender un concepto, se puede usar preguntas guías para ver si hay una persona del grupo que lo entiende bien. En caso de si, esta persona puede explicar el concepto a los demás, por preferencia con un ejemplo.

Luego de una discusión, se puede solicitar a una persona – o un par de personas – hacer un resumen de lo discutido.

Como evitar la ‘sobrecarga cognitiva’

La ‘sobrecarga cognitiva’ tiene varias causas y manifestaciones - una común es cuando unos participantes están tratando de entender un concepto o método nuevo, gastando bastante energía mental, y a la vez están tratando de utilizarlo en un contexto técnico, como por ejemplo, en el desarrollo de un diagrama del problema de un proyecto REDD+. Participantes con menos educación formal son más susceptibles a la sobrecarga cognitiva. La sobrecarga cognitiva rebaja la calidad de participación y los resultados, además el proceso llevara más tiempo.

La solución es separar los dos procesos – el entendimiento del concepto y su utilización. Se puede lograr la primera parte a través de un ejercicio de práctica del

método usando un ejemplo no relacionado al proyecto REDD+. Por eso se ha incluido ejercicios de práctica antes del diagrama del problema y de la cadena de resultados (Etapa 2). Es bueno si el problema o ‘asunto focal’ sea algo divertido porque ayuda a relajar los participantes y crea un ambiente agradable para la consulta. Cada grupo del taller puede escoger su propio ejemplo o todos los grupos pueden usar el mismo ejemplo – una ventaja de este último es que los participantes pueden ver que hay varias maneras de percibir un problema y resolverlo.

La inversión de tiempo en los ejercicios de práctica ahorra tiempo durante el transcurso del taller ya que los participantes trabajan con mayor comprensión, confianza y entusiasmo cuando entienden mejor los conceptos y método. Sin embargo hay que enfatizar que no se busca la perfección en un ejercicio de práctica, solo es un medio hacia un fin – que los participantes entienden el método y conceptos nuevos. Por lo tanto no importa si los participantes hacen ‘errores’ y siempre pueden hacer preguntas, también el facilitador puede poner preguntas guías para ver hasta qué punto los participantes han entendido el método o concepto, para luego hacer clarificaciones.

El ejercicio de practica también es una buena oportunidad para discutir la terminología – se debe alentar a los participantes buscar términos o palabras (en su idioma materna si es un grupo indígena⁸). Luego de la

⁷ En el taller EISB en Yucatan, un grupo de trabajo tenía muchos problemas con la cadena de resultados y era prácticamente parado. El coordinador del taller pidió a los participantes pensar de ejemplos de la vida cotidiana de algo que tenían que cumplir – el ejemplo de un participante fue que tenía que cumplir con un orden de fabricar 50 uniformes escolares antes del año nuevo escolar. Luego cada participante tenía que mostrar a través de un ejemplo que entendió bien el método. Este proceso

llevo unos 15 minutos, sin embargo este grupo terminó su cadena de resultados más de una media hora antes de dos otros grupos.

⁸ Como ejemplo, en un taller EISB en una zona Maya de Yucatán, los participantes decidieron usar el término “Sac Be de Soluciones” en lugar de cadena de resultados. Sac be quiere decir camino en Maya.

discusión en grupo, habría que consultar estos términos en plenaria ya que es necesario que todos los participantes del taller usen el mismo vocabulario para evitar confusiones.

Las modalidades de ‘ser maestra’ y ‘ser facilitador’

La modalidad de ‘ser maestra’ es más cómodo y fácil, por eso prevalecen técnicas como PowerPoint. Es muy importante que los facilitadores entienden la diferencia entre su modalidad de ‘ser maestra’ y la modalidad de ‘ser facilitador’ ya que las dos modalidades requieren destrezas y técnicas diferentes. A veces le facilitador tiene que cambiar rápidamente entre los dos roles. Normalmente al principio de un paso estaría en la modalidad de maestra porque tiene que explicar cosas al grupo. En este momento la facilitadora es el experto porque tiene el entendimiento del concepto o método, tiene el vocabulario, entiende su importancia para el proceso, etc.

El facilitador en su papel de ‘ser maestro’ tiene que buscar una manera eficaz de explicar un concepto nuevo. Es mejor usar un estudio de caso o ejemplo en vez de una explicación o definición abstracta. El primer ejemplo debe ser sencillo, luego se puede presentar ejemplos más complejos. También puede usar una técnica ‘enfocada en los participantes’ – el facilitador puede solicitar a los participantes pensar de sus propios ejemplos del concepto. O junto con los demás facilitadores y el facilitador líder podría pensar de una manera

creativa o interactiva de comunicar conceptos o métodos nuevos.⁹

Cuando el grupo empieza el ‘trabajo real’, por ejemplo, el desarrollo del diagrama de problema, los participantes son los expertos debido a su conocimiento de su realidad y el contexto. El papel del facilitador es facilitar la consulta y promover la participación universal o equitativa (en la medida posible) del grupo.

Cuando un facilitador sigue usando el estilo o técnicas de la modalidad de ‘ser maestra’, cuando debe haber cambiado a la modalidad de ‘ser facilitador’, el o ella tiende a: hablar demasiado (esto impide la participación y el proceso de aprendizaje), dirigir demasiado, corregir¹⁰ demasiado, y se queda demasiado cerca o encima del trabajo. A veces se observa que los participantes solo empiezan a participar con más confianza cuando el facilitador se retira de la mesa de trabajo para un buen rato. Los participantes necesitan tiempo y espacio para pensar por sí mismos.

Aun cuando el facilitador es muy bueno, la buena práctica es retirarse de vez en cuando del trabajo para un tiempo significativo (por ejemplo, 20 minutos). El facilitador puede hacer esto cuando tiene confianza que los participantes entienden bien el método. La facilitadora puede usar este tiempo para observar otro grupo de trabajo y así demostrar su apoyo a los otros facilitadores. Además es muy recomendable que todos los facilitadores se reúnen al fin de cada día para compartir sus

⁹Como ejemplo los facilitadores de grupo con el apoyo del facilitador líder podrían realizar un ‘role play’ para explicar la metodología y conceptos en un paso de EISB. Desde luego esto requiere bastante preparación, pero asegura la atención de los participantes. Otra opción podría ser mostrar un video de un taller EISB y luego consultar que paso y porque.

¹⁰ Se debe tratar de no corregir a un participante porque puede desmotivarlo – hay que buscar otra manera de influenciar el resultado, además es posible que otro participante hará una sugerencia alternativa, pero hay que da tiempo para que esto ocurre.

experiencias, problemas, éxitos, etc. Deben trabajar como equipo, el uno aprendiendo del otro.

La participación universal: cómo lograr y mantenerla

Muchas de las pautas o técnicas mencionadas arriba son para alentar la participación universal y equitativa del grupo de trabajo. Aparte de estas se puede mencionar algunos otros temas relacionados con el desafío de alentar y mantener la participación. Cuando el grupo se forma, el facilitador debe recordar al grupo que la participación universal es un aspecto muy importante para la credibilidad del trabajo, y que todos deben tomar responsabilidad para aquella, no debe ser solamente la responsabilidad del facilitador.

