



GUÍA PARA LA CONSTITUCIÓN Y OPERACIÓN EFECTIVA DE CONSEJOS ASESORES



COMISION NACIONAL DE
AREAS NATURALES
PROTEGIDAS

Guía para la constitución y operación efectiva de Consejos Asesores en Áreas Protegidas

Margot Aguilar Rivero
Mariana Díaz Ávila
Francisco Padrón Gil



FONDO MEXICANO
PARA LA CONSERVACIÓN
DE LA NATURALEZA



INICIATIVA MEXICANA
DE APRENDIZAJE
PARA LA CONSERVACIÓN



COMISION NACIONAL DE
ÁREAS NATURALES
PROTEGIDAS

Contenido

Guía para la constitución y operación efectiva de Consejos Asesores en Áreas Protegidas	1
---	---

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

PRIMERA PARTE

1. Los Consejos Asesores	9
1.1. Corresponsabilidad y participación en ANP	9
1.2. Integrantes de un Consejo Asesor	11
1.3. Funciones del Consejo Asesor	14
1.3.1 Seguimiento y asesoría	15
1.3.2 Participación activa	16
1.3.3 Colaboración	18
1.3.4 Sobre la coordinación interinstitucional	20
1.3.5 Sobre la prevención-resolución de conflictos	20
2. Los Subconsejos Regionales	21
2.1 Integrantes de los Subconsejos Regionales	23
3. ¿Cómo impulsar la participación social de los actores?	25
3.1 Donde no hay Decreto	26
3.1.1 Estudio justificativo con enfoque multidimensional	26
3.1.2 Visitas comunitarias	26
3.1.3 Materiales para la comunicación/difusión	28
3.1.4 Acuerdo regional multiactoral	28
3.2 Donde no hay Programa de Conservación y Manejo ni Consejo Asesor	29
3.2.1 Información sobre la publicación del Decreto	29
3.2.2 Diagnósticos participativos	29
3.2.3 Elaboración del Programa de Conservación y Manejo	29
3.2.4 Difusión del Programa de Conservación y Manejo	30
3.2.5 Ratificación multiactoral del Programa de Conservación y Manejo	30
3.3 Donde ya existe un Programa de Conservación y Manejo, pero todavía no hay Consejo Asesor	30
3.3.1 Diagnósticos participativos	31
3.3.2 Actualización del Programa de Conservación y Manejo	31
4. Constitución del Consejo Asesor	33
4.1 Donde ya hay Programa de Conservación y Manejo, Consejo Asesor y otros espacios de participación social	36

4.2 Los mecanismos de funcionamiento del Consejo Asesor	37
4.2.1 Establecimiento de los acuerdos de convivencia	37
4.2.2 Elaboración del plan estratégico	37
4.2.2-A El proyecto	38
4.2.2-B La estructura	38
4.2.2-C Los recursos	39
4.2.3 Elaboración del Reglamento Interno	39
4.2.4 Elaboración del Plan de Trabajo	39

SEGUNDA PARTE

LINEAMIENTOS CONCEPTUALES

5.1 Sobre los actores sociales	41
5.2 Sobre la representatividad	43
5.3 Sobre la participación social	43
5.3.1 Niveles de participación	44
5.3.2 La participación del Estado en el Área Protegida	45
5.4 Sobre los diagnósticos participativos	47
5.4.1 Criterios	48
5.4.2 Lineamientos metodológicos	48

TERCERA PARTE

CARTAS DESCRIPTIVAS

Talleres para constitución y/o operación de Consejos Asesores	51
Taller para identificación de actores participantes del CA	52
Carta descriptiva	52
Taller para la sensibilización de actores participantes del Consejo Asesor	56
Carta descriptiva	56
Taller de herramientas de negociación y construcción de acuerdos	60
Carta descriptiva	60
Taller de mecanismos de funcionamiento del Consejo Asesor	71
Carta descriptiva	71

CUARTA PARTE

Diagramas para visualizar la Guía	77
-----------------------------------	----

Guía para la constitución y operación efectiva de Consejos Asesores en Áreas Protegidas

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de la Guía para la constitución y operación efectiva de Consejos Asesores surge de la necesidad —expresada por parte de los equipos técnicos de las Direcciones de las Áreas Protegidas (AP)— de contar con una metodología que haga posible que la constitución y operación de espacios de participación social, específicamente los Consejos Asesores, se haga de una manera eficiente y duradera. Por esta razón, el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, a través de la Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación (IMAC), ha desarrollado esta Guía.

El esfuerzo de IMAC es posible gracias al apoyo de la Comisión Nacional de Áreas Protegidas (Conanp) y al Fondo de Áreas Protegidas. En especial extendemos un profundo agradecimiento al Lic. Carlos Enríquez Arcaraz, Director General de Conservación para el Desarrollo; al Soc. Alfredo Ávila Martínez, Coordinador de SINAP II; al M. en E. José Juan Arriola Arroyo, Subdirector de Diseño y Operación de Programas; a la Ocean. Concepción Molina Islas, Coordinadora Central del Fondo para Áreas Protegidas, y al Biól. César Sánchez Ibarra, Subdirector de Participación Social, porque gracias a su compromiso y especial interés en el desarrollo de una visión participativa para el mejor manejo de las Áreas Protegidas es que la elaboración de esta Guía ha sido posible.

Agradecemos también al Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN), porque bajo su cobijo institucional hemos encontrado la oportunidad de crecer y ser ahora un programa clave en el desarrollo de procesos participativos para el bien de la conservación.

INTRODUCCIÓN

México es un país privilegiado. Por su excepcional diversidad biológica, México figura entre los 12 países reconocidos como 'megadiversos'. Esta biodiversidad se encuentra inmersa en un contexto de gran riqueza cultural y vinculada a las regiones de asentamiento de población indígena y rural mestiza. Casi dos terceras partes de las Áreas Protegidas se ubican en tierras indígenas y en ellas habitan más de dos millones de personas, indígenas y mestizos¹. En cuanto a tenencia de la tierra, la mayor parte de las Áreas Protegidas está en manos de propietarios sociales (85%) y sólo el restante 15% es propiedad privada o federal².

En este contexto, la tarea de proteger los espacios donde se concentra la biodiversidad del país supone el involucramiento activo de todos los actores interesados: pobladores, investigadores, funcionarios de dependencias gubernamentales relacionadas con el aprovechamiento de los recursos naturales, empresarios, propietarios privados, organizaciones conservacionistas, entre otros.

La Comisión Nacional de Áreas Protegidas (Conanp), la dependencia gubernamental encargada de administrar las Áreas Protegidas (AP) federales del país, reconoce que:

El futuro de la conservación de las [Regiones Prioritarias para la Conservación (RPC)] y el desarrollo de las localidades asentadas en éstas, [...] requiere también de la acción directa y corresponsable de los actores sociales, tomando en consideración sus diferentes puntos de vista, intereses, experiencias y capacidades³.

Con esta finalidad, desde principios de los años noventa, se han establecido Consejos Asesores (CA), órganos colegiados concebidos para promover la participación e integración de la sociedad civil en las tareas de conservación y desarrollo de las AP. Desde 1992 a la fecha se han constituido 50 CA para atender a 47 Áreas Protegidas.

El CA es una de las expresiones de espacios formales, sin embargo, como ya se ha dicho anteriormente es a la que más énfasis se le ha puesto. Por esta razón, es indispensable entender qué acciones y procesos subyacen a la operación efectiva de estos espacios de participación social.

Rescatemos pues de la experiencia y las buenas prácticas los elementos que nos llevan a una mejor operación y participación legítima, y veamos esta Guía como eso, una guía que a través de la experiencia nos permite seguir algunos pasos que acercan a resultados exitosos.

No pretendemos a través de este documento establecer los procesos exclusivos que garantizan la participación social efectiva. Es deber de quien la consulte considerar las condiciones sociales, la historia y la visión de futuro para que con un enfoque integral promueva procesos en tierras en las que germinen.

¹ Según datos de 1995. Cfr. SEMARNAP 2000b. La gestión ambiental en México. México: SEMARNAP, p. 96.

² Cfr. GEF 2000. Mexico. Consolidation of the Protected Areas Program. Project Concept Document. Washington, DC: The Global Environment Facility (3 de marzo de 2000), p. 38.

³ CONANP 2003. Estrategia de Conservación para el Desarrollo 200.2006. México: CONANP, pp. 2.30.

PRIMERA PARTE

1. Los Consejos Asesores

1.1. Corresponsabilidad y participación en ANP

Un Área Protegida (AP) es un polígono al que, por su riqueza ecológica, el gobierno mexicano le ha otorgado una atención especial en los procesos de desarrollo regional, asignándole un estatus jurídico de protección particular para instrumentar en él una política específica de conservación de su diversidad biológica y equilibrio dinámico ecosistémico. Esto lo lleva a cabo mediante diversos proyectos que respondan al interés público de la conservación y en los que se espera que converjan los intereses de los actores existentes en él o que tengan algún tipo de vínculo o interés.

Las autoridades encargadas de llevar a cabo la aplicación de esta política de conservación no pueden hacerlo solas, dado que en las AP existen muy diversos tipos de asentamientos humanos —comunidades— que, a lo largo de su historia, han establecido un conjunto de interacciones diversas entre sí y con los recursos naturales existentes en su región, y que se ven afectadas con la implantación de una nueva política, teniendo diversas reacciones.

Es por ello que, desde la perspectiva gubernamental, se reconoce hoy en día —y se considera un principio básico de funcionamiento— la corresponsabilidad, es decir, que los objetivos de conservación y sustentabilidad de las AP solamente se pueden alcanzar con el involucramiento conjunto de las comunidades locales y otros actores, las autoridades y los equipos institucionales a los que se les ha encomendado esta tarea:

Se tiene que promover la participación social que genere un mejor reparto de beneficios, porque si no la cadena para conservar no funciona⁴.

El gran esfuerzo dentro de un AP debe estar hecho por la gente, en donde la búsqueda de la autoridad es dirigir, promover y provocar la participación social para que sean ellos los que apliquen los mejores mecanismos para la conservación, el uso, la protección y la recuperación y, sobre todo, que se comprometan a ello⁵.

Para que este trabajo conjunto suceda, conviene impulsar la participación social aprovechando las formas diversas que existen en el área o impulsando las que sean más adecuadas a las condiciones locales.

El Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Áreas Protegidas (LEGEEPA)⁶ reconoce como instancias de participación social para el manejo y administración de las AP a los CA, los Subconsejos Sectoriales o Regionales y las Comisiones Especiales para la atención de asuntos específicos.

⁴ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp, p. 11.

⁵ *Ibid.*, p. 7.

⁶ Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2000.

La corresponsabilidad es cuando los objetivos de conservación se alcanzan solamente a través de la participación conjunta de todos los involucrados a los que se les ha encomendado la tarea de cuidar y conservar un área.

Construyamos un proyecto común: que los recursos materiales, humanos y económicos converjan en el buen manejo y conservación de nuestros recursos naturales.

En el Consejo Asesor confluyen todos los representantes legítimos vinculados con el AP

Con la participación social en las instancias que señala el Reglamento se busca el desarrollo de un proceso de construcción de acuerdos que conduzca a mejores condiciones de manejo, el establecimiento de compromisos y definición de responsabilidades para la acción entre diferentes actores⁷ que convergen en un AP; un proceso en donde el interés público se transforme en interés común y la conservación de los recursos se transforme en el cuidado de los bienes comunes; un proceso en donde se dé un alto grado de participación⁸ de todos los actores.

Esto significa que diversos actores que se mueven en un ámbito de relaciones económicas, sociales, políticas y culturales, y que son portadores de intereses diferenciados y hasta divergentes (que pueden generar situaciones conflictivas), confluyen en un espacio de interacción⁹ en el que ponen en práctica su capacidad de influir, negociar, arribar a acuerdos cooperativos, decisiones y compromisos de acción con responsabilidad diferenciada. Con ello logran una convergencia en la movilización de los recursos existentes —humanos, económicos y materiales— hacia un mismo objetivo: la construcción de un proyecto de interés común, es decir, la conservación y el manejo adecuado de los bienes comunes.

El CA es la instancia de participación social más importante en un AP. Idealmente es la instancia de confluencia de los representantes legítimos de los múltiples actores vinculados de alguna forma con el AP o que la afectan o son afectados por el Decreto y su Programa de Conservación y Manejo (PCM). Este conjunto de representantes legítimos interactúan en el CA para la toma de acuerdos, el establecimiento de compromisos y la convergencia de intereses que los movilice hacia un proyecto común de conservación y manejo adecuado de los recursos naturales concebidos como bienes comunes y de interés común.

¿Cómo conformar un CA como espacio de confluencia de intereses en donde se incluya la diversidad cultural y a todo tipo de actores? ¿Cómo consolidarlo como organismo de participación efectiva para la planeación, seguimiento y evaluación de políticas para el manejo y conservación de recursos naturales? ¿Cómo lograr que sea auténticamente representativo y reconocido como instancia legítima de construcción de acuerdos y orientación para la acción?

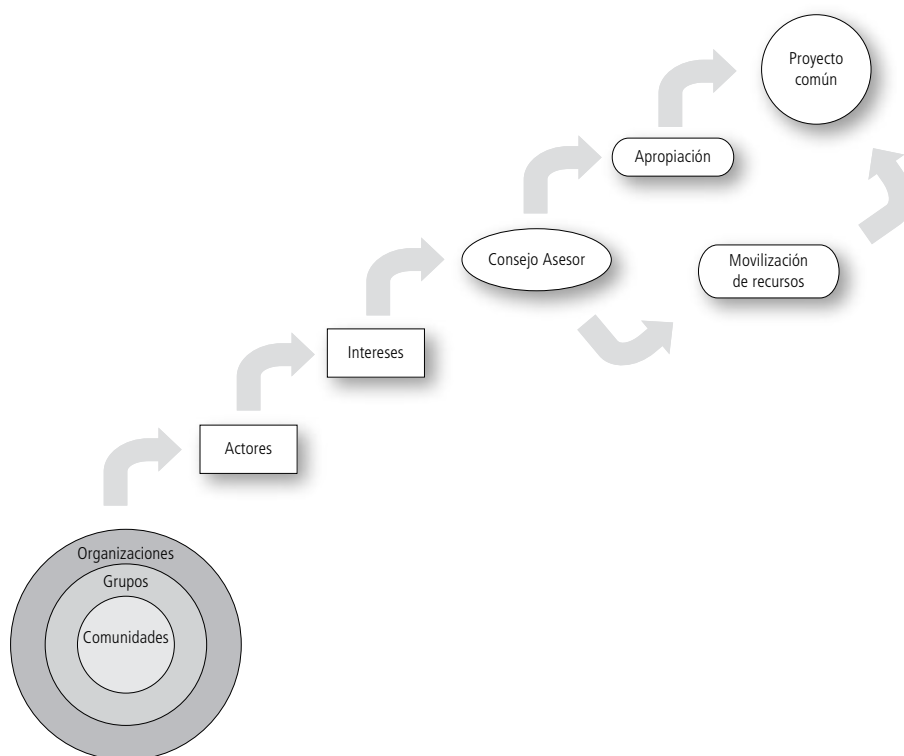
Es en estos puntos en los que tenemos que trabajar de forma consensuada para que el proyecto común del que hablamos se logre con éxito.



⁷ Cfr. Segunda Parte. "Sobre los actores sociales."

⁸ Cfr. *Ibid.* "Sobre la participación social".

⁹ Como puede ser el Consejo Asesor, los Subconsejos Regionales o temáticos.



1.2. Integrantes de un Consejo Asesor

El Reglamento de la LGEEPA en materia de Áreas Protegidas señala que el Consejo Asesor estará integrado por:

- Un Presidente Honorario que recaerá en el Gobernador Constitucional del Estado o Jefe de Gobierno del Distrito Federal.
- Un Presidente Ejecutivo, que será electo por mayoría de votos.
- Un Secretario Técnico que será el Director del Área Protegida.
- El Presidente de cada uno de los municipios en que se ubique el AP.
- Representantes de instituciones académicas, centros de investigación, organizaciones sociales, asociaciones civiles y sector empresarial.

Otros aspectos importantes que señala el Reglamento son:

- El CA podrá invitar a sus sesiones a otros representantes de la SEMARNAT, así como de dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y Estatal, cuando lo considere conveniente. Podrán participar con voz pero sin voto.
- Por cada miembro propietario se designará un suplente.
- Cada CA funcionará de acuerdo a las necesidades propias del AP a través de Subconsejos.

De lo que el Reglamento plantea conviene resaltar algunos aspectos. Por un lado, los funcionarios de la administración pública no se consideran integrantes del CA sino invitados especiales que pueden tener el carácter de permanentes para asistir cuando se considere conveniente, teniendo voz pero no voto. Sin embargo, no se puede subestimar su participación porque se reconoce que:



El Consejo es un verdadero espacio de diálogo entre las comunidades y las instituciones gubernamentales, donde se analizan y discuten los problemas que se dan en los ejidos, así como la crítica a los programas de gobierno que no siempre llegan a las comunidades, pero que en esta instancia nos favorece para hablar libremente sobre los problemas de los ejidos y sus necesidades, haciéndose un autodiagnóstico para insertarse en el Programa de Manejo¹⁰.

También se valora la participación de los funcionarios de la administración pública porque:

Una de las características del CA es que participen en él representantes de los tres niveles de gobierno. Con esto podemos recibir todos los problemas, podemos ser ventanilla única para captar todas las inquietudes pero para dar la solución a éstas se utiliza el Consejo Asesor, a través de los distintos representantes, lo que nos permite canalizar la problemática. Esto además, hace que más ojos vean lo que sucede dentro del AP¹¹.

Conviene reconocer la importancia de la participación de los funcionarios públicos y darles el lugar adecuado, pero hay que tomar con cuidado estas citas ya que no es función del CA servir de “ventanilla única”, sino analizar la problemática general y de ahí derivar en los canales para soluciones.

De la misma manera, la Dirección del AP se considera un actor que participa igual que los otros y su única diferencia es que se le asigna la función específica en el cargo de Secretaría Técnica del Consejo.

Por otro lado, la Conanp reconoce que de entre todos los actores vinculados con el uso, aprovechamiento o conservación de los recursos naturales de un AP, para efectos de su manejo adecuado y sustentable, hay que considerar que los dueños, poseedores y titulares de los recursos naturales son los más importantes y los que deben estar debidamente representados e incorporados en el CA.

¹⁰ Rafaela Justo Elías, única mujer que participa en el Consejo Asesor de la Reserva de la Biosfera de la Sierra de Manantlán y que fue su presidenta ejecutiva en 2003. En Sergio Graf, E. Santana et al. 2002.

¹¹ Conanp. 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp, p. 55.

A partir de estas reflexiones se ha elaborado un esquema simple del CA para visualizar el conjunto de sus integrantes, en el que se incluyen a todos los representantes de los propietarios, poseedores, ejidos y comunidades que existen dentro de un AP –tantos como existan en la poligonal del AP– para que ocupen un lugar en el CA. Al respecto conviene resaltar que la cantidad total de integrantes del Consejo Asesor no debe ser mayor a 21 miembros, según lo establece el Reglamento de la LGEEPA en la materia, aunque la flexibilidad para lograr la inclusión de los actores clave debe permear el procedimiento para establecer el número de miembros.



1.3. Funciones del Consejo Asesor

El Reglamento de la LGEEPA en la materia señala que los CA “tendrán por objeto asesorar y apoyar a los directores de las Áreas Protegidas”. Sin embargo, las funciones que el propio Reglamento establece y lo que los equipos de manejo han expresado van mucho más allá de una simple asesoría o apoyo.

En efecto, el Artículo 18 menciona nueve funciones generales de los CA. Un primer acercamiento nos permite clasificarlas en tres tipos de funciones: de seguimiento y asesoría, de participación activa y de colaboración.

Las funciones del Consejo Asesor establecidas en el Reglamento de la LGEEPA en materia de AP son las siguientes:

- I. Proponer y promover medidas específicas para mejorar la capacidad de gestión en las tareas de conservación y protección del área.
- II. Participar en la elaboración del Programa de Manejo del Área Protegida y en la evaluación de su aplicación.
- III. Proponer acciones para ser incluidas en el Programa Operativo Anual del Área Protegida.
- IV. Promover la participación social en las actividades de conservación y restauración del área y sus zonas de influencia, en coordinación con la Dirección del Área Protegida.
- V. Opinar sobre la instrumentación de los proyectos que se realicen en el Área Protegida, proponiendo acciones concretas para el logro de los objetivos y estrategias consideradas en el programa de manejo.
- VI. Coadyuvar con el director del área en la solución o control de cualquier problema o emergencia ecológica en el Área Protegida y su zona de influencia que pudiera afectar la integridad de los recursos y la salud de los pobladores locales.
- VII. Coadyuvar en la búsqueda de fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos de conservación del área.
- VIII. Sugerir el establecimiento de mecanismos ágiles y eficientes que garanticen el manejo de los recursos financieros.
- IX. Participar en la elaboración de diagnósticos o de investigaciones vinculadas con las necesidades de conservación del Área Protegida.



1.3.1 Seguimiento y asesoría

1. Proponer y promover medidas específicas para mejorar la capacidad de gestión en las tareas de conservación y protección del área.

Esta es una función de contrapeso crítico al trabajo de la Dirección y el equipo de manejo del AP¹² al igual que autocrítico. Para que se cumpla cabalmente se requiere que el personal institucional esté en disposición de recibir las críticas, reconocer los errores y estar abierto a realizar los cambios necesarios. Si esta disposición y actitud no existe, lo único que sucederá será la generación o un aumento de la desconfianza, disminución de la credibilidad hacia la institución y la instancia de participación, así como del compromiso y establecimiento de acuerdos con responsabilidad diferenciada.

2. Sugerir el establecimiento de mecanismos ágiles y eficientes que garanticen el manejo de los recursos financieros.

Para cumplir con esta función y la anterior, los CA deben estar al tanto de la gestión de la Dirección del AP y del manejo de los recursos financieros. Solamente con información adecuada podrán dar seguimiento y “proponer y promover medidas específicas” para un manejo adecuado y mejoramiento continuo. Si la Dirección no cuenta con un mecanismo de información continua de sus actividades de gestión y no asume esta actividad como una función permanente ¿cómo puede el Consejo cumplir con esta función?

¹² Es por ello que la participación social en espacios como el CA (impulsados desde las instancias gubernamentales) es una forma en que la sociedad civil accede al ámbito público, acotando la acción del Estado, al tiempo que construye con éste –de manera conjunta– el interés común.

Se sugiere considerar esta función como un aspecto de otra más amplia: la planeación estratégica que conviene que los CA lleven a cabo. En efecto, en los procesos de planeación estratégica siempre se incluye todo lo relativo al manejo de los recursos y el establecimiento de políticas. No conviene abordar el tema de generación de recursos o manejo de los mismos de manera aislada, sino como parte de un plan estratégico que incluya una visión de largo plazo, una misión y objetivos que orienten las actividades del CA y su articulación con la Dirección del Área Protegida.

3. Proponer acciones para ser incluidas en el POA del Área Protegida.

4. Opinar sobre la instrumentación de los proyectos que se realicen en el Área Protegida, proponiendo acciones concretas para el logro de los objetivos y estrategias consideradas en el PCM.

Para que las personas que integran un CA puedan cumplir con las dos funciones anteriores es necesario que conozcan las propuestas del programa operativo anual y de los proyectos particulares. Para ello sugerimos que la Dirección del AP informe al CA de manera adecuada y con tiempo suficiente de la versión inicial de éstos.

Para que los Consejeros puedan enriquecer estas versiones y cumplir con su función de “opinar sobre la instrumentación de los proyectos” y “proponer acciones para ser incluidas en el programa operativo anual”, tienen que hacer llegar a los grupos sociales que representan la versión que la Dirección del AP les ha proporcionado y recoger de ellos las propuestas a través de los mecanismos que cada grupo o actor haya establecido.

Solamente cuando este paso se haya realizado podrá considerarse que las opiniones y propuestas de acciones son efectivamente el resultado de un proceso participativo y democrático.

Si los representantes ante el CA no lo realizan, se corre el alto riesgo de que los grupos sociales involucrados en las acciones y proyectos no los reconozcan como propios. Si esto sucede, puede presentarse un conflicto de intereses que obstaculice el cumplimiento del programa operativo anual.

1.3.2 Participación activa

5. Participar en la elaboración de diagnósticos o de investigaciones vinculadas con las necesidades de conservación del Área Protegida.

6. Participar en la elaboración del PCM del Área Protegida, y en el seguimiento y la evaluación de su aplicación.

La aplicación del Programa de Manejo de la Reserva se hace a partir de talleres de planeación participativa. Evidentemente que nosotros llevamos una propuesta inicial y se analiza y trabaja a través del Consejo en pleno, mediante mesas de trabajo, se contrata un facilitador y se llega a conclusiones. Todo esto ha llevado algunos años, ya que no se puede lograr esto si no se tiene trabajo con las localidades¹³.

¹³ Conanp. 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp, p. 49.

Algunas Direcciones de AP y equipos técnicos de manejo consideran que no debería propiciarse tanto involucramiento de los actores en las actividades del PCM. Desearían que los representantes de los actores fueran solamente consultados para dar una opinión que pueda ser considerada o no por la Dirección del AP, sin que haya mayor compromiso por parte de ésta. Sin embargo, si esto fuera así, la función tal y como la señala el Reglamento no podría cumplirse cabalmente. Pero también se encuentran experiencias en sentido opuesto:

El CA nos ha apoyado mucho en la conformación del Programa de Manejo. La presidenta nos ha apoyado también en la identificación de mecanismos de financiamiento tanto para investigación como para el desarrollo de proyectos productivos¹⁴.

Las comunidades deben participar desde la planeación, intervenir directamente en la gestión; tienen todo el derecho a que los mantengamos informados sobre los procesos...¹⁵

Para que las personas que integran los CA puedan participar en el diseño, seguimiento y evaluación del PCM, es indispensable:

- Que lo conozcan y lo comprendan, es decir, que reciban una versión adecuada a sus condiciones socioculturales.
- Que cuenten con el tiempo suficiente para discutirlo con los demás integrantes del CA. Esto quiere decir que no se entregue a última hora y solamente para cumplir con el trámite de dar a conocer la propuesta del PCM en el momento último antes de su entrega para registro y aprobación:

No tratamos de imponer los proyectos, por lo que primero proponemos presentando ventajas y desventajas del proyecto y ellos deciden¹⁶.

- Que cuenten también con el tiempo suficiente para darlo a conocer a sus organizaciones y/o grupos. El PCM es un instrumento de gestión tan importante que no puede dejarse solamente a la opinión de los representantes. Conviene que sea conocido, discutido y enriquecido por todas las personas que participan en diversos espacios de construcción colectiva. Mientras mayor participación haya en el diseño del mismo, mayor confianza, credibilidad y posibilidad de compromiso e involucramiento real se obtendrá por parte de la población.
- Para el seguimiento y evaluación de la aplicación del PCM se requieren varias tareas:
 - a) Elaborar un sistema de monitoreo y evaluación con indicadores claros y consensuados al menos por los integrantes del Consejo Asesor¹⁷.
 - b) Adecuar ese sistema a las condiciones culturales reales de los Consejeros¹⁸.

¹⁴ *Ibid.*, p. 56.

¹⁵ *Ibid.*, p. 73.

¹⁶ *Ibid.*, p. 47.

¹⁷ Es deseable que sea consensado por todos los actores y no sólo por sus representantes.

¹⁸ Es en estas actividades técnicas donde más conviene aplicar los principios de democracia, equidad e inclusión. Si no se preparan las condiciones para que la población “no ilustrada” pueda participar en igualdad de condiciones, con toda seguridad dejará de considerar al Consejo Asesor como “su” espacio, y al PCM como “su” programa de trabajo.

- c) Capacitar a los Consejeros en metodologías de planeación, monitoreo y evaluación adecuadas a sus condiciones y contextos para no sólo fortalecer las capacidades locales sino para aumentar la calidad de su desempeño.
- d) Algunas organizaciones de la sociedad civil o instancias académicas podrán apoyar al equipo institucional realizando labores de acompañamiento al CA y sus integrantes en esta función de seguimiento y evaluación, con lo que esta tarea se estaría atendiendo además otras dos prioridades estratégicas reconocidas por varias personas directivas de las AP:
 - Consolidar a los CA como órganos de participación efectiva para la planeación, seguimiento y evaluación de políticas para el manejo y conservación de los recursos naturales.
 - Reconocer e impulsar la acción de grupos de acompañamiento en los procesos de ejecución de proyectos.

7. Promover la participación social en las actividades de conservación y restauración del área y sus zonas de influencia, en coordinación con la Dirección del Área Protegida.

Esta es una función muy importante y clave. Se pide a los Consejeros que cumplan la función de promotores de la participación social en las actividades derivadas del PCM y del programa operativo anual. Es claro que esta función sólo podrá cumplirse si la “coordinación con la Dirección” es real, es decir, si ha habido información suficiente y adecuada para su comprensión y difusión; si las propuestas de sus “representados” han sido efectivamente recogidas e incorporadas a los instrumentos de gestión; si se cuenta con medios de promoción que la Dirección y el equipo técnico de manejo hayan elaborado adecuados a los actores sociales; si los resultados esperados (y los indicadores de seguimiento y evaluación) son claros para todas las partes y hay acuerdo en ellos; si la Dirección, los equipos técnicos de manejo del AP u otras instituciones públicas cumplen con la parte de responsabilidad que les toca.

Si todo lo anterior es cuidado por la Dirección del AP, entonces conviene, además, fortalecer las capacidades de los integrantes del Consejo Asesor capacitándolos en metodologías participativas, así como de educación y promoción ambiental, con el objetivo de que puedan cumplir adecuadamente con esta función.

1.3.3 Colaboración

8. Coadyuvar con la Dirección del Área en la solución o control de cualquier problema o emergencia ecológica en el AP y su zona de influencia que pudiera afectar la integridad de los recursos y la salud de los pobladores locales.

Para que esta función pueda cumplirse sin mayor dificultad conviene que la Dirección del AP reconozca que los Consejeros conocen su región y a su gente y que, por tanto, su opinión es valiosa, y mucho más si responde al sentir de sus “representados” y actúa como correa de transmisión entre éstos y el equipo institucional. La Dirección del AP deberá tener mucho cuidado en las recomendaciones que se le hagan si las personas que integran el CA no representan a nadie más que a sí mismos y sus propios intereses.



9. Coadyuvar en la búsqueda de fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos de conservación del área.

Ésta es quizá una de las funciones más problemáticas. Las personas directivas de las áreas consideran que es una función indispensable y vital para avanzar en los proyectos de conservación y resienten que los CA no hacen nada al respecto.

Por otro lado, los Consejeros no se sienten identificados con esta función, dado que las carencias existentes en su región y en sus comunidades son tales que, si han de gestionar por recursos, seguramente sienten que éstos son prioritarios para otros fines que la conservación.

Este desencuentro —como muchos de los problemas de operación y funcionamiento de los CA— surge por la forma como estas instancias de participación se constituyeron. Si existe el problema será conveniente:

- Reiniciar los procesos desde la realización de diagnósticos participativos recogiendo las visiones y sentires de los diversos actores locales y garantizando la devolución de la información que se genere.
- Trabajar desde el inicio en la sensibilización de los requerimientos económicos y avanzar hacia el desarrollo de estrategias integrales y multidimensionales: recursos para la conservación que a la vez combatan la pobreza, generen oportunidades, fortalezcan capacidades y mejoren la calidad de la vida.
- Negociar con los actores sobre el destino de los recursos que se alcancen a gestionar y tener la flexibilidad para reorientarlos efectivamente.

Además de estas funciones que señala el Reglamento para las AP, la Conanp y algunas personas directoras proponen que los CA cumplan con otras:

- Coordinación interinstitucional (y la asesoría para el establecimiento de acuerdos).
- Prevención-resolución de conflictos.

Los mecanismos de resolución de conflictos y toma de decisiones son herramientas que fortalecen la operación de un CA. Conviene tener capacitación continua en estos temas.

1.3.4 Sobre la coordinación interinstitucional

El principal problema es la falta de coordinación institucional, a pesar de que en la zona hay deforestación, extracción de tierra y falta de esquemas productivos... Se jala para diferentes lados, no se define para dónde va el desarrollo. Dinero y gente hay, hay información, pero mientras que uno critican la deforestación, otros la apoyan invirtiendo recursos para deforestar y sembrar nopales¹⁹.

No puede negarse que es sumamente importante que exista una adecuada coordinación interinstitucional en la instrumentación de proyectos en las AP. Sin embargo, el Reglamento para las AP menciona que los funcionarios de las dependencias que tienen injerencia en el AP no son parte constitutiva del CA, solamente invitados. Por tanto, el CA no es la instancia adecuada para sostener y propiciar una coordinación interinstitucional, solamente debe generar y conservar un mecanismo de comunicación y coordinación con las diversas instituciones, principalmente con las instancias creadas expresamente para la coordinación interinstitucional: los Consejos de Cuencas, los COPLADES, etcétera.

En resumen, el CA no es la única instancia en la que se puede dar la coordinación interinstitucional, pero sí es la instancia que debe vincular el PCM con los demás programas institucionales que se apliquen en el AP y buscar el desarrollo de sinergias, no sólo entre las dependencias de gobierno sino entre todos los actores con éstas. Esto puede llevarse a cabo de diversas maneras. Por ejemplo, en El Pinacate:

Estamos desarrollando un pequeño documento, que llamamos “Manual de responsabilidades compartidas del sector público”, cuya intención es establecer un excelente mecanismo de comunicación entre los tres niveles de gobierno para que las actividades que se pretendan desarrollar en la Reserva sean siempre acordes con los objetivos de conservación y de esta manera evitar los autogoles²⁰.

1.3.5 Sobre la prevención-resolución de conflictos

Desde hace varios años se ha venido desarrollando en todo el mundo una nueva especialidad: la mediación. Con ella se busca precisamente prevenir y resolver conflictos más allá de los espacios familiares (tarea de psicólogos y terapeutas) y jurídicos (tarea de abogados). Es decir, en el territorio social y político.

La prevención y resolución de conflictos puede considerarse un “arte” en el sentido de que se requiere sensibilidad, habilidad, capacidad y experiencia para realizar de manera exitosa estos cometidos. No obstante, en las sociedades democráticas, la prevención y resolución de conflictos requiere ser conocido y dominado por todas aquellas personas que se interesan por impulsar y fortalecer el espíritu democrático. No precisamente para convertirse en especialistas “mediado-

¹⁹ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 29.

²⁰ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 30.

res”, pero sí para que los procesos sociales con alto grado de participación directa y orientada al comanejo de los asuntos públicos puedan realizarse de manera fluida y dialogada.

La prevención y resolución de conflictos no puede ser una función explícita de los CA. Sin embargo hay casos en que

existen conflictos sociales alrededor de la Reserva por la presión que ejercen las comunidades por hacerse partícipes de los recursos económicos y la poca comprensión del manejo de un AP: gran parte de los esfuerzos del Consejo Asesor han sido destinados para resolver esto.

Por esta razón conviene que sus integrantes reciban una capacitación sobre los métodos y técnicas para la construcción de diálogos, consensos, reconocimiento de disensos, negociación, y resolución de conflictos, que puedan poner en práctica durante las sesiones periódicas y en su relación con los actores vinculados al AP²¹.

Es importante diferenciar lo que son funciones de lo que son habilidades y capacidades que conviene fortalecer para cumplir adecuadamente con las funciones.

2. Los Subconsejos Regionales

El Reglamento de la LGEEPA en materia de AP propone conformar –cuando sea adecuado– algunos Subconsejos, “preferentemente” los siguientes:

- Subconsejos Sectoriales o Regionales, para asuntos relativos a un solo grupo de interés, sector productivo, actividad específica, o bien, atendiendo a las características fisiográficas del área protegida.
- Subconsejo Científico-Académico, que será el responsable de emitir opiniones técnico científicas en relación a lo que el Consejo Asesor le encomiende.
- Subconsejo de Desarrollo Social y Concertación, que será responsable de emitir opinión y recomendación de tipo social respecto a los asuntos que le encomiende el Consejo Asesor²².

La Figura 3 muestra un esquema de un CA que cuenta con Subconsejos Regionales y varias Comisiones Temáticas que pueden cumplir con las funciones que el Reglamento propone para los otros tipos de Subconsejos.

El sector pesquero de la Laguna Ojo de Liebre ha presentado grandes cambios. Al principio existía una sola cooperativa que tenía grandes conflictos internos. Actualmente hay 8 cooperativas, una federación de cooperativas y 28 permisionarios que se encuentran constituidos en un sector que ha pasado de la fase incipiente a una de más participación

Los Subconsejos Regionales dan oportunidad de tener mayor representatividad cuando existen muchos municipios, comunidades o temas de trabajo.

²¹ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 55.

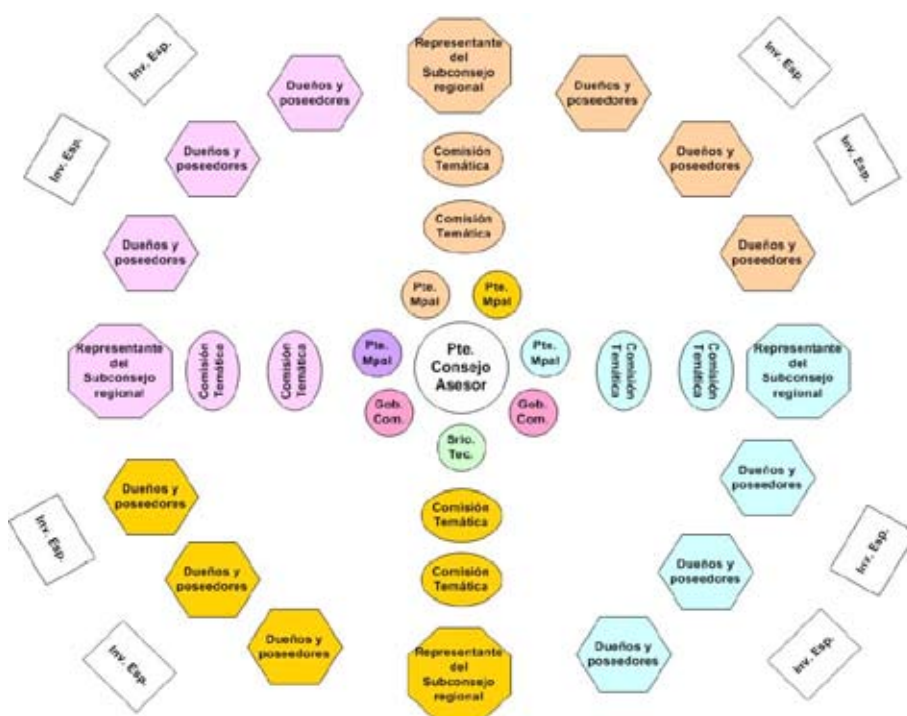
²² Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 24. *Ibid.* Artículo 24.

en la protección y también a la de evaluación de los recursos pesqueros de La Laguna. Esto ha generado que se constituya un Subconsejo específico de pesca en el CA²³.

Un Subconsejo puede ser regional o temático y el proceso de selección de sus miembros debe ser igual de incluyente que aquél para la constitución del CA.

El CA presentaba problemas para trabajar, ya que al tratar temas específicos con personas de distintos sectores se perdía participación y tuvimos deserción, por lo que resolvimos este problema sectorializándolo y conformando Subconsejos de turismo, ejidal, pesca e investigación, lo que nos ha permitido trabajar mejor, mejorando la atención y el interés que les competen a los sectores y, por ende, la participación. Esto sin olvidar la celebración de reuniones plenarias en donde se tratan asuntos que corresponden al programa operativo anual, en donde se juntan todos los sectores²⁴.

Esquema de un Consejo Asesor con Subconsejos Regionales



En el esquema anterior se da prioridad a la regionalización del AP. Se mantiene la participación de representantes de los dueños y poseedores de cada subregión como integrantes del CA.

En este esquema también se incluyen algunos actores con legitimidad local relevante como pueden ser los gobernadores comunales (Gob. Com.) de algunas comunidades indígenas. Esto es así porque diversos directores de AP y equipos institucionales han reconocido la necesidad y conve-

²³ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 18.

²⁴ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 54.

niencia de incorporar la diversidad cultural derivada de la diversidad étnica existente en nuestro país o bien, incorporar a grupos específicos (mujeres, infantes, jóvenes).

A partir de esta propuesta de integración de un Consejo Asesor que incluya a todos los actores sociales vinculados con un AP y resaltando a los dueños y poseedores (y habitantes de comunidades y ejidos) surge una pregunta obligada: ¿quiénes integran los Subconsejos Regionales?

2.1 Integrantes de los Subconsejos Regionales

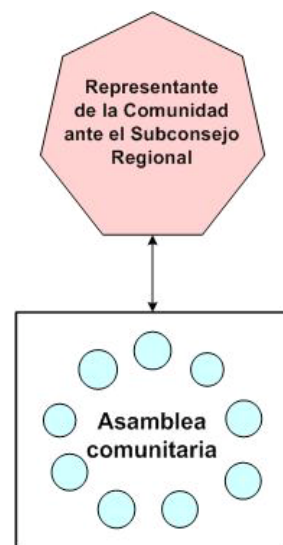
En cada subregión de un AP pueden existir diversos asentamientos humanos (poblados, pueblos, comunidades, localidades, etc.) en los que habitan los dueños y poseedores de los recursos. Cada una de estas localidades puede elegir mediante asamblea comunitaria a las personas que cumplirán las funciones de representante y suplente ante el Subconsejo Regional. La que sea elegida como representante puede coincidir con la autoridad local o, de acuerdo con ésta, puede decidirse que sea otra persona.

Lo importante es que sea una asamblea comunitaria la que conozca de la existencia del Consejo Asesor del AP y de los Subconsejos Regionales y que, después de valorar la pertinencia de participar en estas instancias, procedan a la elección de sus representantes y les den legitimidad por medio de un Acta de Asamblea firmada y sellada.

Se regionalizó la Reserva en 6 áreas (3 para Puebla y 3 para Oaxaca) y cada región tendrá un Subconsejo Regional. El Subconsejo Regional ya conformado integra a 18 municipios. Por el momento no hemos podido trabajar en todas las regiones, pero vamos avanzando²⁵.

El CA es muy amplio lo que nos obliga hacer tres mesas de trabajo regionales que nos permite discutir mejor los problemas. Ya luego en las conclusiones que se tienen sirven para trabajar y discutir en la mesa central con aproximadamente 20 representantes. Este esquema nos ha funcionado muy bien²⁶.

Además de estar identificados por su ubicación geográfica y lugar donde habitan, los dueños y poseedores de los recursos pueden contar con algún tipo de agrupación u organización según una actividad específica. Igualmente en cada subregión pueden estar presentes otros actores como son los prestadores de servicios, los empresarios (Emp.), las organizaciones sociales (OSs), las organizaciones civiles (OCs) y/o los institutos y universidades que tienen intereses específicos sobre los recursos de esa subregión. Cada uno de estos actores, reunidos en el tipo de organización básica que considere más conveniente, podrá elegir también a un representante y suplente para integrar el Subconsejo Regional. Al igual que en el caso de las comunidades, es importante que se legitime la representatividad de cada tipo de actores con un acta de asamblea firmada por todas las personas participantes.



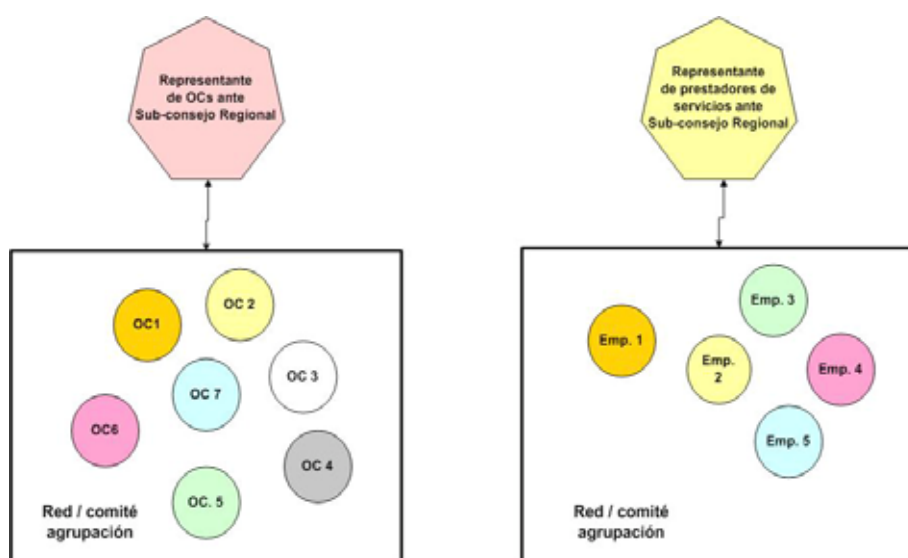
²⁵ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 54.

²⁶ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 55.

Para la integración de un Subconsejo Regional, conviene que la Dirección del AP impulse una organización mínima (una red, un comité, una agrupación) entre cada uno de los actores en caso de que no exista.