Otro paso muy importante cuando se forma el grupo es establecer o confirmar las reglas de consulta. Se debe haber acordado ya algunas reglas de casa en plenaria, pero se puede agregar reglas adicionales para el trabajo de grupo. Algunas reglas de consulta importantes son:

- No interrumpir a otras personas
- Solo debe haber una discusión o consulta del grupo, entonces no debe haber discusiones de un lado o bilaterales porque es perturbador, causa desunida del grupo y es posible que se pierda un punto importante
- Hacer un esfuerzo especial para escuchar y alentar la participación de los actores locales y las mujeres
- Solicitar permiso para hablar al facilitador (por ejemplo, levantando la mano)

- Todas las ideas deben ser respetadas y registradas especialmente cuando es una lluvia de ideas
- Dar tiempo que las personas piensen antes de opinar, especialmente cuando son actores locales (los demás no deben ‘entrometerse’ si hay una pausa o vacilación)
- Evitar intervenciones largas ya que esto reduce la participación e interés de otros miembros (últimamente el facilitador debe parar una intervención si cree que es demasiado larga o está fuera de lugar)

Al aprobarse las reglas, un miembro del grupo debe escribirlas en una hoja de rotafolio y pegarla en la pared. Normalmente no hay necesidad para reglas de consulta más detalladas. Sin embargo puede ser necesario si hay personas egoístas o que le gusta hablar mucho, porque esto disminuye la participación de los demás. La situación más difícil es cuando hay gente egoísta o un choque entre dos personas egoístas o podría ser un choque de intereses. De nuevo vale la pena probar la técnica del trabajo en pares para diluir estos problemas.

Existen varias técnicas o métodos de consulta para contrarrestar esto, algunos más estructurados o formales de acuerdo con la necesidad. Un sistema sencillo para la consulta es el siguiente. Cuando se introduce un asunto o tema nuevo, invita a cada persona hacer un comentario; todos deben la oportunidad de opinar (si quieren) antes que un participante habla una segunda vez. Después, cualquier persona que desea contribuir

debe levantar la mano¹¹ y el facilitador da permiso para hablar. Cuando una persona ha hablado dos o tres veces, personas que han hablado poco tienen prioridad. Antes de terminar la consulta, el facilitador debe invitar a cada persona que ha hablado poco. Si sigue el dominio por algunos participantes habría que considerar reglas de consultas más estrictas, por ejemplo, cada persona habla por turno o en forma rotativa.

Si esto no resuelve el problema, se aconseja consultar el problema en forma individual para ver si la persona está dispuesto cambiar su comportamiento para el bien del taller y sus objetivos. La solución final es que el participante vaya a otro grupo de trabajo. Desde luego esto tendría que ser una decisión entre los facilitadores. A veces un cambio – incluyendo un cambio de personalidades en el mismo grupo - puede ayudar enormemente la consulta.

Con gente tímida, la técnica mejor es el trabajo en pares – tendría que escoger cuidadosamente los pares por supuesto. Otra técnica es asignar una tarea a esta persona, por ejemplo, pegar las tarjetas sobre el papel o ingresar los resultados en una computadora portátil (si tiene esta habilidad). Si una persona le gusta escribir y tiene letra clara, podría escribir de nuevo las tarjetas que tienen un tachón. Aunque la tarea parece fácil es probable que la persona empieza a sentirse valorizada y aumenta su confianza para participar.

Importancia de posicionamiento de participantes

Otra cosa importante con gente tímida es fijar donde están sentados o parados. La tendencia de una persona tímida es posicionarse a un lado del trabajo u atrás de los demás. En este caso busca la oportunidad de colocarlo/la en una posición céntrica o en frente la mesa de trabajo. Ten cuidado que están posicionados en frente y no al otro lado cuando las letras están al revés o ‘boca abajo.’ Cuando la gente está parada, no deja que gente más corta se queda atrás

¿Todo va bien – o hay algún problema?

En las siguientes fotos, ¿Que podemos inferir con la posición de los participantes?



¹¹ Una variación a esto, es que la persona que quiere hablar pone su mano, palma hacia arriba, sobre la mesa.



una tarjeta después de una discusión. El riesgo es que el escribiente escribe su propia idea y no aquella acordada. Si piensa que la tarjeta no capta la idea acordada, debe preguntar al grupo si está de acuerdo con la tarjeta. También vale la pena recordar al escribiente que la tarjeta es de todo el grupo.

El poder de la pluma – ¡todos son atentos!



¿Las tarjetas como fuente de sesgo?

La palabra escrita es otro aspecto muy importante de la participación universal y equitativa, ya que los resultados duraderos de los talleres son los diagramas de flujo. La persona(s) que lleva la pluma(s) en cualquier momento tiene bastante poder, y podría causar sesgo. A veces se escriben tarjetas individuales – como con una lluvia de ideas – pero a veces una persona escribe

Dinámicas para levantar el ánimo

Siempre llega el momento en cual nadie puede trabajar más y los facilitadores deben estas situaciones pronto e intervenir con un descanso o una actividad dinámica para levantar el ánimo. Existen millones de fuentes en el internet con ejemplos e ideas de actividades justo para eso. Es importante que los facilitadores escogen

aquellas actividades que son culturalmente aceptables y que coincide con la edad e intereses de los participantes. Hay que reconocer que todas las dinámicas no son iguales: tienen fines distintos. Aquellas dinámicas que sirven para levantar el ánimo no necesariamente sirven para presentarse. Para levantar el ánimo, vale recordar que si la actividad que los participantes están haciendo es un poco monótona y no requiere mucho esfuerzo

cerebral, vale escoger una actividad de ánimo que requiere pensar y hacer gimnasio mental.

El Anexo III provee 20 dinámicas divertidas que tienen diferentes objetivos, desde levantar el ánimo hasta presentarse.

Anexo III: Dinámicas divertidas para talleres y reuniones

1. LA TELARAÑA

Objetivo: Presentación, integración

Materiales: Una bola de cordel, ovillo de lana, etc.

Desarrollo: Los participantes se colocan de pie formando un círculo y se le entrega a uno de ellos la bola de cordel el cual tiene que decir su nombre, procedencia, tipo de trabajo que desempeña, interés de su participación, etc. Luego, éste toma la punta del cordel y lanza la bola a otro compañero, quien a su vez debe presentarse de la misma forma. La acción se repite hasta que todos los participantes quedan enlazados en una especie de telaraña.

Una vez que todos se han presentado, quien se quedó con la bola debe regresarla al que se la envió, repitiendo los datos dados por su compañero. Esta a su vez, hace lo mismo de tal forma que la bola va recorriendo la misma trayectoria pero en sentido inverso, hasta que regresa al compañero que inicialmente la lanzó. Hay que advertir a los participantes la importancia de estar atentos a la presentación de cada uno, pues no se sabe a quién va a lanzarse la bola y posteriormente deberá repetir los datos del lanzador.

2. EL BUM

Objetivo: Animación, Concentración.

Desarrollo: Todos los participantes se sientan en círculo, se dice que vamos a enumerarse en voz alta y que todos a los que les toque un múltiplo de tres (3-

6- 9- 12, etc.) o un número que termina en tres (13- 23- 33, etc.) debe decir ¡BUM! en lugar del número el que sigue debe continuar la numeración. Ejemplo: se empieza, UNO, el siguiente DOS, al que le corresponde decir TRES dice BUM, el siguiente dice CUATRO, etc.

Pierde el que no dice BUM o el que se equivoca con el número siguiente. Los que pierden van saliendo del juego y se vuelve a iniciar la numeración por el número UNO.

La numeración debe irse diciendo rápidamente si un compañero se tarda mucho también queda descalificado. (5 segundos máximos).

Los dos últimos jugadores son los que ganan.

El juego puede hacerse más complejo utilizando múltiplos de números mayores, o combinando múltiplos de tres con múltiplos de cinco por ejemplo.

3. CANASTA REVUELTA

Objetivo: Animación, Concentración, Recordar los nombres de los otros participantes

Desarrollo: Todos los participantes se forman en círculos con sus respectivas sillas. El coordinador queda al centro, de pie. En el momento que el coordinador señale a cualquiera diciéndole ¡Piña!, éste debe responder el nombre del compañero que esté a su derecha. Si le dice: ¡Naranja!, debe decir el nombre del que tiene a su izquierda. Si se equivoca o tarda más de 3 segundos en responder, pasa al centro y el coordinador ocupa su puesto.

En el momento que se diga ¡Canasta revuelta!, todos cambiarán de asiento. (El que está al centro, deberá aprovechar esto para ocupar uno y dejar a otro compañero al centro).

4. LOS REFRANES

Objetivo: Presentación y Animación

Materiales: Tarjetas en las que previamente se han escrito fragmentos populares es decir, que cada refrán se escribe en dos tarjetas, el comienzo en una de ellas y su complemento en otra.

Desarrollo: Esta dinámica se usa en combinación con la presentación por parejas. Se reparten las tarjetas entre los asistentes y se les pide que busquen a la persona que tiene la otra parte del refrán de esta manera, se van formando las parejas que intercambiarán la información a utilizar en la presentación.

5. BAILE DE PRESENTACION

Objetivo: Conocerse a partir de actividades afines, objetivos comunes o intereses específicos.

Materiales:

- Una hoja de papel para cada participante.
- Lápices.
- Alfileres o Maskin tape.
- Algo para hacer ruido: radio, casetes, tambor o un par de cucharas.

Desarrollo: Se plantea una pregunta específica, como por ejemplo: ¿Qué es lo que más le gusta del trabajo que realiza?, la respuesta debe ser breve, por ejemplo: "preparar el terreno para la siembra" otro: "que estoy en contacto con la gente", otro: "que me permite ser creativo", etc.

En el papel cada uno escribe su nombre y la respuesta a la pregunta que se dio y se prende con alfileres en el pecho o en la espalda.

Se pone la música y al ritmo de ésta se baila, dando tiempo para ir encontrando compañeros que tengan respuestas semejantes o iguales a las propias.

Conforme se van encontrando compañeros con respuestas a fines se van cogiendo del brazo y se continúa bailando y buscando nuevos compañeros que puedan integrar al grupo.

Cuando la música para, se ve cuántos grupos se han formados si hay muchas personas solas, se da segunda oportunidad para que todos encuentren a su grupo. Una vez que la mayoría se haya formado en grupos, se para la música. Se da un corto tiempo para que intercambien entre sí el porqué de la respuestas de sus tarjetas luego el grupo expone al plenario en base a que afinidad que se conformó, cual es la idea del grupo, porque eso es lo que más les gusta de su trabajo).

6. CUERPOS EXPRESIVOS

Objetivo: Animación

Materiales: Papeles pequeños

Desarrollo: Se escriben en los papelitos nombres de animales (machos y hembra), ejemplo: León en un papelito, en otro Leona (tantos papeles como participantes).

Se distribuye los papelitos y se dice que, durante 5 minutos, sin hacer sonidos deben actuar como el animal que les toco y buscar a su pareja. Cuando creen que la

han encontrado, se toman del brazo y se quedan en silencio alrededor del grupo no se puede decir a su pareja qué animal es.

Una vez que todos tienen su pareja, dice qué animal estaba representado cada uno, para ver si acertaron. También puede hacerse que la pareja vuelva a actuar y el resto de los participantes decir qué animal representan y si forman la pareja correcta.

7. LOS NOMBRES COMPLETOS

Objetivo: Presentación, ambientación.

Materiales: Tarjetas, Alfileres.

Desarrollo: Unos doce participantes forman un círculo y cada uno de ellos se prende en el pecho una tarjeta con su nombre. Se da un tiempo prudencial para que cada quien trate de memorizar el nombre de los demás compañeros. Al terminarse el tiempo estipulado, todo mundo se quita la tarjeta y la hace circular hacia la derecha durante algunos minutos, y se detiene el movimiento.

Como cada persona se queda con una tarjeta que no es la suya, debe buscar a su dueño y entregársela, en menos de diez segundos. El que se quede con una tarjeta ajena, de prenda.

El ejercicio continúa hasta que todos los participantes se aprendan los nombres de sus compañeros.

8. ESTO ME RECUERDA

Objetivo: Animación, Concentración.

Desarrollo: Esta dinámica consiste en que un participante recuerda alguna cosa en voz alta. El resto de los participantes manifiesta lo que a cada uno de ellos, eso les hace recordar espontáneamente. Ejemplo: "pensé en una gallina", otro "eso me recuerda...huevos" etc.

Debe hacerse con rapidez. Si se tarda más de 4 segundos, da una prenda o sale del juego.

9. EL AMIGO SECRETO

Objetivo: Crear un clima de compañerismo e integración.

Material: Papeles pequeños.

Desarrollo: El primer día del taller o curso, se le pide a los participantes que cada uno de ellos escriba en un papel su nombre, a que se dedica y alguna característica personal (como cosas que le gustan, etc.) Una vez que todos los participantes hayan escrito su nombre se ponen en una bolsa o algo similar y se mezclan todos los papeles luego cada persona saca un papelito a la suerte, sin mostrarlo a nadie el nombre que esta escrito corresponde al que va a ser su "amigo secreto". Una vez que todos tengan a su amigo secreto, se explica que durante el tiempo que vamos a trabajar juntos debemos comunicarnos con el amigo secreto de tal forma que este no nos reconozca. Que el sentido de esta comunicación es levantar el ánimo de una manera simpática y fraternal, hacer bromas, (siempre y cuando estas no vayan a perjudicar a ninguna persona) reconocer sus aportes, hacer críticas constructivas, etc.

Esto implica que vamos a observar a nuestro amigo secreto y todos los días debemos comunicarnos con él, (por lo menos una vez), enviándole alguna carta o algún obsequio (lo que la imaginación de cada quien le sugiera).

Para hacer llegar nuestro mensaje al amigo secreto, lo enviamos con otro compañero del taller, o lo colocamos en algún sitio específico en que sepamos que el compañero lo va a encontrar nadie debe delatar quien es el amigo secreto.

El último día del taller se descubre los amigos secretos. A la suerte, pasa algún compañero y dicen quien cree él que es su amigo secreto, y por qué luego se descubre si acertó o no y el verdadero amigo secreto se manifiesta y luego a él le toca descubrir a su amigo secreto y así sucesivamente hasta que todos hayan encontrado el suyo.

10. ¡LEVÁNTESE Y SIÉNTESE!

Objetivo: Animación, Concentración.

Desarrollo: Todos sentados en círculo. El coordinador empieza contando cualquier historia inventada. Cuando dentro del relato dice la palabra "quien" todos se debe levantar, y cuando dice la palabra "no", todos deben sentarse.

Cuando alguien (no se levanta o no se sienta en el momento en que se dice "quien" o "no", sale del juego o da una prenda.

El coordinador puede iniciar la historia y señalar a cualquier participante para que la continúe y así sucesivamente.

El que narra la historia, debe hacerlo rápidamente para darle agilidad si no lo hace, también pierde.

11. COLA DE VACA

Objetivo: Animación

Desarrollo: Sentados en círculo, el coordinador se queda en el centro y empieza haciendo una pregunta a cualquiera de los participantes. La respuesta debe ser siempre "la cola de vaca". Todo el grupo puede reírse, menos el que está respondiendo. Si se ríe, pasa al centro y da una prenda.

Si el compañero que está al centro se tarda mucho en preguntar da una prenda.

12. EL CORREO

Objetivo: Animación

Materiales: Sillas.

Desarrollo: Se forman círculos con todas las sillas, una para cada participante se saca una silla y el compañero que se quede de pie inicia el juego, parado en medio del círculo.

Este dice, por ejemplo: "traigo una carta para todos los compañeros que tienen bigotes" todos los compañeros que tengan bigote deben cambiar de sitio. El que e queda sin sitio pasa al centro y hace lo mismo, inventando una característica nueva, por ejemplo: traigo una carta para todos los que usan zapatos negros", etc.

13. LAS LANCHAS

Objetivo: Animación

Cuando se utiliza:

Su utilización es específica para el inicio de un taller o jornada educativa.

Desarrollo: Todos los participantes se ponen de pie. El coordinador entonces, cuenta la siguiente historia:

"Estamos navegando en un enorme buque, pero vino una tormenta que está hundiendo el barco. Para salvarse, hay que subirse en unas lanchas salvavidas. Pero en cada lancha solo pueden entrar (se dice un numero)... personas."