Lo que más nos piden ellos es que los ayudemos en la organización. Han comprendido que si las solicitudes se efectúan a través de un comité que está intentando hacer el manejo de una cuenca que integre varias comunidades son más escuchados, les sirve llevar a cabo una mejor gestión y a nosotros nos sirve para jalar más apoyos²⁷.

Elección de representantes ante un Subconsejo Regional



A partir de esta organización básica cada actor contará con una identidad colectiva y un representante legítimo para participar en los asuntos de interés común del AP. Si ya existen estas organizaciones, conviene que la Dirección trabaje con ellas en la elección de su representante y su suplente, y no impulsar alguna otra. Lo importante es que de cada uno de los actores realmente existentes en una subregión surja una persona que asuma la representatividad ante el Subconsejo Regional y que su representación sea reconocida por todos los sujetos.

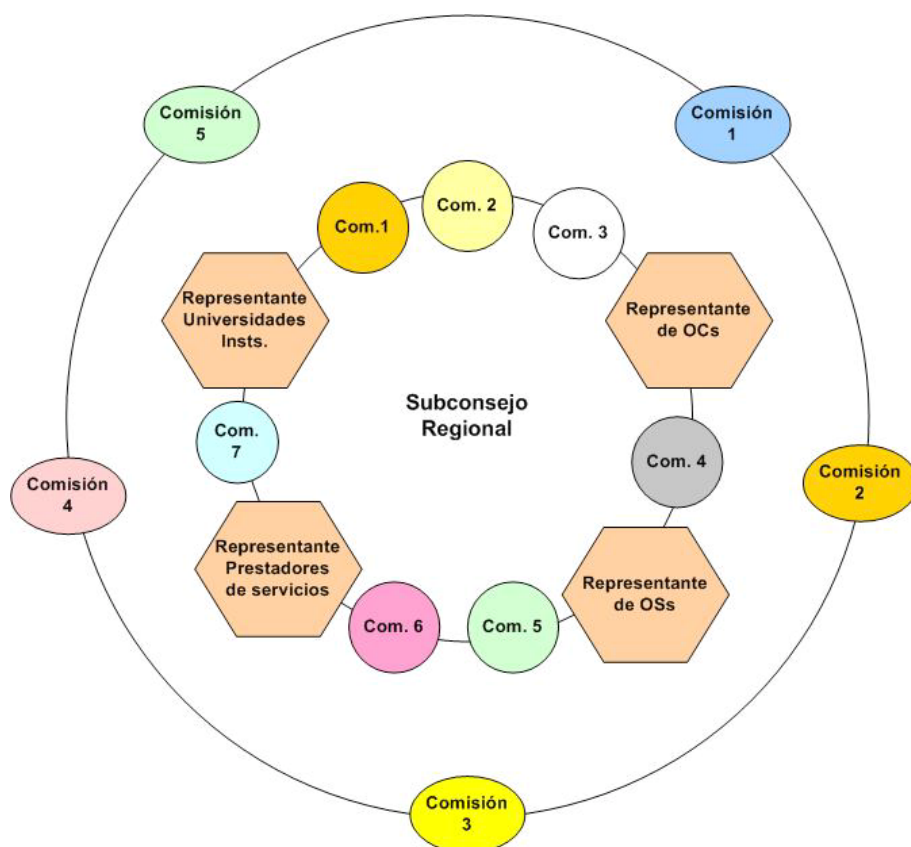
Desde el punto de vista de la participación social democrática, plural, incluyente y equitativa conviene que la totalidad de los representantes de los asentamientos y de las organizaciones existentes en una subregión participen en un Subconsejo Regional. De esta manera, los asuntos de interés común estarán atendidos por representantes de todos los actores, dándole mayor peso a los que se encuentran directamente vinculados con los recursos de la subregión en términos de propiedad o posesión.

Una vez constituido el Subconsejo Regional, podrán establecerse las Comisiones temáticas que se consideren convenientes.

²⁷ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 17.

El pleno del Subconsejo Regional elegirá a sus representantes y suplente ante el CA—como integrante de éste— y a los representantes de las Comisiones temáticas que podrán asistir cuando sea conveniente como invitados especiales.

Esquema de un Subconsejo Regional



Impulsar la participación social significa reconocer las formas sociales existentes, aprovecharlas y encaminarlas al trabajo conjunto para el mejor manejo del Área Protegida.

3. ¿Cómo impulsar la participación social de los actores?

Una de las estrategias prioritarias reconocidas por varias personas directivas de las AP fue la de reconocer las formas de organización social existentes y aprovecharlas. Para llevar a la práctica este lineamiento estratégico conviene en primer término, conocer los actores existentes en un AP lo que implica:

1. Elaborar el mapa de actores.
2. Identificar sus prácticas sociales y formas de organización.
3. Identificar las formas de representatividad que tiene cada uno de ellos.
4. Identificar los niveles organizativos con los que cuentan²⁸.

Una vez que se sabe “quién es quién” dentro del AP se podrá avanzar en el impulso de la partici-

²⁸ Para más información sobre estas actividades consultar la tercera parte de esta Guía.

pación social con los actores identificados Sin embargo, ésta no puede ser una única para todas las AP ya que se encuentran en distintos niveles de desarrollo.

Para diseñar mejor las actividades que propiciarán la participación social en el marco del CA, hemos clasificado las AP en cuatro grupos:

- Las que están en proceso de promulgación del decreto.
- Las que aún no cuentan con un PCM ni CA.
- Las que ya cuentan con decreto, y/o equipo de manejo para la instrumentación del PCM, pero aún no han establecido el CA.
- Las que ya cuentan con CA y hasta otros espacios de participación social.

Según el grupo en el que pudiera ubicarse un AP, dependerán las actividades que se propongan para establecer el Consejo Asesor. A partir de las experiencias conocidas y de otras buenas prácticas de participación social hemos elaborado una propuesta de estrategia general secuencial para el establecimiento de los CA en las Áreas Protegidas.

3.1 Donde no hay Decreto²⁹

3.1.1 Estudio justificativo con enfoque multidimensional

El proceso de decreto de un AP se inicia, por lo general, con un estudio justificativo de su pertinencia.

Conviene que en la elaboración de este estudio se realice un *análisis multidimensional* en donde las dimensiones social (actores claves, grupos y organizaciones; representantes; liderazgos, correlación de fuerzas), política (autoridades, instituciones, gestión) y cultural estén bien analizadas e incluidas.

Con el mapa social que se elabore a partir del análisis, el consultor encargado del estudio contará con los elementos básicos para diseñar una estrategia de acercamiento inicial con la población, para darles a conocer el cambio de estatuto jurídico con el decreto de alguna modalidad de AP: "...fue importante identificar a ciertos líderes de la comunidad para pedirles que salieran al quite y le dieran un impulso a esto"³⁰.

3.1.2 Visitas comunitarias

Con los resultados del estudio y, una vez prevista la modalidad de AP, el quipo técnico de manejo puede proceder a iniciar las visitas comunitarias para:

- Informar sobre la propuesta.
- Sensibilizar sobre su conveniencia.
- Invitar para un diálogo más amplio con todos los actores directamente involucrados.

²⁹ En esta sección hacemos sugerencias de actividades que facilitarán la constitución de un Consejo, una vez que esté decretada el Área Protegida.

³⁰ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 27.

Conviene que estas visitas se realicen en cada comunidad, dialogando con las autoridades y representantes locales, los líderes y personas identificadas; corroborando la existencia de formas organizativas propias (comités u otras) y haciendo extensiva la invitación al diálogo a todos los representantes de éstas. Si se hace de esta manera, se podrá prevenir que:

Luego, como no nos dieron un conocimiento, con la creación de la Reserva, cuando nos dimos cuenta ya estábamos adentro. Si nos hubieran hablado y nos hubieran hecho una plática con todos, como nosotros decimos, si nos hubieran hecho una concienciación pues yo pienso que sería mucho muy diferente, porque sabríamos a lo que nos estamos



¿Cómo impulsar la participación social cuando no hay Decreto?

1. Hacer un estudio justificativo que incluya la opinión y necesidades de todos los involucrados.
2. Hacer visitas comunitarias que rescaten la visión de los actores y a través de las que se les informe qué es un AP, en qué les beneficia y cómo pueden colaborar.
3. Elaborar materiales de apoyo para la difusión de la información.
4. Acordar, de forma multisectorial, el futuro decreto del Área Protegida.

*enfrentando. Ésta, a lo mejor es una buena idea del gobierno, pero nosotros lo vemos como una idea imponente, porque no nos concertaron a nosotros, ni siquiera nos preguntaron en una Asamblea en donde estuvieran miembros de la Reserva. Por eso hasta ahora que lo vemos a nivel comunidad, pues lo vemos como un problema, porque realmente no le encontramos la cabeza y cómo vamos a desenredar eso. Pero espere-mos...*³¹

3.1.3 Materiales para la comunicación-difusión

En esta fase es muy conveniente contar con una estrategia de comunicación con la que se puedan elaborar materiales adecuados que informen del proyecto de decreto del AP, sus aspectos más importantes, ventajas y conveniencias para los pobladores locales y la invitación a participar en el diálogo para arribar a un acuerdo regional multiactoral, es decir, de todos los actores directamente involucrados.

*Trabajamos a través de paquetes didácticos (tarjetas alusivas a especies, ecosistemas, palabras que tienen que ver con el AP) apoyados con maestros de primaria para impulsar el conocimiento del área. Para secundaria lo hacemos a través de libros y documentos. Esto en lo que tiene que ver los aspectos de educación formal. En lo que se refiere a la educación informal tenemos una unidad móvil en donde se invita a la gente a una pequeña convivencia de medio ambiente, en donde se tocan diversas temáticas como suelos, aire, agua, etc. Hay otra parte de difusión que lo que busca es informar sobre los bienes y servicios de la Reserva como un elemento que permita revalorar éstos y cuya finalidad es que la gente pase de la reflexión a la sensibilización y a la participación. De esta manera trabajamos en radio, spots de televisión, calcomanías, etcétera*³².

3.1.4 Acuerdo regional multiactoral

Al concluir las visitas a todas las comunidades directamente vinculadas con la posible AP, se realizará un diálogo con todos los actores, en el cual se pueda intercambiar las expectativas preexistentes y las nuevas generadas a partir de la posibilidad de decretar una AP. Es el momento de identificar las resistencias, de trabajar con ellas y de que, el resultado final sea un acuerdo regional de todos los actores directamente involucrados con el Decreto.

Lo importante de este diálogo es recoger todo tipo de sugerencias e inquietudes en torno al establecimiento del Decreto, tener la suficiente sensibilidad para realizar las modificaciones pertinentes y avanzar –con el aval de todos los actores– hacia el mismo.

Además, con este diálogo también se identificarán mejor a los actores, sus intereses y sus legítimos representantes, con los cuales se podrá trabajar posteriormente.

A partir de aquí, podrán realizarse las acciones de una manera similar a aquellas áreas donde ya hay decreto, pero aún no se establece el Consejo Asesor.

³¹ Conanp. 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp, p. 82.

³² Conanp. 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp, p. 44. Conviene mencionar que los materiales didácticos para la difusión no debe utilizarse solamente para difundir el Decreto sino de una manera permanente para la instrumentación de los PCM y demás actividades.

3.2 Donde no hay Programa de Conservación y Manejo ni Consejo Asesor

3.2.1 Información sobre la publicación del Decreto

Es muy importante avanzar en la estrategia de comunicación-difusión, generando materiales adecuados que informen cuándo y en qué términos fue emitido el Decreto. El equipo técnico deberá darse a la tarea de informar a todos los actores involucrados en el diálogo-acuerdo previo, y a todas las comunidades visitadas inicialmente, que el área ya cuenta con un decreto y que, a partir de ese momento, se avanzará hacia las metas y objetivos de conservación de una manera coordinada, por medio de un PCM.

Aproximadamente 97% de la gente que vive en el Chichinautzin hace cuatro años no sabían que vivían dentro de un AP, por lo que se ha estado trabajando a través de un programa de una unidad móvil de educación ambiental que intenta ubicar a la población y mostrar las ventajas de vivir dentro de un AP, mostrando el valor agregado de esto. Esta camioneta primero va con las autoridades del municipio, posteriormente a las escuelas y se dan talleres en plazas³³.

3.2.2 Diagnósticos participativos

El primer paso para avanzar hacia la elaboración del PCM, que es el instrumento de gestión más importante para la aplicación de la política gubernamental en materia de conservación, es la realización de diagnósticos y planeación participativos. Instrumentar los diagnósticos participativamente, contribuye al desarrollo de las capacidades locales para la participación y serán el punto de partida para la planeación de acciones, mismas que tendrían mayor aceptación de parte de la población.

3.2.3 Elaboración del Programa de Conservación y Manejo

Cuando se elaboró el PCM se contrató una consultoría que desarrolló un excelente documento de planeación, pero no tomó en cuenta el factor social. Esto provocó que las comunidades del Parque se unificaran y se inconformaran. Se elaboró un segundo PCM con la participación de todos, en donde se definieron reglas creando un documento que contempla hoy en día zonas de no pesca ni buceo propuestas por los mismos pescadores³⁴.

Además de las especificaciones técnicas que cualquier PCM debe contener, se recomienda que se elabore a partir de diagnósticos participativos, que recojan de manera muy clara y explícita la visión de los actores locales en todos los aspectos. Además, es muy conveniente que contenga una estrategia de participación social muy bien desarrollada y basada en las consideraciones recogidas durante los diagnósticos. Igualmente, conviene desarrollar una estrategia de comunicación social que coadyuve al cumplimiento cabal de las actividades señaladas.

³³ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 43.

³⁴ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 63.

3.2.4 Difusión del Programa de Conservación y Manejo

*Nosotros lo que hacemos es presentar las propuestas, orientar a la comunidad y que ella decida ¡Nunca decidir por ellos!*³⁵

Una vez que se ha elaborado el PCM, conviene iniciar una intensa actividad de difusión como parte de la instrumentación de la estrategia de comunicación incluida en él. Esta fase es sumamente importante puesto que, para generar la participación de todos los actores en las actividades de conservación contempladas en este programa, se requiere que lo conozcan, lo comprendan, se identifiquen con él —en tanto que refleja lo discutido previamente durante los diagnósticos participativo. y se apropien de él, es decir, lo hagan suyo: lo conviertan en su propio plan de trabajo. El primer paso para lograr esto es difundirlo de una manera adecuada para una fácil comprensión y apropiación.

3.2.5 Ratificación multiactoral del Programa de Conservación y Manejo

Sin embargo, no basta con difundir e informar sobre los contenidos del PCM. Para una auténtica apropiación del mismo y participación corresponsable en su ejecución, seguimiento y evaluación se requiere generar el espacio de “arreglo público”, es decir, donde sea claro y nítido para todos los actores el involucramiento, compromiso y corresponsabilidad que cada uno está adquiriendo. Para ello, junto con la difusión del PCM, conviene realizar una invitación a una gran reunión de ratificación del mismo, a la cual estén invitados todos los actores:

- Autoridades locales
- Instituciones de gobierno
- Organizaciones comunitarias y grupos existentes o de nueva creación con los representantes debidamente acreditados
- Organizaciones de la sociedad civil
- Instituciones académicas
- Personas de liderazgo comprobado
- Invitados especiales

Esta gran reunión de ratificación —y rectificación— del PCM podrá ser la instancia en la cual, a partir de su apropiación progresiva por parte de todos los actores se puedan ir conformando *Subconsejos Regionales* en la medida en que se visualizan como instancias que favorezcan la participación corresponsable en la ejecución del Programa Conservación y Manejo.

Será en un momento posterior, y a partir del reconocimiento y legitimación de los Subconsejos Regionales, que se podrá proceder al establecimiento del Consejo Asesor.

3.3 Donde ya existe un Programa de Conservación y Manejo, pero todavía no hay Consejo Asesor

Existen muchas AP en donde se cuenta con PCM sin que se hubieran realizado diagnósticos participativos previamente. En estos casos, conviene que, como parte de una estrategia de comunicación y de alianzas, se desarrolle un proceso de información detallada sobre el mismo a todas

³⁵ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 26.

las comunidades y actores involucrados con el AP. Para esto se puede contar con el apoyo tanto de los organismos de la sociedad civil, que tienen algún tipo de trabajo en la zona, como de las instituciones académicas.

3.3.1 Diagnósticos participativos

La información sobre el PCM puede ir acompañada de una invitación a que se realicen diagnósticos participativos comunitarios, microrregionales y/o regionales, con el objetivo de realizar una planeación —desde la base y en función de las necesidades y condiciones reales— de posibles acciones vinculadas al PCM por parte de las organizaciones existentes o de nuevas organizaciones que se considere conveniente crear para la realización de estas acciones. A diferencia de los diagnósticos descritos antes en el apartado 3.2.2, estos tendrían que alinearse al PCM y simultáneamente promover su conocimiento y apropiación.

Además de la planeación participativa de las actividades vinculadas con el PCM, el diagnóstico participativo será el medio más adecuado para identificar la correspondencia y congruencia existente entre el programa y los intereses de los actores locales. Solamente reconociendo la participación activa de los actores identificados podrá avanzarse hacia un real involucramiento en las actividades de conservación.

3.3.2 Actualización del Programa de Conservación y Manejo

En los casos en que el PCM no fue elaborado con la participación de los actores locales y, en el caso de que el resultado de los diagnósticos participativos arrojen discrepancias entre lo que el PCM contiene y lo que los actores y comunidades desean, conviene realizar un proceso de actualización del mismo, incorporando lo expresado e identificado en el diagnóstico, sin abandonar los objetivos de conservación de la política del gobierno federal ni lo establecido en la LGEEPA.

Es posible que del diagnóstico resulten planteamientos respecto a modificar el polígono de la zona núcleo o el decreto del AP y no sólo el PCM. Si se presentan casos como éste, será necesario fundamentar amplia y objetivamente esta sugerencia.

Una vez que el PCM haya sido revisado y actualizado, convendrá realizar una amplia difusión de la nueva versión y, al igual que en el caso anterior, convocar a una amplia reunión multiactoral para su ratificación.

Esta reunión de ratificación servirá principalmente para ganar confianza y credibilidad entre los actores y, además, para el establecimiento de alguna instancia de participación, como los comités o Subconsejos Regionales, que pueden ser la base para que posteriormente, y a partir de ellos, se establezca el Consejo Asesor.



¿Cómo fomentar la participación social cuando no hay ni PCM ni CA?

1. Hacer diagnósticos participativos que identifiquen las necesidades sociales para incluirlas en el PCM.
2. Elaborar el PCM de forma participativa, lo que se puede lograr constituyendo diversos comités.
3. Difundir el PCM para lograr la ratificación por parte de todos los actores clave.

¿Cómo fomentar la participación social cuando ya existe PCM pero aún no hay Consejo Asesor?

1. Igual que en el caso anterior se recomiendan hacer diagnósticos participativos, que identifiquen las necesidades, opiniones y proyectos que podrán ser representados en el futuro Consejo Asesor.
2. Revisar el PCM en conjunto con los futuros representantes del Consejo Asesor. Si es necesario se pueden hacer modificaciones en términos del manejo del área, a fin de que los participantes vean al AP como su proyecto común.

4. Constitución del Consejo Asesor

La prioridad estratégica que los Directores de las AP han establecido para alcanzar una alta participación de los actores sociales ha sido reconocer las formas de organización existentes y aprovecharlas. Esto quiere decir que el proceso de constitución de un CA se debe iniciar “desde la base”, es decir, desde las comunidades y organizaciones locales existentes aún antes de decretarse el área.

La conformación del CA se efectuó de una manera amplia y heterogénea mediante los cinco sectores que lo conforman (social, público, privado, académico y organizaciones civiles). El trabajo en un inicio fue lento, pero poco a poco fue recayendo en los representantes sectoriales junto con la Dirección del Parque de una manera coordinada y efectiva³⁶.

Con la trayectoria que se ha propuesto hasta aquí queda claro que, a partir de las visitas iniciales de los equipos institucionales a las comunidades comprendidas dentro del AP o en su zona de influencia, se habrán identificado a las autoridades: políticas, agrarias, de bienes comunales, religiosas, etcétera; a los grupos existentes: comités de salud, de padres de familia, vinculados a programas de gobierno o instituciones religiosas; a las organizaciones: de productores, comercializadores, propietarios de bienes comunales, ejidatarios, u otros, y sus representantes legítimos. Esto es, los actores locales estarán plenamente ubicados para el proceso hacia la constitución del Consejo Asesor.

También se habrán invitado a los representantes de estos grupos y organizaciones a todo el proceso de diálogo en torno al Decreto del AP y su PCM, así como a la realización de los diagnósticos y procesos de planeación participativos. En este tiempo, algunas nuevas organizaciones (comités, comisiones, etcétera) podrán haber surgido al identificar necesidades prioritarias y formas de atenderlas por los propios actores involucrados.

Como parte de este proceso, es probable que se hayan ido formando algunos comités de carácter temático, es decir por afinidad de actividades económicas, sociales o culturales o algunos Subconsejos Regionales, que mantengan articuladas a las diversas organizaciones y grupos existentes en una misma región.

El desarrollo de apoyos para la participación social en ejidos es importante en lo que se refiere a diversos programas gubernamentales. En esto tenemos diferentes escalas: una comunitaria, que es fundamental para la realización de cualquier proyecto; una regional, que sirve para desarrollar proyectos de interés común, como el ecoturismo; y una global, que tiene que ver con los programas en el manejo de la Reserva³⁷.

Si todo esto ha sido así, la constitución del CA estaría dada por los representantes de todas estas organizaciones previamente identificadas y articuladas en función de la apropiación e instrumentación del PCM del Área Protegida.

³⁶ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 51.

³⁷ Conanp 2002. *La participación social: una apuesta para el desarrollo*. México. Conanp p. 12.

Serían las propias organizaciones y los diversos actores sociales los que estarían nombrando a sus representantes ante el CA, reconociendo que éste será la instancia adecuada para tratar todos los aspectos relativos al manejo del Áreas Protegidas.

Sin embargo, en la mayor parte de las AP el mecanismo de constitución de los CA existentes ha sido por invitación directa a algunas personas consideradas importantes para el manejo del AP. Una vez constituido de esta manera y, en el transcurso del tiempo, se han ido identificando diversos problemas:

- Existe una insuficiente participación de los actores sociales para lograr consenso en la aplicación de los instrumentos de gestión.
- Se da una representatividad incompleta de todos los actores en los espacios de participación social.
- Existen insuficiencias de liderazgo con auténtica representatividad.
- Falta una cultura de participación.
- Falta conciencia y compromiso.
- Hay una limitada motivación de las comunidades para integrarse en la toma de decisiones.
- Hay insuficientes alternativas que integren la diversidad cultural y los actores sociales al proyecto de conservación.
- Faltan espacios de participación social adecuados y flexibles.
- Hay pérdida del sentido comunitario.
- Hay poca o nula comunicación entre los individuos y organizaciones involucradas.

Es obvio que varios de estos problemas se originan por la forma en la que fue constituido el CA. Por eso es de suma importancia que dicha constitución se realice de manera participativa: garantizando la plena representatividad y legitimidad de cada participante; propiciando la participación en el nivel local –comunitario y microrregional– a través de los diagnósticos participativos.

Que este proceso de participación en diversas instancias vaya acompañado de una estrategia de comunicación, educación y difusión contribuirá a que el involucramiento de los actores y sus representantes sea informado, conciente y con convencimiento.

Si se ha seguido la trayectoria propuesta en el capítulo anterior, existirán varios comités locales y hasta algunos regionales (que pueden haberse constituido como Subconsejos Regionales). Si este es el caso, entonces será de éstos –asegurándose que hayan sido constituidos con amplia participación y representatividad– que surjan los representantes que integren el Consejo Asesor.

No se trata ni de poner a votación ni de generar esquemas de funcionamiento rígidos. Lo que importa es que el Director y los equipos técnicos de manejo comprendan que, para el buen funcionamiento del CA, conviene aplicar en todo momento los siguientes principios:

- Evitar al máximo la discrecionalidad y los favoritismos.
- Transparentar al máximo cada acción que provenga de la institución.



¿Cómo constituir el Consejo Asesor?

1. Primero identificar las formas sociales y niveles existentes y aprovecharlas. La base social es la que permitirá que las redes que se establezcan se sostengan.
2. Hacer visitas para la difusión y ratificación del PCM y del Área Protegida.
3. Sugerimos realizar los siguientes talleres:

Identificación de actores

Sensibilización de actores

Herramientas de negociación y construcción de acuerdos.

Mecanismos de funcionamiento

Si bien son talleres que fácilmente se pueden llevar a cabo, sugerimos siempre tener facilitadores externos que den objetividad y seguimiento al proceso.

Nota: Los talleres están detallados en la tercera parte de esta guía.

- Fomentar el espíritu democrático impulsando un diálogo entre todos los actores, así como la búsqueda de consenso y el establecimiento de acuerdos negociados.
- Propiciar la inclusión de los grupos y sectores minoritarios y, por lo general, marginados de las instancias de participación (infantes, jóvenes, mujeres, indígenas).
- Propiciar la equidad en todos los aspectos.

Otro aspecto que hay que cuidar para sostener la participación activa y entusiasta de todos los actores y que estos principios puedan realmente ser puestos en práctica, es el definir los lugares físicos para las sesiones del CA. Conviene cuidar que el espacio no sea “el más cómodo para el director” sino aquél al que todos puedan acceder en circunstancias más o menos equitativas. También tener la flexibilidad para que el lugar sea rotativo y no sea en un único sitio que beneficie a un grupo y mantenga condiciones desventajosas y no equitativas para otros.

Por último, no está de más recordar que la interacción que el equipo institucional realice con los actores deberá buscar en todo momento ganarse la confianza actuando con rectitud. Buscar la construcción de la organización, las instancias de participación, los consensos o acuerdos “de abajo hacia arriba” es decir, comunidad por comunidad, grupo por grupo, desde el nivel más pequeño y sencillo (Comité Local) hasta las formas más complejas y amplias (Subconsejos Regionales).

Deberá actuarse con flexibilidad, adoptando el criterio de búsqueda de lo más adecuado y apropiado para los actores y no para sí.

4.1 Donde ya hay Programa de Conservación y Manejo, Consejo Asesor y otros espacios de participación social

Existen más de 40 AP en donde se cuenta con PCM, además de CA establecidos desde hace varios años y otros espacios de participación social (Subconsejos, comités, etcétera); sin embargo, es precisamente en estos casos donde se resiente la problemática de la ausencia de participación social.

En estos casos se recomienda revisar lo siguiente:

- ¿Se identificaron los actores claves y sus representantes desde el estudio justificativo para el establecimiento del área de protección?
- ¿Se realizaron diagnósticos participativos antes de la elaboración del PCM?
- ¿El PCM se elaboró con la participación de los actores directamente involucrados en el área?
- ¿En los espacios de participación social existentes participan los representantes legítimos de las organizaciones locales?
- ¿La elección de las personas que participan en los espacios de participación social se realizó con todos los actores locales involucrados?

Si las respuestas son negativas, conviene realizar lo dicho en los párrafos anteriores, incluyendo al CA en todas las actividades como convocante y corresponsable de ellas.

Este es el mejor escenario para fomentar una real participación social. No hay que olvidar que también es donde existe más riesgo de darla por hecha y desatender los procesos significativos.

4.2 Los mecanismos de funcionamiento del Consejo Asesor

La etapa de constitución del CA es fundamental para su buena operación, pero no es suficiente. Una buena práctica es llevar a cabo una serie de actividades que explicitan y mejoran las formas o mecanismos de funcionamiento de los CA. Estas actividades son las siguientes:

4.2.1 Establecimiento de los acuerdos de convivencia

- Elaboración del plan estratégico.
- Elaboración del Reglamento Interno.
- Elaboración del programa de trabajo.
- Establecimiento de los acuerdos de convivencia

Una vez constituido el CA, conviene que los Consejeros establezcan acuerdos de convivencia que hagan que las sesiones de trabajo sean efectivas y agradables.

Cada CA tendrá que revisar cuáles son los acuerdos para su buen funcionamiento. Podemos enunciar los que, por lo general, aparecen en situaciones similares a las sesiones de un Consejo Asesor.

- Puntualidad al inicio y fin de las sesiones de trabajo. Se darán 10 minutos de tolerancia al inicio y 15 al final.
- Las personas que participan se quedarán a la sesión completa.
- Los celulares se ponen en modo de vibración y sólo se contestan afuera del lugar de reunión.
- Se respetará a la persona que tenga el turno para participar.
- Se tomará la palabra de manera breve y concisa.

Son muchísimos los acuerdos que pueden explicitarse y ¡bien vale la pena invertir el tiempo en hacerlo!

Importa que los integrantes del CA se sientan cómodos, que su voz sea escuchada y que puedan crear un clima de confianza en donde quede claro lo que se vale y lo que no se vale: ¡reglas claras y funcionamiento largo!

Cabe hacer la aclaración que el establecimiento de las reglas de convivencia no es ni puede sustituir al Reglamento Interno del CA. Son acuerdos mínimos para sostener un clima agradable de trabajo y formas armoniosas de relación.

4.2.2 Elaboración del plan estratégico

Para un buen funcionamiento del CA lo primero que éste debe lograr es la construcción de una visión común del sentido que tiene su existencia y su pertenencia a él. Requiere también elaborar sus propios objetivos, metas y mecanismos de funcionamiento. Para ello se recomienda que, una vez que el CA se haya constituido, se proceda, lo más pronto posible, a realizar un proceso de planeación estratégica.

La manera más adecuada de llevar a cabo este proceso es bajo la forma de talleres con equipos de facilitación y acompañamiento, que utilicen metodologías de alto nivel participativo y con experiencia en el trabajo con actores diversos.

Si en un AP ya existen Comités Regionales u otras instancias organizativas para los objetivos de conservación y manejo de los recursos naturales, conviene que al menos tres personas de cada una de ellas participen también en este proceso.

La planeación estratégica deberá abordar al menos tres aspectos que, en conjunto, proporcionen al CA los instrumentos necesarios para una gestión organizacional integral. Éstos son:

- A El proyecto: lo que el CA es y quiere.
- B La estructura: quiénes constituyen al CA, cómo, por cuanto tiempo, de qué manera se darán los cambios, qué políticas y qué mecanismos (normatividad y reglamentos) se implementarán.
- C Los recursos: con qué recursos económicos, humanos y de infraestructura se cuenta, qué se necesita, cómo obtener lo que se necesita.

4.2.2-A El proyecto

La primera fase de la planeación estratégica está orientada a la construcción del proyecto del CA, es decir, a la construcción conjunta —de todos los integrantes de éste y las otras instancias de participación existente— de la visión, la misión, los objetivos, las metas, los resultados esperados y, eventualmente, los indicadores de resultados.

También en esta fase se define la gestión que ha de realizar el CA, es decir, las líneas programáticas, los proyectos y sus formas de involucramiento (impulso o fomento, instrumentación, seguimiento y evaluación), así como los tiempos en que deberán llevarse a cabo los mismos (largo, mediano y corto plazos).

4.2.2-B La estructura

En esta segunda fase se revisará todo lo relativo al funcionamiento interno del CA y se definirá toda la gestión organizacional que incluye:

Definición de funciones.

- Identificación de la necesidad y/o conveniencia de la creación o fortalecimiento de otras instancias de participación social (Subconsejos, Comisiones u otras).
- Definición de funciones de las otras instancias de participación social y formas de articulación y comunicación con el Consejo Asesor.
- Definición de políticas de todo tipo (sobre los Consejeros, sobre el funcionamiento interno, la toma de decisiones, la comunicación interna y externa, el sistema integral de planeación, monitoreo y evaluación, la representatividad, la relación con actores relevantes, etcétera).
- Definición de necesidades de fortalecimiento organizacional.
- Capacitación a los Consejeros y otros involucrados.
- Asesorías.

- Acompañamientos.
- Intercambio de experiencias.

4.2.2-C Los recursos

Esta última fase de la planeación estratégica está dedicada a la revisión conjunta de los recursos: lo que hay y lo que falta, y cómo conseguirlo.

Al concluir la planeación estratégica se obtendrán diversos productos. En primer lugar, se contará con un documento rector que será el instrumento eje de la vida del CA y al que se podrán remitir los Consejeros para orientar sus acciones y resolver controversias en términos de los objetivos o mecanismos de funcionamiento. En segundo lugar, podrá avanzarse todavía más hacia un manual de procedimientos que sentará los precedentes del funcionamiento del CA para el largo plazo y que será conocido por todas las personas interesadas en él.

4.2.3 Elaboración del Reglamento Interno

El último producto —no por ello menos importante— que puede obtenerse a partir de la planeación estratégica es el reglamento interno, con el cual se cumple con el Artículo 25 del Reglamento de la LGEEPA en materia de Área Protegida.

Los puntos a considerar en la elaboración:

1. Número de reuniones ordinarias y condiciones para las extraordinarias,
2. Asistencia y puntualidad solicitadas,
3. Condiciones para el cambio o expulsión de Consejeros y Presidente Ejecutivo,
4. Vigencia de Consejeros y Presidente,
5. Representación de Consejeros,
6. Integración de Comités y/o Subconsejos Regionales.
7. Proceso de actualización del Reglamento.

Para más detalles sobre su elaboración consultar el anexo de la descripción de los talleres para constitución y operación efectiva de Consejo Asesor.

4.2.4 Elaboración del Plan de Trabajo

Una vez cubiertas las actividades anteriores, el CA estará en condiciones de elaborar su Plan de Trabajo anual en correspondencia y congruencia con el documento rector de la planeación estratégica.

Es muy recomendable que el resultado de cada una de estas actividades sea dado a conocer al conjunto de actores cuyos representantes son los integrantes del CA y generar un mecanismo —de preferencia permanente— para recibir retroalimentación que pueda incorporarse a través de modificaciones una vez que sean consensuadas.

Con el desarrollo de cada una de estas actividades, no sólo los Consejeros sino el conjunto de actores (internos y externos) del AP comprenderán:

- Que el CA es la instancia máxima de participación social para alcanzar los objetivos de conservación y manejo adecuado de los recursos naturales en un Área Protegida.
- Que el CA tiene una visión de largo plazo y es una instancia de construcción multiactoral, más allá de las personas que participan en él en un período determinado.
- Que tiene funciones definidas y avaladas por todos los actores involucrados en el AP (incluyendo la Dirección y los equipos técnicos de manejo) y, por tanto, es una instancia legítima y confiable.
- Que es la instancia que puede dar cauce a las inquietudes existentes desde las comunidades locales y otras organizaciones, hacia las instancias gubernamentales y de otra índole pero de una manera acotada.

Mecanismos de funcionamiento del Consejo Asesor

El establecimiento de las reglas y procesos con los que operará el CA es indispensable para garantizar su eficiente operación a lo largo del tiempo. Las acciones sugeridas son las siguientes:

1. Establecimiento de los acuerdos de convivencia: las reglas de puntualidad, asistencia, etcétera, que ya se mencionan en el Reglamento, se deben tener presentes en cada reunión.
2. Elaboración del plan estratégico: A) el proyecto; B) la estructura, y C) los recursos, que se invertirán en la operación del CA y en el buen manejo de las Áreas Protegidas.
3. Elaboración del Reglamento Interno: en éste se definirán desde la elección de nuevos miembros, el número de sesiones anuales, hasta las razones para expulsión de Consejeros.
4. Elaboración del Programa de Trabajo: con la finalidad de que las actividades anuales estén claras para todos los participantes y se puedan no sólo planear, sino implementar de manera conjunta.

SEGUNDA PARTE

LINEAMIENTOS CONCEPTUALES

5.1 Sobre los actores sociales

Las comunidades asentadas dentro de un AP o en su zona de influencia no están conformadas por un solo grupo homogéneo de personas. A lo largo de sus vidas cotidianas cada una de ellas va estableciendo un conjunto de interacciones que da lugar a diversos tipos de relaciones y prácticas sociales, formas específicas de vida comunitaria y/o comunal que refleja sus intereses y fines colectivos.

En varias ocasiones, las interacciones que se dan al interior de las comunidades son diferenciadas, contradictorias y hasta conflictivas. Esto da lugar a la conformación de distintos grupos que, en muchas ocasiones, expresan intereses diversos que pueden llegar a ser antagónicos y generadores de conflictos. Además, cada persona, grupo y comunidad se relacionan con los recursos naturales existentes en su región de diversas maneras para satisfacer sus necesidades básicas. Esto también determina la conformación de grupos de afinidad específicos u organizaciones económicas no sólo a escala comunitaria sino también a escala regional y hasta nacional.

Desde el punto de vista de la conservación, los *actores* son todos aquellos sujetos con intereses y prácticas que afectan la conservación, uso y manejo de los recursos naturales, o que pueden ser afectados en esos intereses y/o prácticas por las políticas de conservación. Para el análisis, pueden ser tipificados de diversas maneras:

1. Desde el punto de vista de la propiedad, los actores que se vinculan con la política de conservación de un AP son, en primer lugar, los dueños, poseedores y titulares de derechos agrarios sobre tierras, que se encuentran asentados dentro del área o en su zona de influencia. En segundo término, podemos hablar de aquellos usufructuarios, es decir, de los que sin ser propietarios directos se benefician de la existencia de los recursos naturales y/o de los servicios ambientales, no sólo desde el punto de vista económico (grupos económicos) sino también cultural o científico (organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas, consultores y profesionistas).
2. Desde el punto de vista de las prácticas sociales, los actores pueden clasificarse en:
Usuarios. Hay de dos tipos:
 - *Directos:* aquellos que manejan y utilizan los recursos naturales para la satisfacción de sus necesidades básicas en un proceso de producción (apropiación, transformación, comercialización) y consumo.
 - *Indirectos:* aquellos que se benefician de la existencia de los recursos naturales, aún sin utilizarlos directamente (prestadores de servicios, investigadores, organizaciones ambientalistas, instancias gubernamentales, académicas o empresariales).

Administradores: son aquellos actores que regulan las prácticas dentro de las AP e instrumentan las políticas públicas. Las autoridades y los equipos responsables de la operación del área.

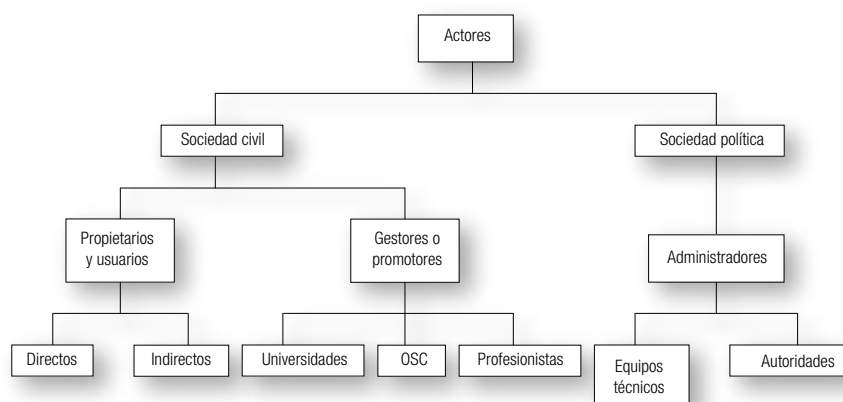
Gestores o promotores: son aquellos que colaboran de diversas maneras con los usuarios directos e indirectos y/o con los administradores, prestando un servicio profesional (organizaciones de la sociedad civil, universidades, profesionistas, consultores).

Usuarios		Administradores	Gestores o promotores
Directos	Indirectos		
– Quienes manejan directamente los recursos naturales.	– Quienes se benefician de la existencia de los recursos naturales.	– Quienes regulan las prácticas dentro del AP e instrumentan las políticas públicas. Autoridades.	– Universidades – OSC – Profesionistas – Partidos políticos

3. Desde el punto de vista político, los actores se pueden clasificar en:

Integrantes de la sociedad civil: aquí encontramos a los dueños, poseedores y titulares, los usuarios indirectos y los gestores o promotores.

Integrantes de la sociedad política: las autoridades y los administradores, es decir, la dirección y los equipos de trabajo del AP. Eventualmente entrarían en este rubro los represen-



tantes de los partidos políticos.

Tipología política de los actores sociales

4. Por último, desde el punto de vista de la ubicación dentro de un AP, los actores pueden clasificarse en:

Internos: los propietarios y poseedores.

Externos: los usuarios, concesionarios y permisionarios, las organizaciones de la sociedad civil, la iniciativa privada, los gobiernos estatales y municipales, el gobierno federal y los académicos e investigadores.

5.2 Sobre la representatividad

Tanto en la integración del CA como de los Subconsejos Regionales hemos puesto particular atención en la representatividad. Ésta es un mecanismo indispensable para legitimar o darle validez social y política a los procesos e instancias de participación social, así como a los acuerdos que en ellas se toman.

Los diversos actores que intervienen en estos procesos van generando formas propias de representación. Cuando nombran a alguna persona a la que se le reconoce como *portavoz* y con la obligación de mantener la comunicación con el grupo e informar de todo lo que le atañe, se reconoce que es su representante legítimo.

Vale la pena resaltar que la representatividad implica que la persona representante realiza la función de portavoz o transmisora en una doble dirección. De un lado transmite los intereses y acuerdos del actor que representa ante una instancia específica y, de otro, tiene la obligación de transmitir también los acuerdos y compromisos hechos en esa instancia hacia el grupo social que representa.

Cuando espontáneamente se presentan personas que se adjudican la representación de un grupo para responder a una situación específica, pero sin que necesariamente el grupo las haya seleccionado, la legitimidad o autenticidad de su representatividad llega a ser dudosa y como consecuencia se afecta el cumplimiento de los objetivos de conservación. No hay que olvidar que la persona “representante” de los actores no debe llegar nunca a sustituirlos o pretender ser el actor principal. Para este efecto, puede solicitarse al representante que presente una carta-constancia firmada por los directivos de los actores a los que está representando y con sello, en la que se establezca claramente que ha sido nombrado como representante ante el CA, así como alguna constancia de que la organización se mantiene activa.

Es tarea importante de la Dirección del AP cuidar y garantizar, hasta donde sea posible, que en las instancias de participación social que se constituyan para la conservación, el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales estén siempre presentes los *representantes legítimos de todos los actores* que tienen que ver con ella.

5.3 Sobre la participación social

Se reconoce que en algunas AP existe una limitada motivación de las comunidades para integrarse a las instancias de participación social que propone el Reglamento. En otras, se considera que falta una cultura de participación en la sociedad y en las instancias gubernamentales. También se considera que hay una interpretación errónea y limitada de lo que es la participación, principalmente por parte de las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones de gobierno.

Una aproximación general a esta temática nos permite sugerir que la participación social es —en primera instancia— una necesidad humana fundamental y un derecho. Una segunda aproximación nos permite concebirla como un conjunto de acciones ejecutadas por los seres humanos para atender los asuntos de la vida inmediata, para “agenciarse” las condiciones requeridas para la reproducción inmediata de la vida.

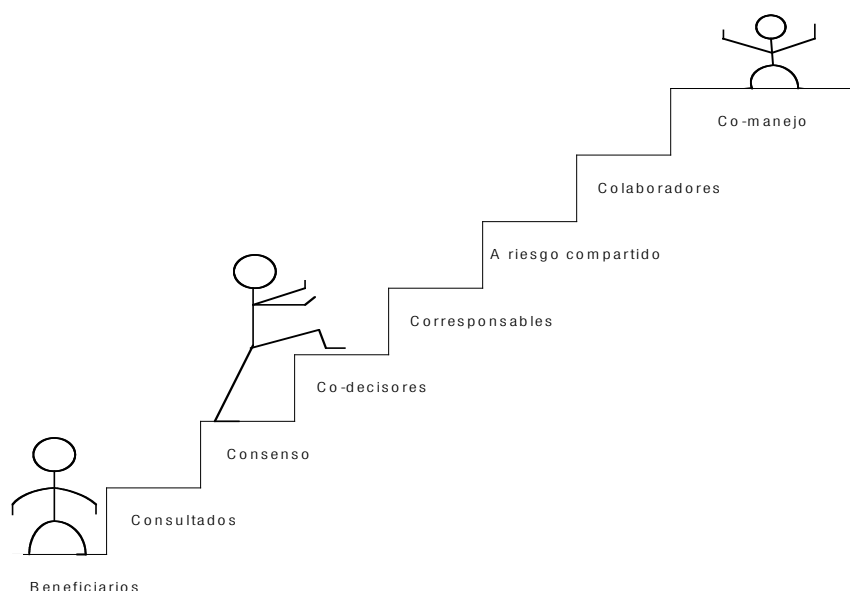
Esto significa que la participación social se va generando con el desarrollo de procesos diversos que se van tejiendo en la vida cotidiana de los actores, a partir de la interacción que establecen en distintos ámbitos para la defensa de sus intereses. En estos procesos van construyendo una identidad colectiva y un fuerte sentimiento de pertenencia y prácticas de asociación.