El grupo tiene entonces que formar círculos los que esté el número exacto de personas que puedan entrar en cada lancha. Si tienen más personas o menos, se declara hundida la lancha y esos participantes se tienen que sentar.

Inmediatamente, se cambia el número de personas que pueden entrar en cada lancha, se va eliminando a los "ahogados" y así se prosigue hasta que quede un pequeño grupo que serán los sobrevivientes del naufragio.

14. PRESENTACION POR PAREJA

Objetivo: Presentación, animación

Desarrollo: Los coordinadores dan la indicación de que nos vamos a presentar por parejas y que éstas deben intercambiar determinado tipo de información que es de interés para todos, por ejemplo: el nombre, el interés por el curso, sus expectativas, información sobre su trabajo, su procedencia y algún dato personal.

La duración de esta dinámica va a depender del número de participantes, por lo general se da máximo de tres minutos por pareja para la presentación en plenario.

Recomendaciones:

- Siendo una técnica de presentación y animación, debe intercambiar aspectos personales como por ejemplo: algo que al compañero le gusta, si tiene hijos, etc.
- La información que se recoge de cada compañero, se expresará en plenario de forma general, sencilla y breve.
- El coordinador debe estar atento para animar y agilizar la presentación.

15. PRESENTACION SUBJETIVA

El mismo procedimiento que el anterior, solo que cada persona se compara a un animal o cosa que identifica de alguna manera rasgos de su persona (características de trabajo, de carácter, etc.). Y explicar por qué se compara con tal animal o cosa.

16. EL MUNDO

Objetivo: Animación, Concentración.

Desarrollo: El número de participantes es ilimitado se forma un círculo y el coordinador explica que se va a lanzar la pelota, diciendo uno de los siguientes elementos: AIRE, TIERRA, Marola persona que reciba la pelota debe decir el nombre de algún animal que pertenezca al elemento indicado, dentro del tiempo

de 5 segundos. En el momento en el que cualquiera de los participantes tira la pelota y dice "MUNDO", todos deben cambiar de sitio.

Pierde el que se pasa del tiempo, o no dice el animal que corresponde al elemento indicado.

Ejemplo: Se lanza la pelota a cualquiera de los participantes, al mismo tiempo que le dice "AIRE", el que recibe la pelota debe responder en cuestión de cinco segundos: "paloma".

Inmediatamente lanza la pelota a cualquier otro participante diciendo "MAR", por ejemplo, y así sucesivamente.

El coordinador controla los cinco segundos y debe estar presionando con el tiempo.

17. SE MURIO CHOCHÉ

Objetivo: Animación

Desarrollo: Colócalos todos en círculo, un participante inicia la rueda diciendo al que tiene a su derecha "Se murió coche", pero llorando y haciendo gestos exagerados.

El de la derecha le debe responder lo que se ocurra, pero siempre llorando y con gestos de dolor.

Luego, deberá continuar pasando la noticia de que Choche se murió, llorando igualmente, y así hasta que termine la rueda.

Puede iniciarse otra rueda pero cambiando la actitud. Por ejemplo: riéndose, asustado, nervioso, tartamudeando, borracho, etc. El que recibe la noticia deberá asumir la misma actitud que el que la dice.

Una variante puede consistir en que cada cual, luego de recibir la noticia y asumir la actitud del que se la dijo, cambia de actitud al pasar la noticia al que sigue. (Ej.: uno llorando, la pasa el otro riendo, otro individuo indiferente, etc.)

18. UN HOMBRE DE PRINCIPIOS

Objetivo: Animación

Desarrollo: Todos los participantes sientan en círculo. El coordinador en el centro, inicia el juego narrando cualquier historia donde todo debe comenzar con una letra determinada.

El que se equivoca o tarda más de cuatro segundos se responder pasa al centro y/o da una prenda. Después de un rato se varía la letra. Deben hacerse las preguntas rápidamente.

19. LA DOBLE RUEDA

Objetivo: Animación

Materiales: Un lugar amplio. Número ilimitado de participantes. Un radio potente o algún material que haga ruido.

Desarrollo: Se divide a los participantes en dos grupos iguales, (si un grupo puede ser de mujeres y otro de hombres, mejor).

Se coloca a un grupo formando un círculo tomado de los brazos, mirando hacia afuera del círculo.

Se coloca al otro grupo a su alrededor, formando un círculo, tomados de las manos, mirando hacia el adentro.

Se les pide que cada miembro de la rueda exterior se coloque delante de uno de la rueda interior, que será su pareja y que se fijen bien, en quien es pareja de cada quien.

Una vez identificadas las parejas, se les vuelvan de espaldas y queden nuevamente de las manos unos y de los brazos otros.

Se les indica que se va a hacer sonar una música (o el ruido de algún instrumento), y que mientras suena deberán moverse los círculos hacia su izquierda. (Así cada rueda girará en sentido contrario a la otra rueda), y cuando pare la música (o el ruido) deberán buscar su pareja, tomarse de las manos y sentarse en el suelo la última pasajera en hacerlo, pierde y sale de la rueda. (El coordinador puede interrumpir la música en cualquier momento).

Las parejas que salen van formando luego el jurado que determinará qué pareja pierde cada vez.

La dinámica continúa sucesivamente hasta que quede una pareja sola en el centro, que es la ganadora.

20. LAS OLAS

Objetivo: divertir

Desarrollo: Se sientan todos en círculo cada uno en una silla, el animador explica que cuando diga ola a la derecha todos deben recorrerse una silla a su derecha lo más rápido que puedan, lo mismo si dice ola a la izquierda y cuando diga tormenta todos deben cambiarse a cualquier asiento. Ola a la derecha, ola a la derecha, ola a la izquierda, ola a la derecha, tormenta!!!, etc. El animador debe tratar de sentarse durante la tormenta y el que quede parado sigue dirigiendo el juego.

Este material es tomado de:

Pastoral Juvenil Coyuca

pastoraljuvenilcoyuca@yahoo.com.mx

Fuente: www.pjcweb.org

© - Todos los derechos reservados por los autores de la obra

Anexo IV: Ejemplares de agendas para capacitar los facilitadores

Las siguientes agendas han sido aplicadas en varios contextos globales para talleres de capacitación de facilitadores.

A: Capacitación de facilitadores en Maní, Yucatán 2013

En este evento de capacitación asistieron 25 participantes y había tres capacitadores. El curso duró cinco días en los cuales los primeros cuatro eran sobre Etapa 1 a 5 y el último era la aplicación de Etapa “Cero” para aquellos asistentes que iban a implementar la metodología pronto en sus proyectos.