La participación social es un tipo de práctica social en la que se va construyendo y reconstruyendo un proyecto de identidad colectiva; un proceso en el que personas y/o actores con identidades e intereses diversos pueden converger hacia intereses y objetivos comunes, a través de la negociación y la construcción de acuerdos cooperativos para la toma de decisiones en torno a los asuntos públicos y de interés común.

5.3.1 Niveles de participación

Sin embargo, la participación social no es algo homogéneo ni monolítico. Se desarrolla de diver-

La participación social es un tipo de práctica social en la que se construye y reconstruye un proyecto de identidad colectiva; un proceso en el que personas y/o actores con identidades e intereses diversos pueden converger hacia intereses y objetivos comunes, a través de la negociación y la construcción de acuerdos cooperativos para la toma de decisiones en torno a los asuntos públicos y de interés común.



sas maneras dependiendo de diversos factores, como son la identidad colectiva de los actores, su grado de organización y su ubicación en el mapa social global de actores de un AP. La siguiente figura nos muestra que existen diversos niveles de participación social.

Niveles de participación social

Esta figura nos invita a la reflexión sobre la participación social en nuestras AP, en cada caso dicho nivel será diferente, aunque no estático, pues con capacitación y con la propia experiencia de participación el Consejo podría incrementar su nivel. No perdamos de vista que los CA no son órganos de toma de decisiones, sino de asesoría y consulta. Así que en ningún caso, según la ley podría ser responsables de las decisiones, pero que mejor que la autoridad tome en cuenta la opinión e intereses de los Consejeros para tomar decisiones con mayores posibilidades de éxito y de respaldo.

El reto es tener un CA que apoye las decisiones del equipo de manejo y que dichas decisiones estén basadas en los mejores acuerdos, así con eso en mente revisemos cada uno de los niveles que propone la teoría.

1. El nivel más bajo es aquél en el que los sujetos se encuentran en una situación de pasividad, en la que solamente son “asistidos” y reciben un beneficio sin tener mayor ingerencia ni en el qué, el cómo, ni el cuánto. Tal es el caso de los *beneficiarios*.
2. Otro nivel de participación es la de aquellos sujetos que solamente dan una opinión cuando se les pide o son *consultados*. Este tipo de participación es de un nivel muy bajo.
3. Un nivel medio de participación comienza cuando los actores se involucran en un proceso de intercambio y discusión para la *construcción de consensos*, es decir, la construcción de una visión común en relación a un tema o problema. Sin embargo, por lo general en el proceso de construcción de consensos se da simultáneamente el del reconocimiento del disenso, es decir, que no todas las personas piensan o sienten o tienen interés por lo mismo. Es entonces cuando se entra en el proceso de negociación para la construcción de acuerdos.
4. Cuando se han tomado acuerdos se puede proceder a la toma de decisiones y el establecimiento de compromisos convirtiendo a los actores en codecisores.
5. A partir de tener claridad en los compromisos se establece la *corresponsabilidad*, es decir, se puede definir a quién le toca hacer qué cosa.
6. Un alto grado de participación comienza cuando los distintos actores se comprometen *a riesgo compartido*, es decir, definiendo lo que cada quién pone en juego para alcanzar un fin común.
7. Posteriormente se pueden establecer las formas de *colaboración* que pueden darse entre los diferentes actores en situaciones de equidad.
8. Para arribar, finalmente, al grado más alto de participación que es la del *comanejo*, es decir, que todos los actores se encuentran igualmente involucrados y con el mismo grado de corresponsabilidad en el manejo de una situación específica.

5.3.2 La participación del Estado en el Área Protegida

Antes de concluir el tema de participación conviene abordar el papel del Estado y sus instituciones en las AP. El Estado Mexicano tiene una política de conservación de los recursos naturales que se expresa en la constitución de AP. Los proyectos que en ellas se instrumentan responden, en primer término, al interés público pero se espera que también converjan los diversos intereses de los actores allí existentes.

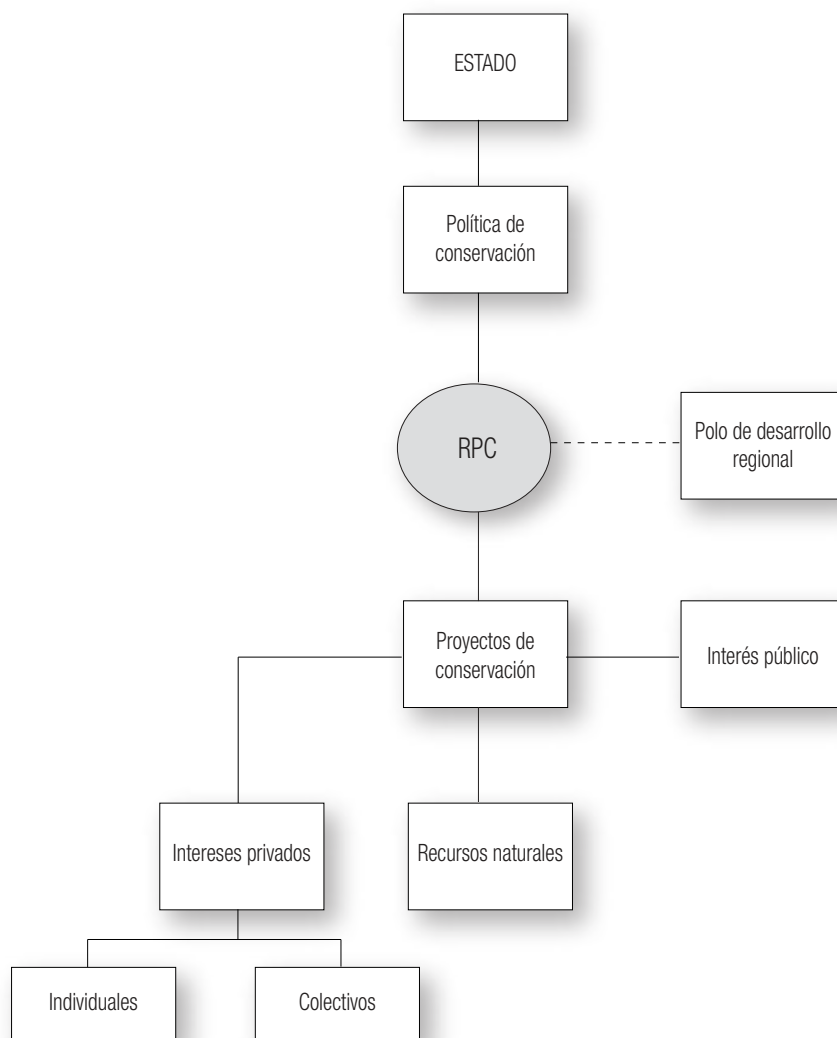
Las instituciones de gobierno responsables del manejo de las AP tienen el objetivo de que los proyectos que impulsan sean proyectos comunes –del gobierno y la ciudadanía o conjunto de actores– para lograr los objetivos de conservación. Esto sólo se puede lograr con una visión de construcción de largo plazo, democrática, incluyente y con responsabilidades compartidas. Esto significa reconocer, impulsar y fomentar un nivel de participación de los actores sociales cercano al de corresponsabilidad y comanejo, es decir, que tengan un alto grado de participación en la toma de decisiones³⁸, el establecimiento de compromisos, la definición de responsabilidades y el

³⁸ Sin perder de vista que la toma de decisiones es responsabilidad de la autoridad, como sus decisiones consideran mejor los intereses y preocupaciones de los ciudadanos; en particular las de los usuarios y propietarios de los recursos naturales.

diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de un plan de acción. O, dicho de otra manera, están interesadas en que los actores de un AP hagan suyo el PCM de la misma, tengan un alto grado de participación en él y converjan en la construcción de un interés común que cuide los bienes comunes. Para lograr esto, conviene considerar que:

- Al Estado le compete fomentar la participación social y ser un garante de las condiciones que la propicien.
- El Estado no sólo es árbitro o administrador de un AP, es también un actor que debe negociar, ceder, construir de manera corresponsable con todos los demás actores y generar un compromiso en aras del interés público al que representa.
- El Estado es un actor en tanto agente externo, con la función general de regular y vigilar la apropiación y manejo del recurso.
- Por tanto, el Estado —a través de sus instituciones— no sólo diseña y decide haciendo que los

Los niveles de participación establecen la ruta ideal que en el transcurso del manejo de un AP se podría alcanzar. El nivel de corresponsabilidad significa la participación activa de todos los involucrados directos o indirectos en un proyecto común para el que toman las mejores decisiones que a su vez, les dan los mayores beneficios.



actores solamente se involucren para dar su consentimiento o legitimar sus acciones, sino

que debe potenciar y reconocer las capacidades de los actores como promotores y generadores de acciones colectivas. Debe apoyar su desenvolvimiento por medio del fortalecimiento de las instancias locales, las formas organizativas propias.

El papel del Estado

5.4 Sobre los diagnósticos participativos

Hoy en día todo el mundo habla de los diagnósticos participativos como la mejor opción para avanzar hacia el diseño y planeación participativa de las actividades de conservación. Sin embargo, conviene precisar qué son y cómo realizar uno para que sea auténticamente participativo.

Un proceso de diagnóstico participativo y planeación situacional local y/o regional es una actividad sistemática y semiestructurada que enriquece la orientación de las formas actuales de manejo de recursos naturales a nivel local o regional, hacia condiciones de desarrollo más sostenible y equitativo. Tiene como objetivos:

- Producir rápidamente nueva información sobre la situación socio-ambiental local, a partir de la verificación y cotejo de la información obtenida de manera documental, de observación directa y testimonial (“triangulación”).
- Enriquecer el proceso de toma de decisiones de una comunidad sobre su propio desarrollo, considerando el contexto regional en que se desenvuelve.

Un diagnóstico participativo es una actividad sistémica y semiestructurada que enriquece la orientación de las formas actuales de manejo de recursos naturales a nivel local o regional, hacia condiciones de desarrollo más sostenible y equitativo.

Sus objetivos son:

1. Producir nueva información de contenido social.
2. Enriquecer los procesos de toma de decisiones de las comunidades.
3. Orientar la relación entre necesidades y soluciones.

- Orientar y estimular una adecuada relación entre las necesidades de la comunidad y los apoyos o colaboraciones externos.

Un equipo interdisciplinario en interacción intensa con los miembros más interesados y representativos de una comunidad, y en enlace con alguna institución u organización regional, son quienes realizan el proceso de diagnóstico participativo y planeación situacional participativa comunitaria y regional.

5.4.1 Criterios

Para reconocer la consistencia de un proceso de diagnóstico y planeación participativos, se pueden considerar los siguientes criterios:

- Que sea un proceso democráticamente aceptado, que da curso a nuevas formas de colaboración entre los actores (grupos, comunidades, organizaciones, actores externos, etc.) y equipos institucionales, civiles o académicos, que conjuntamente reconocen con aceptable y mutua confianza el sentido práctico de esa colaboración específica.
- Se inicia a partir del compromiso de acción conjunta de las partes locales y externas.



- Se realiza en el terreno local, con objetivos y tiempos bien determinados, con instrumentos sencillos que permiten su uso por prácticamente cualquier persona de la localidad (y de diferentes edades, lenguas, grados de socialización y/o especializaciones productivas).
- Produce información “triangulada”, aceptable, consistente y suficiente para ambas partes, considerando los objetivos propuestos y las limitaciones objetivas de la acción conjunta.
- La información (identificación de problemas, explicación de los mismos y opciones para enfrentarlos) es validada por la parte más significativa de actores locales y de los “expertos” locales. Lo que ellos no aprueben o avalen, no sigue en el proceso.
- La devolución a la comunidad de la información validada es inmediata al proceso de diagnóstico y planeación participativos, mediante las formas organizativas locales más adecuadas y democráticas a disposición. Tiene como fin la ratificación local de la consistencia de la información, así como la priorización de los temas u oportunidades de acción consecuente, que la población local asume (y, de preferencia, sin la presencia directa de los colaboradores externos).
- Las prioridades de acción seleccionadas por la localidad tienen una respuesta —en la medida de lo posible— de parte de la entidad externa que colabora en el proceso, para así continuar con la colaboración conjunta.

5.4.2 Lineamientos metodológicos

1. La interacción creativa entre la experiencia local/regional y la del equipo de analistas se desarrolla como un respetuoso “diálogo de saberes”, que favorece digna y armoniosamente la construcción de conocimiento entre el habitante rural o experto local y los especialistas, y da consistencia al producto final.
2. Por lo general, los problemas en el manejo de los recursos naturales u otros bienes comunes se presentan con mayor frecuencia debido a diferencias y fricciones de intereses entre los distintos grupos y/o actores de la comunidad, o entre los intereses de ésta y los de otros actores externos. La “búsqueda de consensos” por parte de la comunidad, durante el proceso de diagnóstico y planeación participativos, puede ayudar a limar esas diferencias y a identificar consensos sobre posibles modificaciones de las situaciones existentes, que cuenten con máximo respaldo y viabilidad.
3. La “triangulación”, como método rápido de verificación crítica, permite establecer una base efectiva de datos e hipótesis con bastante economía de esfuerzos, para fundamentar la elaboración de diagnósticos en el proceso mismo de la elaboración participativa del diagnóstico y la planeación.

Lo ideal es realizar diagnósticos a nivel comunitario³⁹. Sin embargo, por diversas razones, no siempre es posible trabajar a este nivel. No obstante, conviene conservar la escala microrregional para los diagnósticos, avanzando hacia contar con un diagnóstico de toda la región del área de conservación.

Conforme los diagnósticos se van realizando, van sucediendo muchas cosas nuevas desde el punto de vista de la participación social. Se define la importancia y los intereses de las organizaciones existentes, se comienzan a planear posibles acciones, lo que da lugar, eventualmente,

³⁹ Considerando a las comunidades o ejidos como los espacios territoriales más pequeños para este tipo de procesos.

al surgimiento de nuevas organizaciones (comités locales, microrregionales, regionales), alianzas o compromisos interorganizacionales. Lo más importante de este proceso de elaboración de los diagnósticos participativos es contar con un buen fundamento para el PCM. Dicho de otro modo, es contar con la visión de todos los actores de lo que se percibe debe contener éste. Esto se obtiene por medio de la elaboración de las memorias después de cada diagnóstico y su integración en un documento de sistematización analítica.

Conviene considerar que los procesos de diagnósticos y planeación participativos se lleven a cabo por organismos de la sociedad civil o instancias académicas que tienen algún tipo de vínculo con el AP. Si éstos no están capacitados, puede solicitarse los servicios profesionales de alguna organización externa, pero lo deseable es que, a la par, ésta vaya capacitando y fortaleciendo las capacidades de las organizaciones locales para que puedan, posteriormente, realizar las actividades de acompañamiento, seguimiento y/o evaluación.

TERCERA PARTE

CARTAS DESCRIPTIVAS

Talleres para constitución y/o operación de Consejos Asesores

En ésta parte de la guía encontrarán un conjunto de cartas descriptivas de los talleres que pueden ser instrumentados para la constitución o mejoramiento de la operación de un CA⁴⁰. El conjunto de talleres y cada uno de ellos son sugerencias, cada equipo de manejo de AP sabe mejor que es necesario para su Consejo. Pero pueden tomar estos talleres como una referencia para planear el proceso en su AP, y adecuarlos según su contexto e historia de trabajo en la región.

Este conjunto de talleres ha sido probado, con sus respectivos ajustes, en cuatro AP: Mapimí, Cañon de Santa Elena, Metztitlán y Los Tuxtlas. Además han sido enriquecidos con algunos de los aprendizajes obtenidos en el “Diagnóstico de la operación de 50 CA de Áreas Protegidas”

Esperamos que les sean de utilidad para hacer de sus CA herramientas para ganar aliados para la conservación y el desarrollo sustentable de México. Cualquier pregunta o comentario sobre la guía o sobre estos talleres estaremos encantados de respondérselas. Para ello pueden escribirnos a mdiaz@fmcn.org o a fpadrongil@gmail.com.

⁴⁰ Esta serie de cuatro talleres es una propuesta de la Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza. El éxito del proceso de constitución y de la operación de un Consejo Asesor dependerá totalmente de la capacitación, del seguimiento de quien haga el papel de facilitador, y del trabajo conjunto del equipo de manejo y el Consejo Asesor.

Taller para identificación de actores participantes del CA

Carta descriptiva

Objetivo general: Identificar a los actores que debieran participar en el CA del Área Protegida.

Objetivos particulares:

1. Que los participantes conozcan, entiendan y se apropien de los principios de la “Guía para la Constitución y operación efectiva de Consejos Asesores”.
2. Que se identifique el nivel de avance en el que se encuentran cada una de las AP para establecer formalmente las actividades que siguen dentro del proceso que plantea la metodología.
3. Identificar a los actores que, al ser estratégicos, deben participar en el Consejo Asesores.

Duración: dos días

Participantes: Todos los miembros del equipo de manejo y/o aquellos que estén más involucrados en el tema social.

Día 1

Horario	Actividad	Metodología	Materiales
30 min.	Recepción de participantes	Bienvenida Explicación de objetivos y Mapa Conceptual.	Rotafolio con mapa conceptual pegado en la pared Rotafolio con objetivos pegado en la pared
15 min.	Presentación del equipo facilitador	Quiénes somos Misión Experiencia	Rotafolio con misión y datos generales del equipo facilitador
15 min.	Reglas de convivencia	El facilitador establece en conjunto con el grupo, lo que no está permitido hacer durante el taller y el compromiso grupal. Los lee al grupo y se asegura de que estén de acuerdo con los mismos.	Rotafolio con reglas de convivencia Rotafolio con compromiso grupal
45 min.	Presentación de participantes y expectativas	Que cada participante, después de mencionar su nombre, hable un poco de sus principales responsabilidades como miembro del equipo de manejo. El facilitador da las consignas grupales “yo espero” y “no me gustaría que pasara” para que cada participante escriba la respuesta a dichas consignas de forma anónima en las tarjetas blancas. El facilitador las recoge y pega en la pared. El facilitador las lee al grupo y hace una recapitulación enfocada hacia los objetivos del taller.	Tarjetas en blanco Plumones Cinta adhesiva
45 min.	Presentación de la Guía para la Constitución y Operación efectiva de CA	El facilitador hace un recorrido por los procesos y actividades que constituyen al documento, explicando el objetivo de cada fase para identificar qué se ha llevado a cabo y de qué forma en el AP en cuestión. El facilitador ha de tomar nota de las actividades que no se han llevado a cabo para enfocar el plan de trabajo.	Copias para cada participante del resumen de la guía

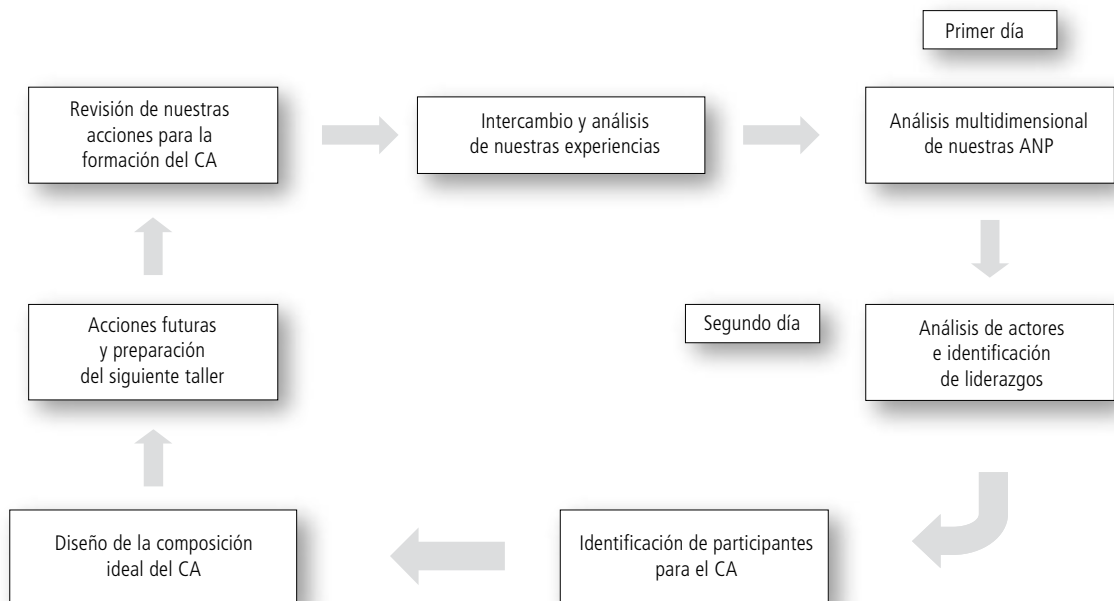
Horario	Actividad	Metodología	Materiales
30 min.	Presentación del proceso sugerido para la constitución y/o reactivación del CA.	El facilitador explicará el proceso sugerido haciendo uso del Mapa Conceptual.	Rotafolio con el mapa conceptual del proceso de constitución y/o reactivación del CA
45 min.	Presentación de avances del AP en materia de Consejo Asesor	El facilitador ha de guiar el análisis y recorrido por los avances con base en las tres áreas del rotafolio, capturando en él la información recibida.	Rotafolio con la siguiente información: actividad/acciones necesarias para lograrla/ resultado alcanzado
90 min.	Intercambio de experiencias y lecciones aprendidas	Presentación en plenaria de las actividades y resultados anteriores, con el objetivo de analizar el proceso para identificar fortalezas y debilidades y, en general, lecciones aprendidas. El facilitador capturará los comentarios y recapitará leyéndolos en plenaria.	Rotafolio con comentarios sintéticos para exponer en plenaria

Día 2

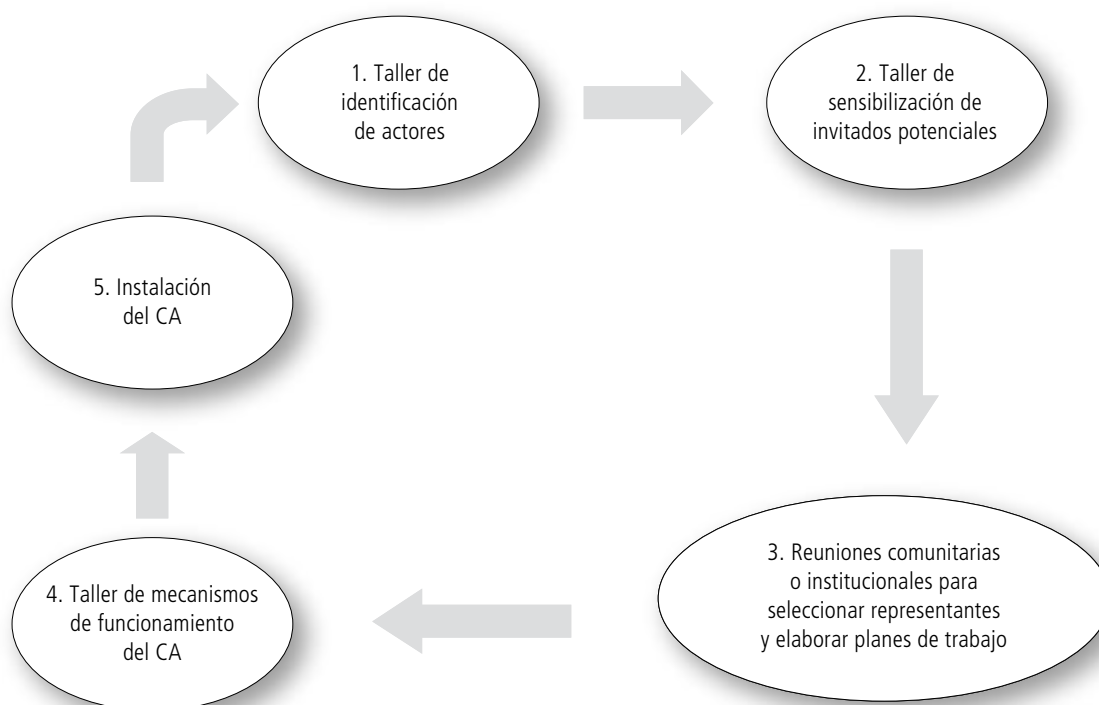
Horario	Actividad	Metodología	Materiales
15 min.	Recapitulación del día anterior	Repaso de resultados principales y resolución a preguntas y comentarios.	Ubicación en el mapa conceptual
120 min.	Análisis e identificación de liderazgo	El facilitador dividirá al grupo en equipos de trabajo de 2 ó 3 participantes. El facilitador explicará que la identificación de actores clave, y grupos de liderazgo tendrá que generar la interrelación entre ellos y que se expresará en la Matriz de Actores Clave. El facilitador recapitará la sesión de trabajo señalando las líneas transversales clave en la relación de actores.	Rotafolios para cada equipo de trabajo
60 min.	Identificación de participantes al CA	Con base en el ejercicio anterior, el facilitador motivará en el grupo la identificación de actores clave que deben ser Consejeros. El facilitador generará un intercambio de lecciones aprendidas y resultados en plenaria, motivando la exposición de comentarios y preguntas.	Rotafolios con la matriz de actores clave
75 min.	Diseño de la composición ideal del CA	Con base en los resultados del ejercicio anterior y tomando en cuenta que el número de miembros de acuerdo al reglamento es de 21, el facilitador generará la composición ideal del CA tratando de que todos los actores clave estén representados en el Consejo. El facilitador llevará a que el grupo acuerde la mejor composición.	Rotafolios que representen diversas opciones de composición
60 min.	Identificación de acciones futuras	A partir de la identificación de las actividades que no se han realizado y de los actores que deben participar, el facilitador dividirá al grupo en equipos de trabajo de 2 o 3 participantes y los llevará a que establezcan las acciones futuras dentro del proceso para la constitución del CA. Cada equipo de trabajo capturará sus acciones en un rotafolio.	Rotafolios que expongan las acciones futuras
30 min.	Revisión plenaria de acciones futuras	El facilitador recapitará los rotafolios de los equipos de trabajo haciendo un concentrado y generando que el grupo asigne responsables y fechas de cumplimiento.	Rotafolio que exprese el plan de trabajo

Horario	Actividad	Metodología	Materiales
20 min.	Evaluación y cierre del taller	El facilitador repartirá tarjetas en blanco para que los participantes evalúen el taller, respondiendo a las preguntas “¿Qué aprendí?”, “¿Qué fue bueno?”, “¿Qué pudo ser mejor?”. El facilitador pegará las tarjetas en la pared y las leerá en plenaria dando respuesta a comentarios y preguntas.	3 tarjetas en blanco para cada participante

Mapa conceptual del recorrido del taller



Mapa conceptual del proceso para la constitución y/o reactivación del Consejo Asesor



Matriz de análisis de actores clave

Dimensión	Natural	Tecnológica	Social	Económica	Política	Espiritual	Cultural	Organizativa
Actor								

Taller para la sensibilización de actores participantes del Consejo Asesor

Carta descriptiva

Objetivo general: Informar y sensibilizar a los posibles participantes al CA, enfocando el taller a la apropiación del AP como un proyecto común a todos.

Objetivos particulares:

1. Que los participantes conozcan, entiendan y se apropien de los conceptos básicos relativos a un Área Protegida.
2. Que los participantes se sensibilicen frente a las implicaciones y compromiso que significa su relación con un Área Protegida.
3. Que los participantes tomen conciencia de la necesidad de contar con un CA formalmente constituido y de su participación en él.
4. Que los participantes se apropien del proyecto común que significa un Área Protegida.

Duración: Un día

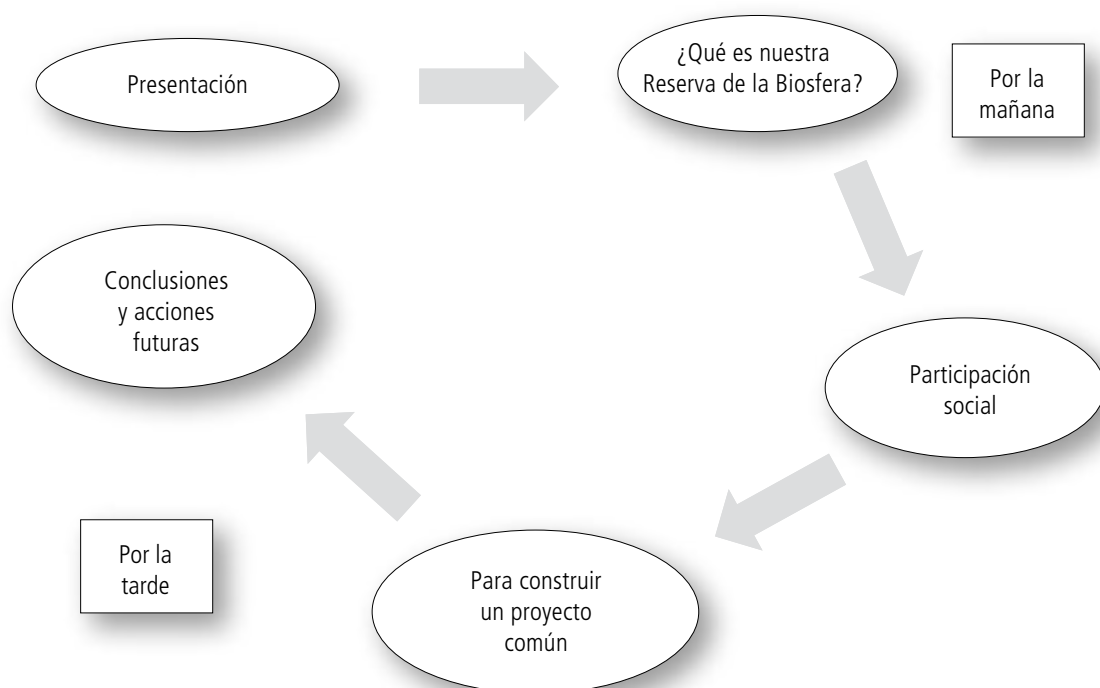
Participantes: Todos los actores clave, posibles participantes al Consejo Asesor.

Día 1

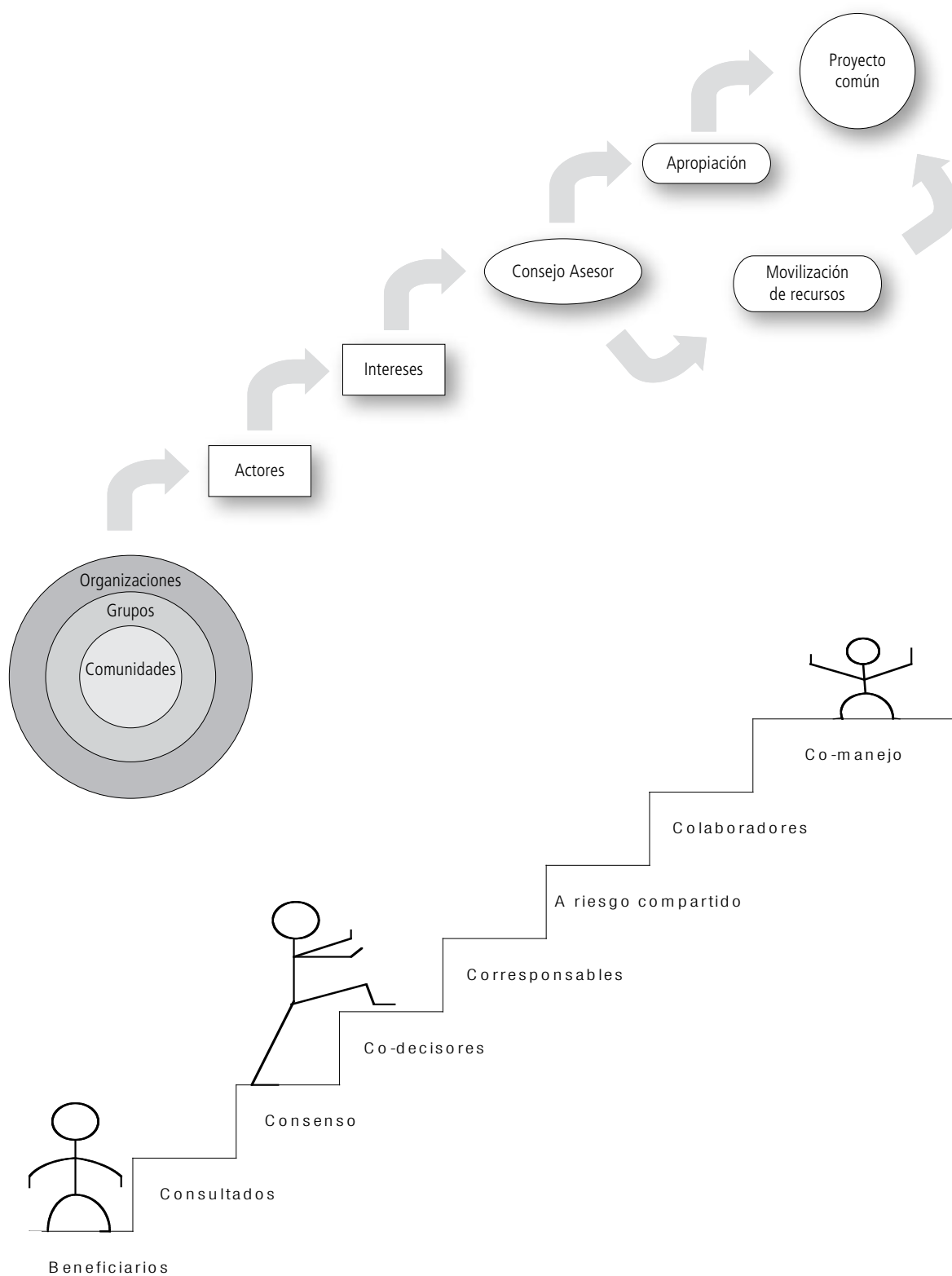
Horario	Actividad	Metodología	Materiales
15 min.	Recepción de participantes	Bienvenida Explicación de objetivos y Mapa Conceptual .	Rotafolio con mapa conceptual pegado en la pared Rotafolio con objetivos pegado en la pared
15 min.	Presentación del equipo facilitador	Quiénes somos Misión Experiencia	Rotafolio con misión y datos generales del equipo facilitador
15 min.	Reglas de convivencia	El facilitador establece en conjunto con el grupo, lo que no está permitido hacer durante el taller y el compromiso grupal. Los lee al grupo y se asegura de que estén de acuerdo con los mismos.	Rotafolio con reglas de convivencia Rotafolio con compromiso grupal
30 min.	Presentación de participantes y expectativas	Que cada participante, después de mencionar su nombre, hable sobre su papel y principales actividades en el AP. El facilitador da las consignas grupales “yo espero” y “no me gustaría que pasara” para que cada participante escriba la respuesta a dichas consignas de forma anónima en las tarjetas blancas. El facilitador las recoge y pega en la pared. El facilitador las lee al grupo y hace una recapitulación enfocada hacia los objetivos del taller.	Tarjetas en blanco Plumones
20 min.	Presentación “¿Qué es un AP?”	El facilitador hará una presentación en power point referente a los conceptos básicos de un AP enfocándola a resaltar la importancia y características únicas de una Reserva, generando así compromiso de participación.	Presentación power point

Horario	Actividad	Metodología	Materiales
30 min.	¿Qué es nuestra Reserva?	El facilitador dividirá al grupo en equipos de trabajo de 5 participantes y explicará que el ejercicio consiste en expresar con palabras o dibujos qué significa para ellos el AP.	Rotafolio en blanco para cada equipo de trabajo Plumones
15 min.	Exposición itinerante por los rotafolios	El facilitador ha de guiar a los equipos de trabajo por un recorrido a través de todos los rotafolios enfatizando en la importancia única que significa un AP y sensibilizándolos respecto a su compromiso y participación.	Rotafolio de cada equipo de trabajo
10 min.	Dinámica de integración	El facilitador hará la dinámica de los camiones tomando a dos personas como representantes del camión A y del camión B respectivamente. El facilitador explicará a los participantes que cada vez que él dé una consigna, los participantes se subirán al camión que les corresponde. Ejemplo, "Que se suban al camión A todos los que estén casados", "Que se suban al camión B todas las mujeres", etc. El énfasis de la dinámica está puesto en encontrar semejanzas y diferencias.	
20 min.	Análisis sobre participación social	El facilitador ha de plantear la pregunta "¿Qué entiendo por participación social?", y capturará en un rotafolio las respuestas que reciba. Posteriormente explicará qué espera la Conanp en este tema y buscará conciliar ambas perspectivas.	Rotafolio con respuestas de los participantes
30 min.	Generación de compromisos	El facilitador planteará al grupo las siguientes preguntas: "¿Cómo pueden participar en el manejo de la Reserva?", "¿Qué mensaje puedo transmitir a mi comunidad?". El facilitador capturará en rotafolios los comentarios enfocando la discusión a la generación de compromisos conjuntos que los lleven a la apropiación del AP como un proyecto común. El facilitador recapitulará la dinámica dando entrada a la explicación de proyecto común.	Rotafolios con comentarios de los participantes.
20 min.	Presentación de proyecto común	El facilitador hará una exposición de qué es un proyecto común y lo que implica, tomando como base el proceso de construcción de un proyecto común y la escalera de participación (Anexo 2).	
20 min.	Evaluación y cierre del taller	El facilitador repartirá tarjetas en blanco para que los participantes evalúen el taller, respondiendo a las preguntas "¿Qué aprendí?", "¿Qué fue bueno?", "¿Qué pudo ser mejor?". El facilitador pegará las tarjetas en la pared y las leerá en plenaria dando respuesta a comentarios y preguntas.	3 tarjetas en blanco para cada participante

Mapa conceptual del recorrido del taller



Construcción de un proyecto común y Escalera de participación



Taller de herramientas de negociación y construcción de acuerdos

Carta descriptiva

Objetivo general: generar capacidad y dotar de herramientas en negociación y generación de acuerdos a los participantes del CA y a los miembros del equipo de manejo.

Objetivos particulares:

1. Fortalecer las habilidades de los miembros del CA en procesos de negociación y generación de acuerdos.
2. Revisar y conocer dinámicas de apoyo para el CA y el equipo de manejo.

Duración: Dos días

Participantes: Todos los participantes al CA y miembros del equipo de manejo.

Día 1

Horario	Actividad	Metodología	Materiales
15 min.	Recepción de participantes	Bienvenida Explicación de objetivos y Mapa Conceptual.	Rotafolio con mapa conceptual pegado en la pared Rotafolio con objetivos pegado en la pared
15 min.	Presentación del equipo facilitador	Quiénes somos Misión Experiencia	Rotafolio con misión y datos generales del equipo facilitador
15 min.	Reglas de convivencia	El facilitador establece en conjunto con el grupo, lo que no está permitido hacer durante el taller y el compromiso grupal. Los lee al grupo y se asegura de que estén de acuerdo con los mismos.	Rotafolio con reglas de convivencia Rotafolio con compromiso grupal
30 min.	Presentación de participantes y expectativas	Que cada participante, después de mencionar su nombre, hable sobre su papel y relación con el AP. El facilitador da las consignas grupales "Yo espero" y "No me gustaría que pasara" para que cada participante escriba la respuesta a dichas consignas de forma anónima en las tarjetas blancas. El facilitador las recoge y pega en la pared. El facilitador las lee al grupo y hace una recapitulación enfocada hacia los objetivos del taller.	Tarjetas en blanco Plumones
30 min.	Presentación de avances con el CA	El facilitador pedirá a los miembros del equipo de manejo que hablen sobre las acciones realizadas con el futuro CA y capturará la información obtenida en un rotafolio. Lo mismo hará con los futuros Consejeros.	Rotafolio con los avances del equipo de manejo y de los futuros Consejeros

Horario	Actividad	Metodología	Materiales
30 min.	Identificación de acciones con el CA	El facilitador motivará el análisis grupal a que ambas partes identifiquen cuáles acciones podrían haberse dado con el apoyo del CA y que podrían convertirse en parte de sus responsabilidades como Consejeros. El facilitador capturará dichas acciones en rotafolios que deben permanecer a la vista del grupo.	Rotafolio con acciones que el CA podría adoptar como responsabilidades futuras
30 min.	Dinámica "Diferentes tipos de autoridad"	El facilitador dividirá al grupo en equipos de trabajo de tal forma que haya cinco de ellos. Explicará la dinámica y moderará el tiempo de participación del grupo. Al finalizar, el facilitador guiará la discusión con base en las preguntas que se enlistan en la dinámica "Diferentes tipos de autoridad".	Cinco hojas que describan la actividad que ha de realizarse guardadas en un sobre cada una Para las actividades: revistas, hojas de rotafolio, palillos de madera, pegamento líquido, cinta adhesiva, plumones de colores
15 min.	Lecciones aprendidas	El facilitador recogerá la experiencia y comentarios de los participantes encaminando la discusión hacia la revisión de los conceptos básicos de negociación.	Rotafolios con los comentarios de los participantes
20 min.	Revisión de conceptos básicos de negociación	El facilitador generará la participación grupal indistinta con base en la pregunta "¿Qué es negociar para mí?". El facilitador capturará respuestas sintéticas. El facilitador presentará algunas definiciones tomadas de fuentes bibliográficas y conciliará con los comentarios de los participantes.	Rotafolios con los comentarios de los participantes Rotafolios con máximo cuatro definiciones escritas a la vista de todos los participantes.
15 min.	Dinámica A's y B's	El facilitador explicará la dinámica y se asegurará de que todos los participantes tengan claro el procedimiento. El facilitador motivará a que se levanten de sus asientos y comiencen la dinámica.	
30 min.	Representación de casos	El facilitador explicará la dinámica y se asegurará de que todos los participantes tengan claro el procedimiento. El facilitador hará una lista de los casos y el equipo que representará cada uno. El facilitador motivará a que los participantes tomen sus lugares para iniciar la dinámica de "Representación de casos".	Rotafolio con relación de casos y equipos
30 min.	Análisis posterior e identificación de herramientas	Con base en el análisis propuesto en la dinámica anterior, el facilitador motivará en los participantes la identificación de herramientas propias, antes utilizadas por ellos mismos y hará una lista con ellas. La discusión deberá enfocarse a descubrir las habilidades dentro del equipo y a identificar nuevas formas para negociar durante una situación específica.	Rotafolio con herramientas ya utilizadas y con herramientas nuevas
45 min.	Análisis grupal de un caso	El facilitador identificará, en conjunto con el grupo, un solo caso para analizar en plenaria. Una vez definido, el facilitador mostrará las preguntas enlistadas en el "Análisis grupal de un caso para negociación" y motivará, a través de la discusión grupal, su respuesta. Al final, el facilitador deberá recapitular los resultados más significativos, asegurándose que los participantes quedan satisfechos con los resultados.	Rotafolio con preguntas específicas para el análisis del caso Rotafolio con comentarios y principales resultados

Horario	Actividad	Metodología	Materiales
50 min.	Dinámica "La Historia"	El facilitador explicará que la siguiente dinámica se hará de forma individual. Se debe leer la historia que se presenta en el primer párrafo y, posteriormente, se deben contestar las preguntas del cuestionario. El facilitador aclarará que el tiempo para lectura y resolución será de 20 minutos. Al finalizar los 20 minutos, el facilitador traerá a plenaria al grupo y preguntará por sus respuestas. Motivará la discusión apoyándose en la clave de respuestas y hará énfasis en que los participantes reflexionen sobre las interpretaciones y percepciones propias y la forma en que intervienen en los procesos de negociación y/o toma de decisiones de la dinámica.	Una copia impresa de la historia para cada participante
20 min.	Revisión de conceptos básicos para generación de acuerdos	El facilitador generará la participación grupal indistinta con base en la pregunta "¿Cómo decidieron venir a este taller?". El facilitador capturará respuestas sintéticas. El facilitador presentará algunas definiciones tomadas de fuentes bibliográficas y conciliará con los comentarios de los participantes.	Rotafolios con los comentarios de los participantes Rotafolios con máximo cuatro definiciones escritas a la vista de todos los participantes.
45 min.	Elección de un caso para generación de acuerdo y toma de decisiones	El facilitador pedirá que cada representante de una comunidad, instancia de gobierno, etc., escriba en una tarjeta blanca una situación que desea tenga solución. La consigna será "una petición por tarjeta", pudiendo escribir no más de tres tarjetas. Después de diez minutos, el facilitador invitará a los participantes a pegar sus tarjetas en la pared y a tomar sus asientos en plenaria. El facilitador hará una lectura rápida de todas las tarjetas, invitando a los participantes a que prioricen las peticiones. El facilitador motivará a que el grupo elija tres necesidades bajo el criterio "¿Cuál necesidad deberá tener más apoyo por ser prioridad para todos?" El facilitador hará un análisis final explicitando que hay diferentes criterios para tomar una decisión y transmitiendo a los participantes los pasos que siguieron para elegir dichas necesidades.	Tarjetas blancas para cada participante Cinta adhesiva