Hora	Actividad
Día 1 de 5	
9.00 am	Apertura y bienvenida
9.15 am	Expectativas y presentación de los participantes, rompehielos, reglas de la casa
10.15 am	Objetivos y estructura del taller
10.35 am	Breve introducción a la metodología EISB
11.00 am	Café
11.15 am	Breve presentación del estudio de caso #1: Proyecto REDD+ de Chihuahua
11.45 am	Breve presentación del estudio de caso #2: proyecto REDD+ de Yucatán
12.15 pm	División de participantes entre estudios de caso
12.30 pm	Etapa EISB 1: Definición del alcance y visión de cada proyecto (estudio de caso)
2.00 pm	Comida y tiempo libre
3.30 pm	Identificación de asuntos focales de cada estudio de caso
5.00 pm	División de participantes entre grupos de trabajo (por asunto focal) y enunciado escrito del asunto focal en forma larga y corta
6.00 pm	Discusión en plenaria de la metodología: procesos sobre visión de proyecto, asuntos focales, etc.
6.15 pm	Evaluación del día y cierre
6.30 pm	Salida hacia Ticul
Día 2 de 5	
8.30 am	Bienvenida a la jornada y objetivos del día
8.40 am	Etapa EISB 2: Introducción a los flujos de problemas
9.00 am	Trabajo grupal: Flujos de problemas
11.00 am	Café
11.15 am	Trabajo grupal (Flujos de problemas/ revisión)
1.15 pm	Discusión en plenaria de la metodología; sugerencias para la participación universal
1.30 pm	Etapa EISB 3: Introducción al desarrollo de cadenas de resultados
2.00 pm	Comida y tiempo libre
3.30 pm	Trabajo grupal: cadenas de resultados
6.15 pm	Evaluación del día y clausura
Día 3 de 5	
8.30 am	Bienvenida y agenda del día
8.40 am	Trabajo grupal: cadenas de resultados incluyendo intercambio de grupos
9.30 am	Primer borrador del enunciado de teoría de cambio para el asunto focal
10.15 am	Discusión en plenaria de la metodología – cadena de resultados
10.30 am	Etapa EISB 4: Introducción al análisis de riesgos e impactos negativos
11.00 am	Café
11.15 am	Trabajo grupal (en grupos nuevos): análisis de riesgos e impactos negativos
2.00 pm	Comida y tiempo libre
3.30 pm	Trabajo grupal: análisis de riesgos e impactos negativos, incluyendo refinamiento de cadenas y teoría de cambio

Hora	Actividad
4.30 pm	Revisión final de las cadenas de resultados y enunciado de teoría de cambio
6.00 pm	Discusión plenaria de la metodología – análisis de riesgos e impactos negativos
6.15 pm	Evaluación del día y cierre
6.45 pm	Salida a Uxmal (Zona arqueológica)
Día 4 de 5	
9.00 am	Bienvenida, agenda del día
9:10 am	Etapas EISB 5-6: Introducción a la identificación de indicadores y el plan de monitoreo
9.30 am	Trabajo en estudios de caso: definición de objetivos e identificación de indicadores
10.30 am	Trabajo en estudios de caso: desarrollo de plan de monitoreo
11.00 am	Café (durante el ejercicio)
12.45 am	‘Visitas al museo’
13.30 am	Introducción al análisis de datos y reporte
2.00 pm	Comida
3.00 pm	Discusión plenaria sobre la metodología de evaluación de impactos sobre la biodiversidad
3.45 pm	Reflexiones sobre la metodología EISB – potencial, retos, recomendaciones, etc.
4.30 pm	Planificación preliminar de talleres comunitarios y finales
5.30 pm	Evaluación final del taller (en plenaria), entrega de certificados y clausura
Día 5 de 5 (con aquellos que van a implementar la EISB+ pronto)	
9:00 am	PREPARÁNDONOS PARA UN TALLER: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace un buen taller? • Recopilación y análisis de datos pre-existentes sobre la zona del proyecto • Selección de participantes del taller • Desarrollo de los objetivos y la metodología • Desarrollo de la agenda • Preparación de materiales para el taller
11:00 am	FACILITANDO NUESTRO TALLER: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace un buen facilitador? <ul style="list-style-type: none"> – “Tips” de facilitación • Elaboración de instrucciones etapa por etapa para el trabajo grupal • Análisis de conceptos difíciles • ¿Cómo manejar situaciones difíciles en el taller? <ul style="list-style-type: none"> – Conflictos entre participantes – Participación de todos – Cómo guardar el ánimo y la energía de los participantes
1:00 pm	DESPUÉS DEL TALLER <ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento y revisión de los datos • Introducción a Miradi
2:00 pm	Comida
3:00 pm	Salida de los participantes

B: Capacitación de facilitadores en Chihuahua, Chihuahua 2014

Descripción del curso:

Los proyectos REDD+ no sólo están obligados a reducir las emisiones de carbono de dióxido, sino también deben demostrar que las condiciones para las comunidades que realizan REDD+ y para la biodiversidad que se aloja y depende de los bosques bajo REDD+ están siendo mejoradas por el proyecto, o por lo menos, no han sido empeoradas.

El **objetivo principal** de este curso es generar facilitadores líderes capaces de implementar el proceso EISB+ exitosamente con grupos de actores involucrados en proyectos REDD+.

Objetivos de aprendizaje del participante

Al terminar el curso, los participantes deberían:

- Poder explicar una manera sencilla de qué se trata la metodología EISB+
- Estar cómodo con los conceptos y terminologías EISB+
- Tener confianza en preparar y aplicar el proceso EISB+ con actores reales (incluso implementar el plan de monitoreo de los impactos)
- Estar capaz de impartir un mini-curso de EISB+ a facilitadores asistentes o de mesas
- Estar capaz de consolidar, analizar, y presentar los productos del taller EISB en un informe
- Poder avisar al proyecto como seguir después del taller EISB

El curso se lleva en 4 días (de lunes a jueves), pero es sumamente importante que todos los integrantes participen en la cena introductoria del curso que se llevará a cabo el domingo, el día antes que empieza el curso oficialmente.

¿Quién debe participar en el curso? (instituciones)

- Organizaciones que implementan o que van a implementar uno o varios proyectos REDD+
- Proyectos con objetivos sociales y de biodiversidad explícitos o implícitos
- Proyectos que quieren estar certificados por los estándares existentes de carbono
- Organizaciones que crean en la importancia de la participación significativa de los actores en la planeación y ejecución del proyecto
- Organizaciones que no tienen capacidad interna para hacer evaluaciones de los impactos sociales o sobre biodiversidad
- Organizaciones que no tienen experiencia previa en sus proyectos de como monitorear los logros positivos de sus actividades y mostrar que no han tenido impactos negativos

Instructores:

El curso se va a impartir por la Dra. Tuyeni Heita Mwampamba, investigadora en el Centro de investigaciones en Ecosistemas asistida por Franceny Villanueva Perez. La Dra. Mwampamba es uno de los autores del manual “planeación y evaluación de impactos sociales y sobre biodiversidad de proyectos REDD+” que es la base principal del curso. Ha capacitado más que 300 personas en la metodología en los últimos cuatro años. Franceny es exalumna del curso. Desde que tomó el curso en mayo 2013, ha implementado la metodología varias veces en proyectos REDD+ en cuatro comunidades en Chihuahua.

Programa del día:

<i>Día</i>	<i>Horario</i>	<i>Actividades por cumplir</i>
Día 1 Domingo, 23 de nov.	09:00 - 16:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llegada de los participantes en el transcurso del día ▪ Registro de participantes y entrega de materiales (Manual)
	18:00 - 20:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de participantes e instructores ▪ Objetivo y expectativas del curso ▪ Presentación: Introducción a metodologías para evaluar impactos y al concepto “teoría de cambio”
	20:00 - 22:00	Cenar juntos
Día 2 Lunes, 24 de nov.	09:00 - 14:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción general a la metodología y la justificación de EISB en proyectos REDD+ ▪ El rol de los facilitadores en el proceso EISB+ ▪ Introducción a los estudios de caso (2) ▪ Etapa “Cero”, Parte I ¿Qué se necesita para empezar?
	14:00 - 15:30	Comida
	15:30 - 18:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de la Etapa Cero ▪ Etapa 1: Construcción de un entendimiento común ▪ Aplicación de la Etapa 1
Día 3 Martes, 25 de nov.	08:00 - 14:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a la Etapa 2 ▪ Aplicación de la Etapa 2 en grupos de trabajo
	14:00 - 15:30	Comida
	15:30 - 18:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguir Trabajando la Etapa 2: Trabajos en mesas ▪ Presentación de los trabajos
Día 4 Miércoles, 26 de nov.	09:00 - 14:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resumen del día anterior ▪ Etapa 3 (evaluación y mitigación de impactos negativos) ▪ Aplicación de la Etapa 3 en mesas de trabajo ▪ Discusión en plenario: Identificación de grupos y biodiversidad vulnerable
	14:00 - 15:30	Comida
	15:30 - 18:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a la Etapa 4 ▪ Aplicación de la Etapa 4 en mesas de trabajo ▪ Foto grupal
Día 5 Jueves, 27 de nov.	09:00 - 14:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuación con la Etapa 4: Preparación del informe EISB ▪ Introducción a Etapa 5: Planificación e Implementación de las estrategias ▪ Etapa “Cero”, Parte II Prepararte para el proceso EISB+
	14:00 - 15:30	Comida
	15:30 - 17:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de curso ▪ Evaluación de los instructores ▪ Entrega de constancias ▪ Cierre

Lo que sigue es una recomendación de una agenda posible para la capacitación de los facilitadores asistentes por uno o dos facilitadores líderes que han sido capacitados. En la EISB+ se recomienda que el facilitador líder capacita su equipo de asistentes entre 7 y 21 días antes del primer taller con los actores.