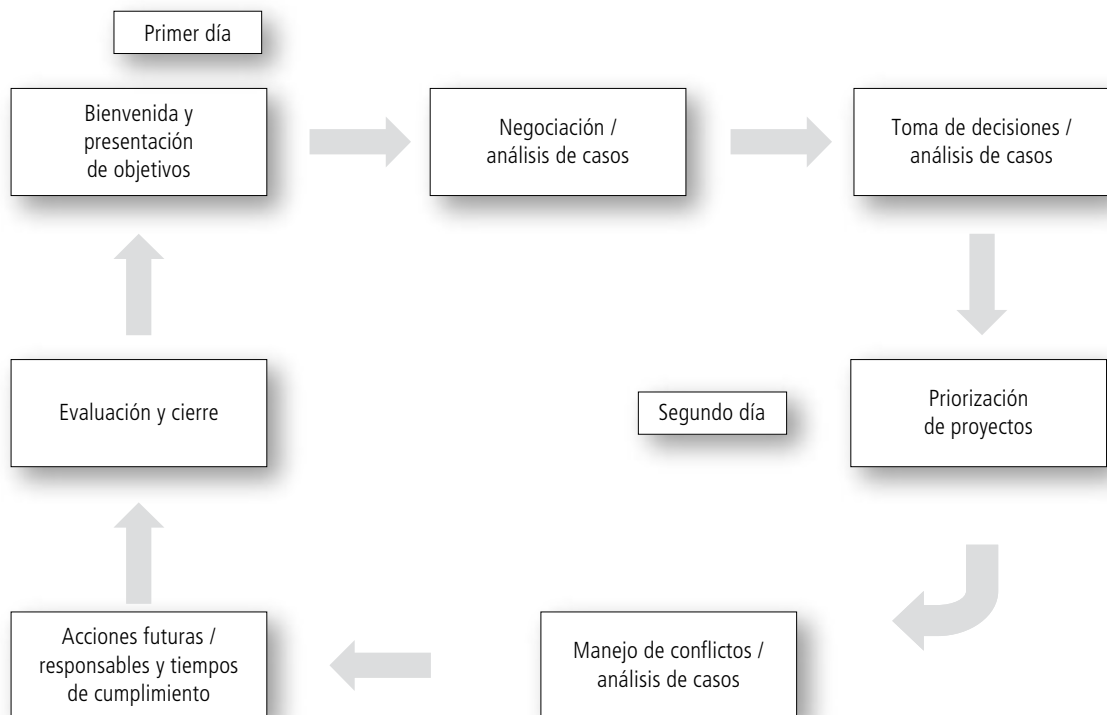
Día 2

Horario	Actividad	Metodología	Materiales
15 min.	Recapitulación del día anterior	Repaso de resultados principales y resolución a preguntas y comentarios.	Ubicación en el mapa conceptual
20 min.	Retos sociales del Consejo Asesor	Bajo la premisa de que un AP es un espacio que debe promover la participación social, el facilitador motivará al grupo a que juntos identifiquen cuáles son los mayores retos de un Consejo Asesor en términos del desarrollo sustentable exitoso de un AP. El facilitador capturará en un rotafolio los comentarios de los participantes.	Rotafolio con comentarios de los participantes

Horario	Actividad	Metodología	Materiales
40 min.	Dinámica "NASA"	El facilitador dividirá al grupo en equipos de trabajo de cinco participantes y explicará que cada equipo deberá designar a un moderador (para garantizar la participación de todos y el uso eficiente del tiempo), a un secretario (para tomar notas de apoyo para el presentador) y a un presentador de resultados (que lo haga durante la plenaria). El facilitador explicará la dinámica. El facilitador recapitulará en plenaria enfocando la discusión a explicitar el proceso que cada equipo siguió para priorizar los objetos que el equipo llevaría al espacio. El facilitador capturará en rotafolios las respuestas de los participantes.	Rotafolio con respuestas de los participantes
40 min.	Priorización de proyectos	El facilitador retomará la lista de proyectos elaborada en el ejercicio anterior y explicará al grupo de trabajo si decide mantener los proyectos mencionados, o si prefiere priorizar en una lista del número uno al número cinco. En caso último, cada equipo mantendrá los roles del ejercicio anterior y el facilitador encaminará la discusión a la identificación de soluciones para las necesidades elegidas. El facilitador capturará los proyectos elegidos en rotafolios que estarán a la vista de todo el grupo.	Rotafolio con respuestas de los participantes
15 min.	Dinámica "Las Pelotas"	El facilitador invitará a los participantes a formar un círculo y explicará que la dinámica consiste en pasar al compañero del lado derecho la pelota que el anterior reciba. El facilitador suministrará una pelota a la vez al participante en el inicio del círculo a una alta velocidad. El objetivo es lograr la mayor coordinación posible para que se caiga la menor cantidad de pelotas. Los participantes pueden tener una sola pelota en las manos a la vez. Al final, el facilitador recapitulará repasando los conceptos de coordinación, establecimiento de códigos, confianza, entre otros.	30 pelotas de tela rellenas de arena
20 min.	Revisión de conceptos básicos para manejo de conflictos	El facilitador generará la participación grupal indistinta con base en la pregunta "¿Cómo hacen ustedes para evitar o solucionar conflictos?". El facilitador capturará respuestas sintéticas. El facilitador presentará algunas definiciones tomadas de fuentes bibliográficas y conciliará con los comentarios de los participantes.	Rotafolios con los comentarios de los participantes Rotafolios con máximo cuatro definiciones escritas a la vista de todos los participantes.
45 min.	Análisis grupal de un caso	El facilitador identificará, en conjunto con el grupo, un solo caso para analizar en plenaria. Una vez definido, el facilitador mostrará las preguntas enlistadas en la tabla de la dinámica y motivará, a través de la discusión grupal, su respuesta. Al final, el facilitador deberá recapitular los resultados más significativos, asegurándose que los participantes quedan satisfechos con los resultados.	Rotafolio con preguntas específicas para el análisis del caso Rotafolio con comentarios y principales resultados
20 min.	Recapitulación y cierre del taller	El facilitador recapitulará los dos días de trabajo a través de la motivación grupal para emitir comentarios, preguntas o inquietudes. El facilitador apoyará la discusión con la participación de los miembros del equipo de manejo.	Rotafolio con las principales conclusiones

Horario	Actividad	Metodología	Materiales
20 min.	Acciones futuras	El facilitador motivará a que el grupo tome compromisos y establezca acciones futuras, responsables y tiempos de cumplimiento en relación a las necesidades identificadas a lo largo del taller, así como a las nuevas que surjan durante éste ejercicio.	Rotafolio con: acción/responsable/tiempo de cumplimiento/insumos necesarios
20 min.	Evaluación del taller	El facilitador pedirá que cada participante conteste de forma escrita y anónima las siguientes preguntas: “¿Qué me llevaría?”, “¿Qué dejaría?”. El facilitador invitará a los participantes a que peguen sus tarjetas en la pared. El facilitador hará una lectura rápida y motivará la reflexión grupal al establecimiento de compromisos.	Dos tarjetas blancas para cada participante Plumones

Mapa conceptual del recorrido del taller



Dinámica “Diferentes tipos de autoridad”

En un sobre colocar una actividad que se pueda realizar en un período de 5 a 10 minutos por equipo. Se distribuirán tantos sobres como personas haya en el equipo. Cada actividad vendrá con un tipo de autoridad que uno de los integrantes deberá adoptar para desempeñar la actividad. Al terminar la actividad se le pedirá a otro que realice otra actividad con otro tipo de autoridad y así hasta que todos hayan representado el papel asignado.

Actividad	Autoridad	
Hacer una pirámide	Favoritista	El líder elegirá quienes irán en la base de la pirámide de manera que en la parte de hasta arriba estén los que menos quiera que trabaje de manera arbitraria y sin decir el por qué al resto del equipo.
Representación gráfica de un conflicto	Autoridad Moral	Por medio de chantajes logrará que el equipo ilustre lo que él quiere sin decirlo de manera clara, valiéndose de sus principios morales para que el equipo se vea obligado a hacerlo a su manera
Hacer un collage	Autoritario	Él decidirá quien será el responsable de cada uno de los recursos con lo que contarán y de la misma manera decidirá cómo quedará el collage, a manera de imponerse ante los demás.
Exponer un tema	Ausente	El líder no se hará notar en ningún momento y no participará en el proceso, dejará que ellos hagan lo que quieran y se organicen como puedan.
Construir algo	Flexible	Hará un consenso sobre lo que el grupo quiere construir y la mejor manera de lograrlo juntos, logrará que todos participen y el objetivo sea el planeado.

Al finalizar se realizará una discusión que el facilitador deberá guiar bajo los siguientes puntos:

1. ¿Qué es un líder? Mezcla de los diferentes tipos.
2. ¿Cuál es el mejor? Saber detectar las necesidades del grupo (empatía).
3. Actitud de servicio del líder con su grupo. Establecer límites.

Dinámica “Las A y las B”

El facilitador pide a todos que en silencio escojan a una persona que sea su A y otra que sea su B. Una vez que todos eligieron se les pide que se acerquen lo más posible a su persona A y que traten de alejarse lo más posible de su persona B. Después de unos minutos los participantes pararán y harán el proceso al revés, acercándose lo más que puedan a la persona B y evitando a la A.

Posterior a la dinámica se hace un análisis y el facilitador deberá guiar los comentarios y la reflexión resaltando la capacidad que se sugiere desarrollar para encontrar un punto medio en la cercanía del Consejo Asesor con organizaciones, instituciones, instancias de gobierno, comunidades, sector académico, entre otros.

Dinámica “Representación de casos”

El facilitador debe dividir el grupo en equipos de trabajo no mayores a cuatro participantes para garantizar que todos desempeñen un papel en la representación.

El facilitador, en conjunto con los participantes, identifica tantos reales casos como equipos para representar.

El facilitador comunica las reglas y el tiempo de trabajo.

Posterior a la dinámica, se hace un análisis de cada representación con base en la experiencia y comentarios de los participantes enfocándola a identificar cuáles acciones podrían haberse hecho de mejor forma y cuáles acciones fueron clave para alcanzar el éxito en dicha situación.

Análisis grupal de un caso para negociación

1. Nombre del caso	
2. ¿Qué queríamos negociar?	
3. ¿Qué pasos seguimos?	
4. ¿Qué problemas encontramos?	
5. ¿Qué solución les dimos?	
6. ¿Qué problemas quedaron si solución?	
7. ¿Por qué quedaron sin solución?	
8. ¿Cuál fue el resultado final?	
9. ¿Cómo nos sentimos después de la negociación?	

Dinámica “La historia”⁴¹

Un hombre de negocios acababa de apagar las luces de la tienda cuando un hombre apareció y demandó dinero. El dueño abrió una caja registradora. El contenido de la caja registradora fue extraído y el hombre salió corriendo. Un miembro de la policía fue avisado rápidamente.

Cuestionario

1. Un hombre apareció después de que el dueño apagó las luces de la tienda	V	F
2. El ladrón era un hombre	V	F
3. El hombre que apareció no demandó dinero	V	F
4. El hombre que abrió la caja registradora era el dueño	V	F
5. El dueño de la tienda extrajo el contenido de la caja registradora y salió corriendo	V	F
6. Alguien abrió una caja registradora	V	F
7. Después de que el hombre que demandó dinero extrajo el contenido de la caja, huyó a toda carrera	V	F
8. Aunque la caja registradora contenía dinero, la historia no dice cuanto	V	F
9. El ladrón demandó dinero del dueño	V	F
10. Un hombre de negocios acababa de apagar las luces cuando un hombre apareció dentro de la tienda	V	F
11. era plena luz del día cuando el ladrón apareció	V	F
12. El hombre que apareció abrió la caja registradora	V	F
13. Nadie demandó dinero	V	F
14. La historia se refiere a una serie de eventos en los cuales únicamente se mencionan tres personas: el dueño de la tienda, un hombre que demandó dinero y un miembro de la fuerza policíaca	V	F
15. Los siguientes eventos ocurrieron: alguien demandó dinero, una caja registradora fue abierta, su contenido fue extraído y un hombre huyó de la tienda	V	F

⁴¹ Acevedo, Alejandro. 2003. Aprender jugando. Dinámicas Vivenciales. Limusa, México.

Claves de respuesta

1.	?	¿Está seguro que el “hombre de negocios” y el dueño son la misma persona?
2.	?	¿Puede hablarse de un “robo” necesariamente? Tal vez el hombre que demandó dinero era el rentero, o el hijo del dueño. Ellos a veces demandan dinero.
3.	F	Una fácil para que no se les caiga la moral.
4.	V	El artículo “el” que antecede al sustantivo “dueño” no deja lugar de duda.
5.	?	Podría parecer poco probable pero la historia no necesariamente lo excluye
6.	V	La historia dice que el dueño de la tienda abrió la caja registradora
7.	?	No sabemos quién extrajo el contenido de la caja ni es necesariamente cierto que el hombre haya huido.
8.	?	La cláusula dependiente es dudosa; la caja registradora pudo o no pudo haber contenido dinero
9.	?	Un robo, ¿De nuevo?
10.	?	¿No es probable que el hombre haya aparecido frente a una ventana, o se haya quedado en la puerta sin realmente haber entrado a la tienda?
11.	?	Las luces de la tienda generalmente permanecen prendidas durante el día
12.	?	¿No sería posible que el hombre aparecido haya sido el dueño?
13.	F	La historia dice que el hombre que apareció demandó dinero.
14.	?	¿Son el dueño y el hombre de negocios la misma persona? ¿O son dos personas diferentes? Lo mismo puede preguntarse del dueño de la tienda y el hombre que apareció.
15.	?	¿Huyó? ¿Qué no pudo haberse alejado a toda carrera a un auto? ¿O en algún otro medio?

Dinámica “NASA”⁴²

Usted forma parte de la tripulación de una nave espacial que se dirigía a una estación del espacio que se encuentra en la superficie iluminada de la luna. Debido a dificultades mecánicas su nave se vio obligada a descender a unas 200 millas de la estación. Durante el descenso y alunizaje, se dañó gran parte del equipo de salvamento. El sobrevivir en ese medio ambiente depende de poder llegar a la estación, de modo que es necesario escoger los objetos más útiles para realizar el viaje de 200 millas.

En seguida encontrará una lista de los 15 objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea consiste en ordenarlos de acuerdo con su importancia para realizar tal viaje. Coloque el # 1 en el objeto que considere más importante, el #2 en el siguiente, etc. Y el # 15 en el menos importante. Tiene usted 15 minutos.

Caja de fósforos	
Alimento concentrado	
50 pies de cuerda de nylon	
Seda de paracaídas	
Unidad portátil de calefacción	
Dos pistolas de calibre 45	
Una caja de leche en polvo	
Dos tanques de oxígeno (100 lbs cada uno)	
Mapa estelar (de la constelación lunar)	
Botes salvavidas	
Brújula magnética	
Cinco galones de agua	
Señales luminosas	
Botiquín de primeros auxilios	
Transmisor-receptor F.M., accionado por luz solar.	

⁴² Acevedo, Alejandro. 2003. Aprender jugando. Dinámicas Vivenciales. Limusa, México.

Razonamiento

15	Caja de fósforos:	No hay oxígeno
4	Alimento concentrado	Puede vivir algún tiempo sin comida
6	50 pies de cuerda de nylon	Para viajar por terreno áspero
8	Seda de paracaídas	Para cargar algo
13	Unidad portátil de calefacción	Lado iluminado de la luna
11	Dos pistolas de calibre 45	Puede usarse para propulsión
12	Una caja de leche en polvo	Necesita agua para usarse
1	Dos tanques de oxígeno (100 lbs cada uno)	No hay aire en la luna
3	Mapa estelar (de la constelación lunar)	Se necesita para orientación
9	Botes salvavidas	Para protección o cargar algo
14	Brújula magnética	El campo es diferente del terrestre
2	Cinco galones de agua	No se vive mucho sin ella
10	Señales luminosas	No hay oxígeno
7	Botiquín de primeros auxilios	Podría ser necesario
5	Transmisor-receptor F.M., accionado por luz solar	Para comunicación

Análisis grupal de caso para manejo de conflictos

1. Nombre del caso	
2. ¿Qué queríamos resolver?	
3. ¿Qué pasos seguimos?	
4. ¿Qué problemas adicionales encontramos?	
5. ¿Qué solución les dimos?	
6. ¿Qué problemas quedaron sin resolver?	
7. ¿Por qué quedaron sin solución?	
8. ¿Cuál fue el resultado final?	
9. ¿Cómo nos sentimos después de solucionar el conflicto?	

Taller de mecanismos de funcionamiento del Consejo Asesor

Carta descriptiva

Objetivo general: Revisar los mecanismos de operación fundeamentales que generan que un CA opere en los mejores términos, acercándose al logro de su misión.

Objetivos particulares:

1. Elaborar el reglamento interno del Consejo Asesor.
2. Elaborar el plan de trabajo del primer año de operación.
3. Identificar los insumos que constituirán la carpeta del Consejero.

Duración: Un día

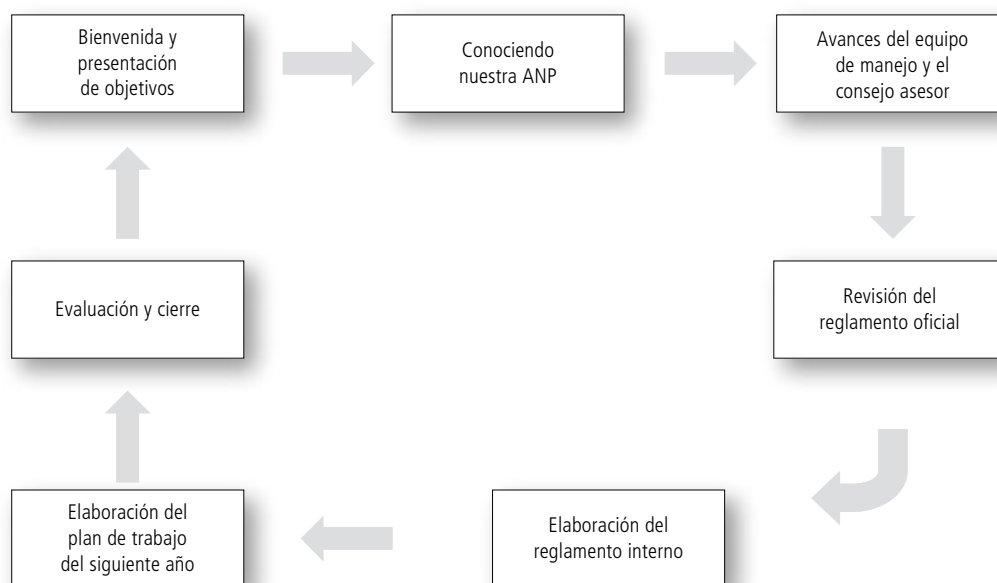
Participantes: Todos los participantes al CA y miembros del equipo de manejo.

Día 1

Horario	Actividad	Metodología	Materiales
15 min.	Recepción de participantes	Bienvenida Explicación de objetivos y Mapa Conceptual	Rotafolio con Mapa Conceptual pegado en la pared Rotafolio con objetivos pegado en la pared
15 min.	Presentación del equipo facilitador	Quiénes somos Misión Experiencia	Rotafolio con misión y datos generales del equipo facilitador
15 min.	Reglas de convivencia	El facilitador establece en conjunto con el grupo, lo que no está permitido hacer durante el taller y el compromiso grupal. Los lee al grupo y se asegura de que estén de acuerdo con los mismos.	Rotafolio con reglas de convivencia Rotafolio con compromiso grupal
30 min.	Presentación de participantes y expectativas	Que cada participante, después de mencionar su nombre, hable sobre su papel y relación con el AP. El facilitador pide que cada participante responda a la pregunta "¿Qué espero de este taller?" de forma anónima en las tarjetas blancas. El facilitador las recoge y pega en la pared. El facilitador las lee al grupo y hace una recapitulación enfocada hacia los objetivos del taller.	Tarjetas en blanco Plumones
20 min.	Conociendo nuestra AP	El facilitador motivará la participación grupal indistinta para contestar las preguntas de la tabla que se muestra en "Conociendo nuestra AP". El facilitador motivará una dinámica lúdica y premiará con algún dulce la respuesta correcta más rápida.	Rotafolio con la tabla que se muestra en "Conociendo nuestra AP". Dulces

Horario	Actividad	Metodología	Materiales
30 min.	Presentación de avances con el CA	El facilitador pedirá a los miembros del equipo de manejo que hablen sobre las acciones realizadas con el futuro Consejo Asesor y capturará la información obtenida en un rotafolio. Lo mismo hará con los futuros Consejeros.	Rotafolio con los avances del equipo de manejo y de los futuros Consejeros
30 min.	Revisión de conceptos fundamentales del CA	El facilitador, con apoyo del equipo de manejo, revisará para el grupo la visión y principales expectativas para el CA. El facilitador capturará en rotafolio los comentarios y conclusiones de forma sintética.	Rotafolio con comentarios de los participantes
90 min.	Revisión de reglamento interno DOF	El facilitador dividirá al grupo en equipos de trabajo de cinco personas y explicará que cada equipo revisará un capítulo del reglamento oficial y analizarán qué modificaciones desean realizar. El facilitador asignará a cada equipo un capítulo o más si es necesario. El facilitador explicará que el equipo debe designar a un secretario que tome notas y que al final del análisis el equipo expondrá los resultados a plenaria.	Una copia impresa para cada participante Hojas de rotafolio para cada equipo Plumones
30 min.	Elaboración del reglamento interno del CA	El facilitador recopilará todas las modificaciones y las presentará en plenaria transmitiendo que ese es el reglamento del CA. El facilitador se asegurará que todos los participantes están de acuerdo y satisfechos con las modificaciones.	Rotafolio con la síntesis del reglamento interno
45 min.	Presentación de avances del equipo de manejo	El facilitador motivará a que el equipo de manejo exponga los avances con el objetivo de identificar acciones por realizar en conjunto con el CA.	Rotafolio con acciones por realizar
30 min.	Elaboración del plan de trabajo del siguiente año	Con base en el ejercicio anterior, el facilitador motivará al grupo a que asigne responsables, tiempos de cumplimiento e insumos necesarios para el plan de trabajo del Consejo Asesor.	Rotafolio con: acción/responsable/tiempo de cumplimiento/insumo
20 min.	Recapitulación y conclusiones	El facilitador recapitulará el día de trabajo a través de la motivación grupal para emitir comentarios, preguntas o inquietudes. El facilitador apoyará la discusión con la participación de los miembros del equipo de manejo.	Rotafolio con las principales conclusiones
20 min.	Evaluación del taller	El facilitador pedirá que cada participante conteste de forma escrita y anónima las siguientes preguntas: "¿Qué aprendí?", "¿Sobre qué me hubiera gustado aprender más?". El facilitador invitará a los participantes a que peguen sus tarjetas en la pared. El facilitador hará una lectura rápida y motivará la reflexión grupal al establecimiento de compromisos.	Dos tarjetas blancas para cada participante Plumones

Mapa conceptual del recorrido del taller



Conociendo nuestra Área Protegida

Decreto	
Estudio justificativo	
Superficie	
Programa de Conservación y Manejo	
Personal	
Especies de flora	
Especies de fauna	
Principales actividades productivas	
Principales problemas ambientales	
Principales conflictos sociales	
Principales necesidades comunitarias	

Marco legal del funcionamiento de los Consejos Asesores en el Capítulo IV del Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Áreas Protegidas.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2000.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República.

ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEÓN, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere la fracción I del artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y con fundamento en los artículos 1o., fracciones IV, V y IX, 5o., fracción VIII, 6o., 15, fracciones X, XIII, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 56 BIS, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 64 BIS, 64 BIS 1, 65, 66, 67, 74 y 76 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, 30, 32 Bis y 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, he tenido a bien expedir el siguiente:

Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Áreas Protegidas

[...]

Capítulo IV

De los Consejos Asesores

Artículo 17. Para el manejo y administración de las Áreas Protegidas, la Secretaría podrá constituir Consejos Asesores, que tendrán por objeto asesorar y apoyar a los directores de las áreas protegidas.

Artículo 18. Los Consejos Asesores tendrán las siguientes funciones:

- I. Proponer y promover medidas específicas para mejorar la capacidad de gestión en las tareas de conservación y protección del área;
- II. Participar en la elaboración del programa de manejo del Área Protegida y, en la evaluación de su aplicación;
- III. Proponer acciones para ser incluidas en el programa operativo anual del Área Protegida;
- IV. Promover la participación social en las actividades de conservación y restauración del área y sus zonas de influencia, en coordinación con la Dirección del Área Protegida;
- V. Opinar sobre la instrumentación de los proyectos que se realicen en el Área Protegida, proponiendo acciones concretas para el logro de los objetivos y estrategias consideradas en el programa de manejo;
- VI. Coadyuvar con el director del área en la solución o control de cualquier problema o emergencia ecológica en el Área Protegida y su zona de influencia que pudiera afectar la integridad de los recursos y la salud de los pobladores locales;
- VII. Coadyuvar en la búsqueda de fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos de conservación del área;
- VIII. Sugerir el establecimiento de mecanismos ágiles y eficientes que garanticen el manejo de los recursos financieros, y
- IX. Participar en la elaboración de diagnósticos o de investigaciones vinculadas con las necesidades de conservación del Área Protegida.

Artículo 19. Previo a la instalación de un Consejo Asesor, la Secretaría a través de la Comisión Nacional de Áreas Protegidas, realizará las acciones de concertación necesarias con los diversos sectores involucrados. El Consejo Asesor, quedará formalmente instalado en la sesión que para tal efecto se celebre, debiéndose levantar un acta que deberá ser firmada por cada uno de los Consejeros.

Artículo 20. El Consejo Asesor estará integrado de la siguiente manera:

- I. Un Presidente Honorario, que recaerá en el Gobernador Constitucional del Estado o Jefe de Gobierno del Distrito Federal, o, en su caso, en la persona que él mismo designe;
- II. Un Presidente Ejecutivo, que será electo por mayoría de votos en reunión del Consejo;
- III. Un Secretario Técnico, que será el Director del Área Protegida;
- IV. El Presidente de cada uno de los Municipios en que se ubique el Área Protegida, y
- V. Representantes de instituciones académicas, centros de investigación, organizaciones sociales, asociaciones civiles, sector empresarial, ejidos y comunidades, propietarios y poseedores y, en general, todas aquellas personas vinculadas con el uso, aprovechamiento o conservación de los recursos naturales del Área Protegida.

El Consejo Asesor podrá invitar a sus sesiones a otros representantes de la Secretaría, así como de dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y Estatal, cuando lo considere conveniente.

El Presidente Ejecutivo y el Secretario Técnico convocarán a reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo Asesor, en términos de lo dispuesto en su normatividad interior.

Para que las personas morales a que se refiere la fracción V del presente artículo participen en el Consejo Asesor, deben acreditar su legal existencia, así como el carácter y alcances de sus representantes para ese efecto.

Artículo 21. Por cada miembro propietario se designará un suplente, excepto cuando se trate de los miembros del Consejo Asesor que participen a título individual, los cuales deberán asistir personalmente.

En ningún caso el total de integrantes de estos Consejos Asesores excederá de 21 miembros.

Artículo 22. Los miembros del Consejo e invitados especiales al Consejo Asesor, podrán participar en las reuniones de éste con voz pero sin voto.

Artículo 23. Cuando un Área Protegida esté ubicada en dos o más entidades federativas podrá constituirse un Consejo Asesor por cada una de ellas. Dichos Consejos deberán reunirse conjuntamente por lo menos una vez al año.

Artículo 24. Cada Consejo Asesor funcionará de acuerdo a las necesidades propias del Área Protegida, a través de Subconsejos, y se podrán establecer preferentemente los siguientes:

- I. Subconsejos Sectoriales o Regionales, los cuales se integrarán con los mismos propósitos de los referidos en fracciones II y III del presente artículo, y se referirán a asuntos relativos a un solo grupo de interés, sector productivo, actividad específica, o bien, atendiendo a las características fisiográficas del área protegida;
- II. Subconsejo Científico-Académico, que será el responsable de emitir opiniones técnico científicas en relación a lo que el Consejo Asesor le encomiende, y
- III. Subconsejo de Desarrollo Social y Concertación, que será responsable de emitir opinión y recomendación de tipo social respecto a los asuntos que le encomiende el Consejo Asesor.

El establecimiento de los Subconsejos será convocado por el Presidente Ejecutivo y el Secretario Técnico del Consejo Asesor; para las reuniones de los Subconsejos convocará el Coordinador Técnico de cada Subconsejo y el Secretario Técnico.

Por acuerdo del Consejo Asesor, podrán crearse comisiones especiales para la atención de asuntos específicos de interés del Área Protegida y se darán por terminadas en cuanto el asunto que las generó sea concluido, las mismas deberán organizarse conforme a lo dispuesto en su normatividad interna de cada Consejo Asesor.

Artículo 25. Cada Consejo Asesor elaborará su normatividad interna, en un plazo que no podrá exceder de sesenta días posteriores a su instalación.

Artículo 26. Cada Consejo Asesor deberá proponer anualmente la agenda de reuniones ordinarias y podrá convocar, a través del Secretario y a petición de sus miembros, reuniones extraordinarias.

Artículo 27. Los Consejos Asesores deberán celebrar reuniones ordinarias cuando menos una vez al año, de la cual se elaborará la minuta de acuerdos.

Artículo 28. Las reuniones de cada Consejo Asesor serán conducidas por el Presidente Ejecutivo y el Secretario Técnico. Las resoluciones se tomarán por el voto de la mayoría de los miembros presentes. En caso de empate el Presidente Ejecutivo tendrá voto de calidad.

Artículo 29. Si el día señalado para llevar a cabo alguna reunión no asistiera la mayoría requerida para su validez, el Secretario Técnico elaborará una constancia, misma que servirá de base para que de inmediato se expida la segunda convocatoria.

Artículo 30. Para la instalación de las reuniones, cuando éstas se realicen en primera convocatoria, deberá concurrir cuando menos la mitad más uno de los representantes. Cuando se lleven a cabo por virtud de segunda o ulterior convocatoria, se celebrarán válidamente cualquiera que sea el número de representantes que concurra.

CUARTA PARTE

Diagramas para visualizar la Guía

Diagrama 1. Crear un Consejo Asesor o apoyarse en otros foros de participación ciudadana

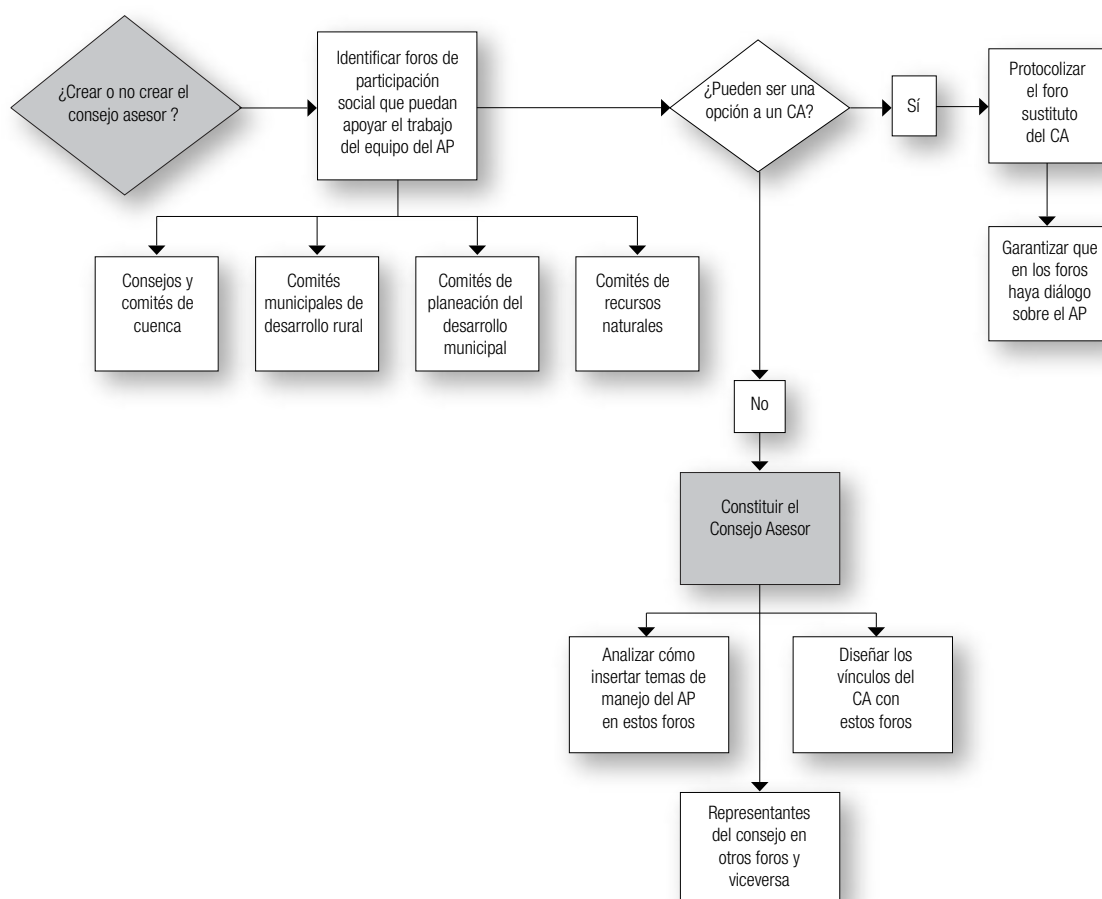


Diagrama 2A. ¿Cuándo es el mejor momento para constituir el Consejo Asesor?

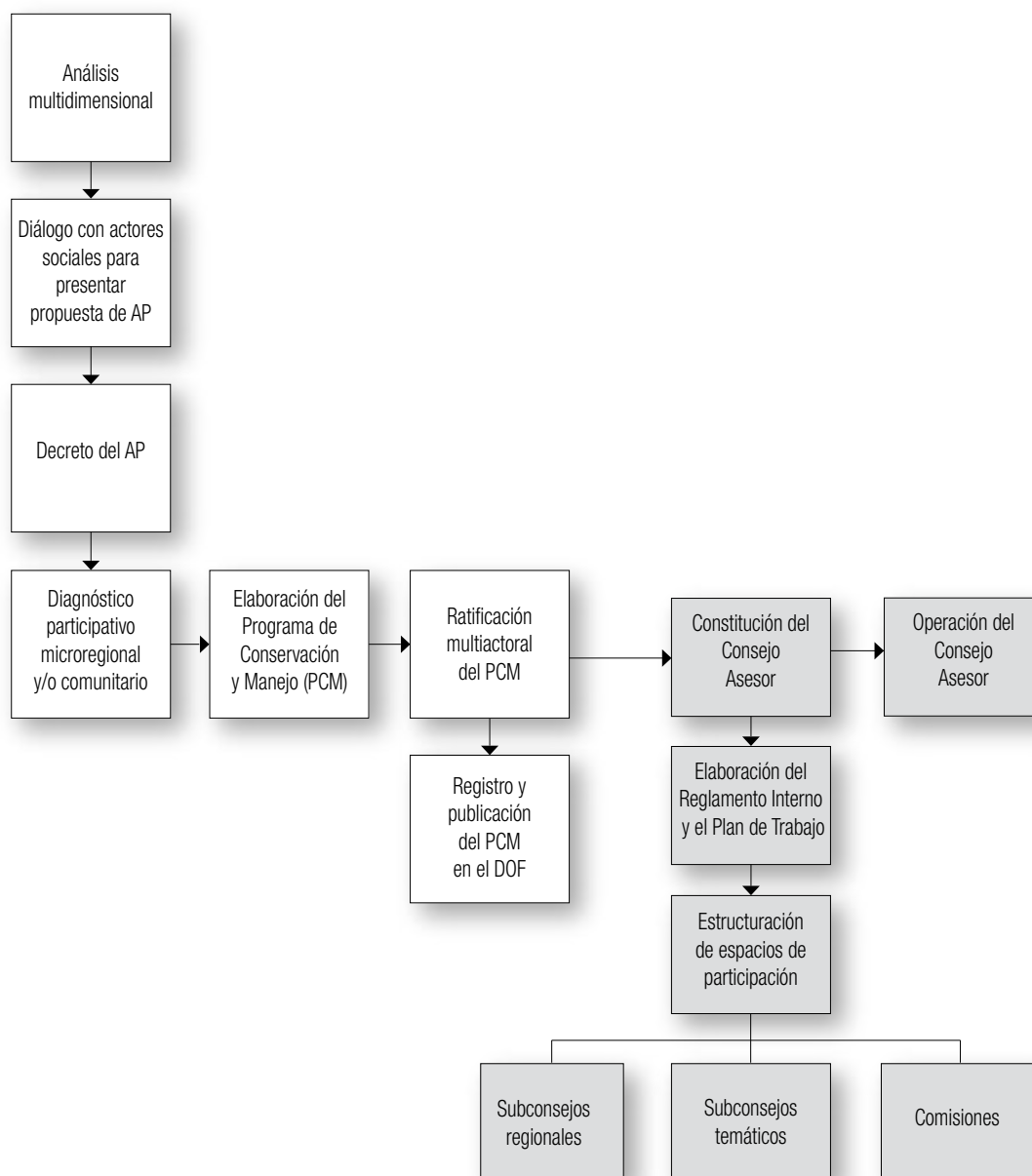


Diagrama 2B. ¿Cuándo es el mejor momento para constituir el Consejo Asesor?

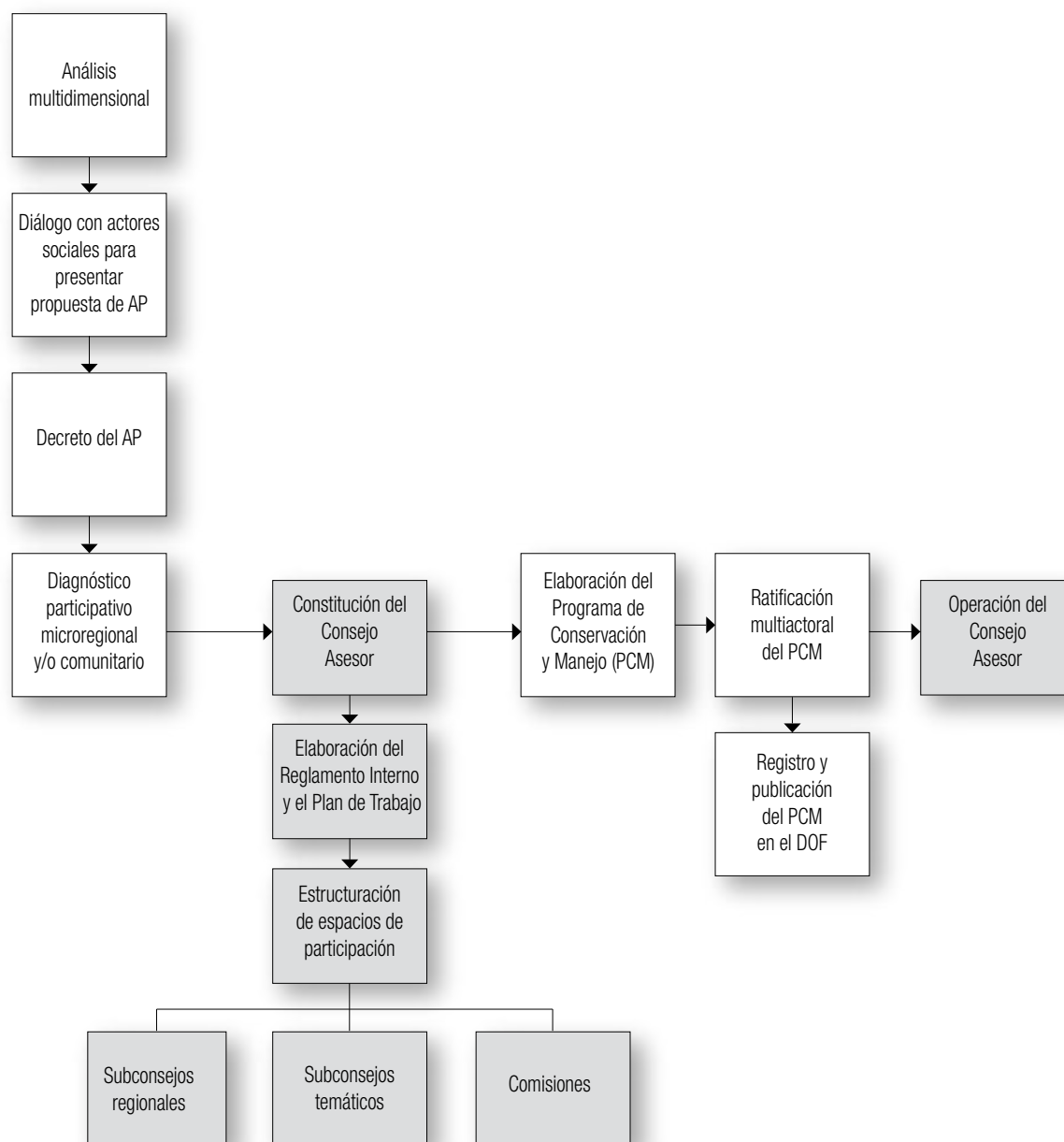
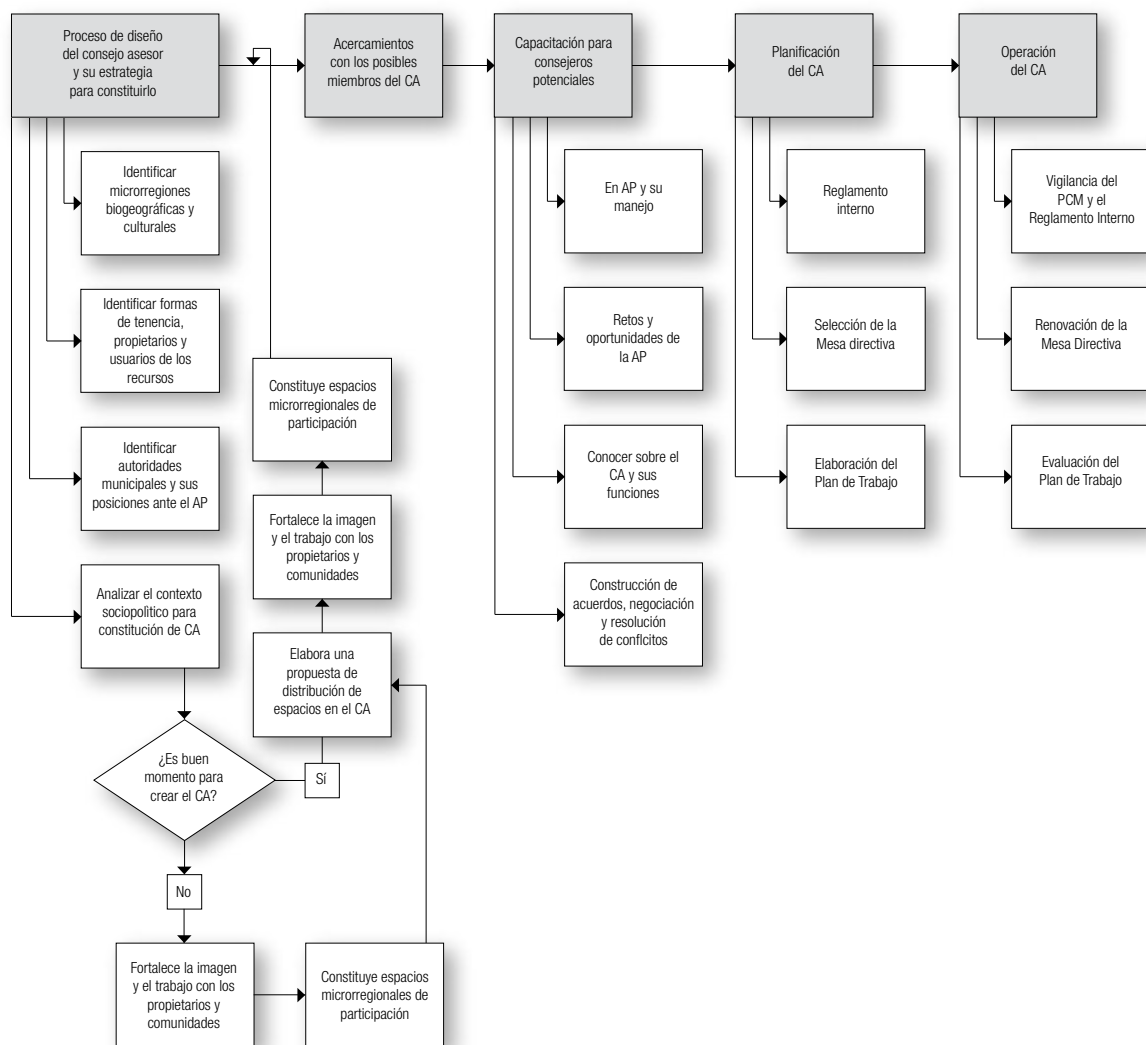


Diagrama 3: ¿Cómo constituir un Consejo Asesor?



**SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES
COMISIÓN NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS**

Camino al Ajusco 200, 4º. piso
Col. Jardines en la Montaña
Del. Tlalpan, C.P. 14210
México, D.F., México

www.conanp.gob.mx

info@conanp.gob.mx

SEMARNAT



SECRETARÍA DE
MEDIO AMBIENTE Y
RECURSOS NATURALES



COMISION NACIONAL
DE AREAS NATURALES
PROTEGIDAS