<i>Sesión</i>	<i>Tema o actividad</i>
Día 1 Mañana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción breve a la teoría de la evaluación de impactos ▪ Visión del conjunto del proceso EISB con un ejemplo o estudio de caso ▪ Preparación para el trabajo en grupo ▪ Explicación del trabajo en grupo para el Etapa 1, especialmente sobre el anunciado del asunto focal y como realizar el diagrama de problema
Día 1 Tarde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejercicio de práctica: diagramas de problema ▪ Métodos de consulta – pautas para la buena práctica ▪ Explicación de Etapa 2, especialmente como realizar la cadena de resultados y el anunciado de la teoría de cambio ▪ Ejercicios de práctica: cadena de resultados y anunciado de la teoría de cambio
Día 1 Atardecer/noche	Actividad cultural o social
Día 2 Mañana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicación de Etapa 3, especialmente como realizar el análisis integrado de riesgos ▪ Ejercicio de práctica: análisis integrado de riesgos ▪ Introducción a la Etapa 4 (del plan de monitoreo) y ▪ Introducción a la Etapa 5 (planeación de actividades)*
Día 2 Tarde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción al programa de software 'Miradi' ▪ Discusión de problemas y desafíos posibles, por ejemplo, cómo manejar participantes egoístas y tímidos ▪ Prueba de conocimientos

*Nota: esto es solamente una introducción, ya que se desarrollan el plan de monitoreo y planeación de actividades en un taller pequeño bajo la dirección del facilitador líder.

Anexo V: Ejemplares de agendas para talleres EISB+

A: Taller nivel paisaje del Proyecto MREDD+ en Chihuahua, Agosto 2013

Primer día:

Horario	Actividad
8:30 - 9:00	<ul style="list-style-type: none"> Traslado al salón y registro de los participantes
9:00 - 9:20	<ul style="list-style-type: none"> Bienvenida Objetivo del Taller
9:20 - 9:40 9:40 - 10:00	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del Proyecto MREDD (que es REDD+, por qué existe el proyecto en esta área, que quiere lograr, la importancia de la participación de los actores que influyen en las comunidades) Preguntas y aclaraciones en plenaria
10:00 - 10:20 10:30 - 10:40	<ul style="list-style-type: none"> Juego de Presentación de los participantes y los facilitadores (Actividad de Rompehielos) Programa y dinámica del taller
10:40 - 10:50 10:50 - 11:00 11:00 - 11:30	<ul style="list-style-type: none"> Explicación en plenaria: 'importancia de tener una visión común' Exposición en plenaria de los componentes de visión recabados del nivel comunidad Ejercicio 1: Cambios importantes de la visión del proyecto Pedir a algunos de los miembros que desarrollen entre 2 y 3 proyectos de declaraciones que se compartirán al día siguiente con el resto del grupo.
11:30 - 11:50	Pausa para Café
11:50 - 12:10 12:10 - 12:25 12:25 - 13:00	<ul style="list-style-type: none"> En plenaria: se presenta el diagrama de flujo de problemas completo surgido de los talleres a nivel comunidad y la forma en que se elaboró. Explicación en plenaria: Necesidad de identificar los puntos de entrada las cadenas de resultados Ejercicio 2 (en plenaria): Análisis de una cadena de resultados derivada de un asunto principales hipotético como ejemplo y preparación ("las tortillas están mal") Discusión, preguntas, aclaraciones
13:00 - 13:10 13:10 - 13:30	<ul style="list-style-type: none"> División en grupos de asuntos focales (1 asunto por mesa) Ejercicio 3 (en mesas): Llenar algunos vacíos y mejorar el diagrama de problemas Identificación de actores que contribuye y que están afectado por el estatus quo Quién contribuye que existe la situación Quién y cómo se beneficia Quién y cómo pierde
13:30 - 14:00	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio 4 (en mesas): identificación de puntos de entrada
14:00 - 15:00	Comida
15:00 - 15:15	<ul style="list-style-type: none"> Actividad (en plenaria): Dinámica y/o video
15:15 - 17:45	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio 5 (en mesas): Elaboración de la cadena de resultados por asunto focal Los resultados deben mostrar un cambio, una proyección, deben ser precisos y no muy detallados. Hacer una lluvia de ideas sobre resultados intermedios Escribir resultados y no actividades o productos. Los resultados deben estar conectados de una manera "causal". Primera borrador del anuncio de la teoría de cambio Lista de supuestos explícitas e implícitas que lleva la teoría de cambio

Horario	Actividad
17:45 – 18:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cierre captando como se sintieron ▪ (Asegurar que el siguiente día contempla los problemas que expresaron, para que se sientan mejor en el proceso.

Segundo día:

Horario	Actividad
8:30 - 9:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traslado al salón y registro de los participantes
9:00 – 9:15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bienvenida ▪ Resumen del día anterior y objetivo del hoy
9:15 – 9:45	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejemplos de visiones ▪ Escoger gente que van a trabajar a generar una visión para jueves
9:45 – 10:20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regresar a mesas: Ejercicio 5.- Incorporar la evaluación de las cadenas (objetivo: mejorar de la cadena)
10:20 – 10:50	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejercicio 6.- Identificar sinergias con dependencias y proyecto en la cadena de resultados
10:50 – 11:10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plenaria: Explicación de evaluación de impactos negativos, [Ejemplos de la Tortilla sabe fea]
	Café continuamente disponible
11:10 – 13:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intercambio de mesas para ejercicio 7 y 8: ▪ Ejercicio 7: Evaluación de impactos negativos y riesgos a nivel mesa ▪ Ejercicio 8: hace propuestas de mitigación
13:00 - 13:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regresar a las propias mesas: Ejercicio 9: Ajuste de la Cadena de Resultados incorporando las mitigaciones de impactos negativos y riesgos
13:30 – 14:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visita a 2 a 3 mesas para conocer su trabajo
14:00 – 15:00	Comida
15:00– 15:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visita a las mesas que quedan para conocer su trabajo
15:30 – 16:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discusión y Explicación en plenaria: ▪ Los pasos que siguen y ▪ ¿Cómo vamos a usar la información capturado aquí para mejorar el proyecto? ▪ Cierre

Al fin del día los facilitadores por mesa deben tener:

- Escrito en un rotafolio el anuncio de la teoría de cambio,
- una lista de supuestos que están explícitos en la cadena
- Puntos clave de cualquier discusión interesante surgió en sus grupos que no están capturados por los productos que salieron de la mesa

Tercer día:

Horario	Actividad
8:30 - 9:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traslado al salón y registro de los participantes
9:00 – 9:15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bienvenida ▪ Resumen de donde estamos en el proceso ▪ Objetivos de hoy
9:15 – 9:45	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plenaria: Revisión de impactos negativos y riesgos potenciales ▪ ¿Quién o qué puede ser mal afectado por el proyecto? ▪ ¿Cuáles son los riesgos que debemos tomar en cuenta?
9:45 – 10:20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plenaria ▪ Redacción de Visiones borradores: ▪ Discusión alrededor de la visión y llegar a un consenso

Horario	Actividad
10:20 – 11:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación 1 en Plenaria: ▪ La contribución de este proceso en los planes de trabajo del Proyecto (2013-2015)
11:00 – 11:15	Café constantemente disponible
11:15 – 11:45	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación 2 en Plenaria: ▪ Introducción a desarrollar objetivos y indicadores ▪ Desarrollo de objetivos y indicadores para las tortillas
11:45 - 13:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en mezas ▪ Ejercicio 10: Resultados claves y Objetivos SMART ▪ Ejercicio 11: Generar indicadores
13:00 - 13:20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación 3 en Plenaria: ▪ Introducción a desarrollar un plan de monitoreo ▪ Ejemplo con la tortilla
13:30 – 14:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en mezas ▪ Ejercicio 12: generar un plan de monitoreo
14:00 – 15:00	Comida
15:00– 16:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en mezas ▪ Continuación de Ejercicio 12: generar un plan de monitoreo
16:00 – 17:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plenaria: ▪ Compartir los trabajos (10 min por asunto focal)
17:00 – 17:45	En plenaria: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Discusión (los pasos que sigue) ▪ Identificación de responsabilidades ▪ Evaluación del taller
17:45 – 18:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ultima foto y entrega de Constancias
18:00 – 18:15	Despedidas

Cuarto día

El día cuarto solo asisten los facilitadores para hacer una reflexión del proceso, los resultados, y para transcribir y pasar los productos a las computadoras.

Horario	Actividad
10:00	Llegar al salón
10:30 – 11:30	Evaluación del proceso
11:30 – 12:30	Control de calidad de los productos generado por el taller
12:30 – 13:30	Discusión equipo MREDD: los pasos que sigue, por ejemplo: Cuando van a identificar todo los resultados que se puede cumplir este ano Cuando van a comunicar este trabajo con las comunidades? Quienes y cuando van a contactar las instancias de alianzas potenciales
11:30 – 14:00	Transferencia de los flujos y tablas a la computadora
14:00 – 15:00	Comida
15:00 – 16:00	Quitar todas del muro y entrega del salón

B: Taller en Humariza, Chihuahua, Septiembre 2014

Las agendas que siguen sirven para comparar la diferencia entre lo que se programó para el taller en Humariza, Chihuahua, y la que realmente sucedió. Varias cosas contribuyeron a la necesidad de cambiar los horarios y el tiempo programada para algunas de las actividades. Por ejemplo, el primer día del taller aunque se llegamos a la comunidad en tiempo, el salón ejidal no estaba abierto y duro más de 30 minutos hasta que se abrió. El salón no estaba listo para usar – tuvimos que hacer una limpieza rápida que nos duró otros 30 minutos. Decidimos al fin eliminar algunas actividades – y esto fue posible porque sabíamos que habrá otra oportunidad de regresar a la comunidad y retomar algunos ejercicios.

Agenda programada del taller:

<i>Hora de empezar la actividad</i>	<i>Hora de terminar la actividad</i>	<i>Tiempo programado para (hra:min)</i>	<i>Actividad programada</i>
Día 1			
07:00	07:30	0:30	Desayuno
07:30	08:30	1:00	Traslado al salón ejidal
08:30	09:00	0:30	Preparación del salón
09:00	09:15	0:15	Registro de los participantes
09:15	09:30	0:15	Bienvenida
			Objetivo del taller
09:30	09:50	0:20	Presentación de los participantes (rompehielos)
09:50	10:00	0:10	Programa y dinámica del taller
10:00	10:15	0:15	Participación comunidad
10:15	10:30	0:15	Presentación del Proyecto MREDD
10:30	10:45		Presentación y alcances del proyecto
10:45	11:05	0:20	Preguntas y aclaraciones sobre el proyecto en plenaria
11:05	11:15	0:10	Explicación en plenario: análisis de problemáticas
11:15	11:35	0:20	Ejercicio 1: Practica de construcción de marcos conceptuales (las tortillas saben mal)
11:35	11:40	0:05	Discusión, preguntas, aclaraciones en plenaria
11:40	11:55	0:15	Receso para café
11:55	12:50	0:55	Presentación marco conceptual del proyecto (borrador) en plenaria & Complementar el diagrama en conjunto
12:50	13:00	0:10	Explicación de asuntos focales y justificación para identificarlos
13:00	13:20	0:20	Ejercicio 2: Identificación de asuntos focales & Selección de asuntos focales de prioridad
13:20	13:30	0:10	Explicación en plenaria: importancia de una visión común
13:30	13:50	0:20	Ejercicio 3: Identificación de componentes para una visión común
13:50	14:10	0:20	Ejercicio 4: Aclaración y definición del asunto focal
14:10	14:20	0:10	Redacción del asunto focal
14:20	15:20	1:00	COMIDA
15:20	15:35	0:15	Dinámica para aumentar el ánimo y descanso mental
15:35	16:35	1:00	Ejercicio 5: Desarrollo del diagrama del flujo
16:35	17:05	0:30	Ejercicio 6: Intercambio de mesas para revisar los diagramas del flujo
17:05	17:35	0:30	Ejercicio 7: Revisión de propuestas y comentarios de los visitantes
17:35	17:55	0:20	Ejercicio 8: Identificación de actores & instancias abordando factores dentro del diagrama de flujo (llenar una tabla)
17:55	18:15	0:20	Cierre, captando como se sintieron
18:15	20:00	1:45	Traslado: regreso a Nonoava
20:00	21:00	1:00	CENA

<i>Hora de empezar la actividad</i>	<i>Hora de terminar la actividad</i>	<i>Tiempo programado para (hra:min)</i>	<i>Actividad programada</i>
21:00	23:00	2:00	Preparación de materiales para el día siguiente
Día 2			
07:00	07:30	0:30	Desayuno
07:30	08:30	1:00	Traslado al salón ejidal
08:30	09:00	0:30	Preparación del salón
09:00	09:15	0:15	Registro de los participantes
09:15	09:40	0:25	Bienvenida, Resumen del día anterior & objetivo del hoy
09:40	12:00	2:20	Ejercicio 9: Elaboración de la cadena de resultados por asunto focal
12:00	12:15	0:15	RECESO
12:15	12:35	0:20	Ejercicio 10: Identificación de actores afectados por el proyecto
12:35	13:05	0:30	Ejercicio 11: Intercambio de mesas para revisar las cadenas de resultados y actores afectados
13:05	13:35	0:30	Ejercicio 12: Revisión de la cadena de resultados según comentarios de los visitantes
13:35	14:15	0:40	Ejercicio 13: Identificación de resultados claves, de intermedios y de impactos, incluso formular objetivos SMART y la teoría de cambio
14:15	15:15	1:00	COMIDA
15:15	15:30	0:15	Dinámica en plenaria
15:30	16:15	0:45	Explicación en plenaria: Riesgos e Impactos Negativos
16:15	16:45	0:30	Ejercicio 14: (en mesas de trabajo) Riesgos e impactos negativos
16:45	17:05	0:20	Objetivos SMART para mitigaciones de riesgos e impactos negativos
17:05	17:45	0:40	Ejercicio 15: (en mesas de trabajo) Ajuste de la teoría de cambio Riesgos e impactos negativos
17:45	18:00	0:15	Cierre - captando como se sintieron
18:00	19:00	1:00	Traslado a Nonoava
19:00	20:00	1:00	Descanso para los facilitadores
20:00	21:00	1:00	CENA
21:00	22:00	1:00	Reflexión sobre el día y retroalimentación
22:00	00:00	2:00	Preparación de materiales para el día siguiente
Día 3			
07:00	07:30	0:30	Desayuno
07:30	08:30	1:00	Traslado al salón ejidal
08:30	09:00	0:30	Preparación del salón
09:00	09:15	0:15	Registro de los participantes
09:15	09:40	0:25	Bienvenida, Resumen del día anterior & objetivo del hoy
09:40	10:40	1:00	Ejercicio 16: Revisión de objetivos para los impactos positivos y negativos
10:40	12:10	1:30	Ejercicio 17: Elaboración del plan de monitoreo detallado
12:10	13:00	0:50	Explicación en plenaria
13:00	13:30	0:30	Retroalimentación
			Cierre con fotos de los productos y trabajo realizados
13:30	13:45	0:15	Fotos con todos los participantes
14:00	18:00	4:00	Traslado a Chihuahua

Agenda como realmente sucedió:

<i>Hora de empezar la actividad</i>	<i>Hora de terminar la actividad</i>	<i>Tiempo que se tomó la actividad (hra:min)</i>	<i>Actividad</i>
Día 1			
07:00	07:30	0:30	Desayuno

<i>Hora de empezar la actividad</i>	<i>Hora de terminar la actividad</i>	<i>Tiempo que se tomó la actividad (hra:min)</i>	<i>Actividad</i>
07:30	09:00	1:30	Traslado al salón ejidal
09:00	10:26	1:26	Preparación del salón & Registro de los participantes
10:26	10:29	0:03	Bienvenida
			Objetivo del taller
10:29	10:50	0:21	Presentación de los participantes (rompehielos)
		0:00	Programa y dinámica del taller
10:50	10:52	0:02	Participación comunidad
10:52	11:12	0:20	Presentación del Proyecto MREDD
11:12	11:20	0:08	Presentación y alcances del proyecto
11:20	11:33	0:13	Preguntas y aclaraciones sobre el proyecto en plenaria
11:33	11:36	0:03	Explicación en plenario: análisis de problemáticas
11:36	11:53	0:17	Ejercicio 1: Practica de construcción de marcos conceptuales (las tortillas saben mal)
			Combinado con la Discusión, preguntas, aclaraciones en plenaria
11:53	12:04	0:11	Receso para café
12:04	13:25	1:21	Presentación marco conceptual del proyecto (borrador) en plenaria
			Combinado con: llenar vacíos en conjunto
13:25	13:32	0:07	Explicación de asuntos focales y justificación para identificarlos
13:32	14:40	1:08	Ejercicio 2: Identificación de asuntos focales
			Selección de asuntos focales de prioridad
			Discusión, preguntas, aclaraciones
14:40	15:42	1:02	COMIDA
15:42	16:05	0:23	Descanso mental: Un documental sobre enfermedades de los bosques
16:05	16:15	0:10	Ejercicio 4: Aclaración y definición del asunto focal
			Redacción del asunto focal
16:15	17:05	0:50	Ejercicio 5: Desarrollo del diagrama del flujo
17:05	17:35	0:30	Ejercicio 6: Intercambio de mesas para revisar los diagramas del flujo (Pospuesto para el día siguiente)
17:05	17:35	0:30	Ejercicio 7: Revisión de propuestas y comentarios de los visitantes (Pospuesto para el día siguiente). Reemplazado con la identificación de actores 1er nivel
17:55	18:15	0:20	Cierre, captando como se sintieron
18:15	20:00	1:45	Traslado: regreso a Nonoava
20:00	21:00	1:00	CENA
21:00	23:00	2:00	Preparación de materiales para el día siguiente
Día 2			
07:00	07:30	0:30	Desayuno
07:30	08:40	1:10	Traslado al salón ejidal
08:40	09:30	0:50	preparación de salón & Registro de los participantes & CAFÉ
09:30	09:41	0:11	Bienvenida & Resumen de día anterior
09:41	10:00	0:19	Explicación en plenaria: importancia de una visión común
			Ejercicio 3 del día anterior: Identificación de componentes para una visión común
10:00	10:42	0:42	Ejercicio 8: Identificación de actores & instancias abordando factores dentro del diagrama de flujo (llenar una tabla)
10:42	11:00	0:18	Ejercicio en plenarios con el ejemplo de tortillas: Puntos de entrada
11:00	11:15	0:15	Identificación de puntos de entrada: en mesas de trabajo
11:15	11:55	0:40	visitas de los trabajos de otras mesas
11:55	12:08	0:13	Explicación en plenaria: Cadenas de resultados
12:08	12:30	0:22	DESCANSO
12:30	13:55	1:25	Ejercicio 9: Elaboración de la cadena de resultados por asunto focal
13:55	14:06	0:11	Explicación en plenaria de objetivos SMART

<i>Hora de empezar la actividad</i>	<i>Hora de terminar la actividad</i>	<i>Tiempo que se tomó la actividad (hra:min)</i>	<i>Actividad</i>
		0:00	Ejercicio 11: Intercambio de mesas para revisar las cadenas de resultados y actores afectados [ELIMINADO]
		0:00	Ejercicio 12: Revisión de la cadena de resultados según comentarios de los visitantes [ELIMANADO]
14:06	14:26	0:20	Ejercicio 13: formular objetivos SMART
14:26	15:25	0:59	COMIDA
15:25	15:50	0:25	Ejercicio 10: Identificación de actores afectados por el proyecto
15:50	15:55		Dinámica en plenaria: contando chistes
15:55	16:40	0:45	Explicación en plenario: Riesgos e Impactos Negativos
16:40	17:40	1:00	Ejercicio 14: (en mesas de trabajo) Riesgos e impactos negativos
17:40	17:54	0:14	Objetivos SMART para mitigaciones de riesgos e impactos negativos (NO terminaron)
17:45	17:59	0:14	Cierre - captando como se sintieron; llenar el anemómetro
18:00	18:10	0:10	Foto grupal
18:00	21:00	3:00	Traslado a Nonoava
21:00	22:00	1:00	CENA
22:00	00:00	2:00	preparación de materiales para el día siguiente
Día 3			
07:00	07:30	0:30	Desayuno
08:30	09:40	1:10	Traslado al salón ejidal
09:40	10:15	0:35	preparación del salón & Registro de los participantes
10:15	10:21	0:06	Bienvenida
10:21	10:29	0:08	Resumen del día anterior & Avances con la Visión
10:29	10:30	0:01	Regresar a las mesas
10:30	11:08	0:38	Terminar Ejercicio 14 & Ejercicio 15: (en mesas de trabajo) Objetivos SMART para Riesgos e impactos negativos & Revisión de la Teoría de Cambio
11:08	11:20	0:12	DESCANSO
11:20	12:35	1:15	Exposición de los trabajos de mesas: solo riesgos e impactos negativos
			Ejercicio 16: Revisión de objetivos para los impactos positivos y negativos
12:35	13:00	0:25	En plenaria: Explicaciones e instrucciones para el plan de monitoreo
13:00	13:45	0:45	Ejercicio 17: Elaboración del plan de monitoreo detallado (Solo para dos objetivos)
			Explicación en plenaria [se canceló]
13:45	14:35	0:50	Retroalimentación & Revisión de la Visión Común & Lo que sigue & Cierre
14:35	15:35	1:00	COMIDA
15:35	16:35	1:00	Fotos de los productos y trabajo realizados
16:35	17:35	1:00	Traslado a Nonoava
17:35	19:00	1:25	Reflexión y retroalimentación entre facilitadores
19:00	21:00	2:00	Traslado a Chihuahua



Alianza
MéxicoREDD+
Con la gente por sus bosques

www.alianzamredd.org



AlianzaMREDD



alianzaMREDD



AlianzaMREDD

Esta publicación ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos de su Acuerdo de Cooperación Número AID523A1100001 (MREDD+) implementado por el beneficiario principal, The Nature Conservancy, y sus colaboradores, Rainforest Alliance, Woods Hole Research Center y Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable, A.C. Los contenidos y opiniones expresadas en este documento pertenecen al autor y no reflejan necesariamente las opiniones de la USAID, el Gobierno de los Estados Unidos de América, TNC o sus colaboradores.

