



# *Las cuatro D*

Marzo 2005



International  
Institute for  
Environment and  
Development

James Mayers ([james.mayers@iied.org](mailto:james.mayers@iied.org)) asesoró el desarrollo de esta herramienta, a partir de su trabajo en el sector forestal y de uso de la tierra.

## Resumen

**Las cuatro D** es una herramienta que puede ser utilizada para aclarar los roles que juegan diferentes partes interesadas y la naturaleza de las relaciones entre las mismas. La evaluación y la negociación de estos roles y relaciones entre las partes interesadas son necesarias antes de desarrollar las capacidades necesarias para mejorar las políticas e instituciones. La herramienta de las Cuatro D apunta a dar operatividad al concepto de “roles”, dividiéndolos en Derechos, Deberes, Dividendos (beneficios) de partes interesadas y Dependencias y Relaciones entre grupos de partes interesadas. Es particularmente útil en contextos donde los roles necesitan ser repensados, negociados y desarrollados.

Las Cuatro D puede ser vista como complemento del análisis del poder de las partes interesadas y puede constituir una herramienta útil para ser aplicada como parte de la misma, ya que puede:

- Estudiar los poderes relativos de las partes interesadas, mediante evaluación de representación
- Evaluar las relaciones mutuas de las partes interesadas
- Preparar el camino para la negociación de roles, estableciendo un diálogo y acuerdo de partes interesadas

Aunque las Cuatro D fue desarrollada como un marco y una herramienta para trabajar con el objetivo de una mejor actividad forestal, tiene un buen potencial de uso en otros aspectos del manejo de los recursos naturales y las políticas e instituciones asociadas con los mismos.

### ¿Qué son Las Cuatro D?

‘Las Cuatro D’ es el nombre asignado a una herramienta para examinar los roles de las partes interesadas. Los roles son patrones de comportamiento, rutinas y respuestas, como partes en una obra de teatro. Los actores de una obra de teatro no pueden representar cualquier papel y decir lo que quieran. Tienen que seguir el guión. Sin embargo, aunque cada rol tenga un guión, podemos improvisar e interpretar nuestros roles, aunque hay limitaciones. Por lo tanto, los roles no son lo mismo que descripciones de trabajo, que son altamente específicas, entregadas e inamovibles. Los roles evolucionan y se vuelven más efectivos con el tiempo mientras quienes representan los roles descubren nuevas oportunidades y dimensiones en ellos. Para desempeñar bien un rol, quien lo representa necesita interpretar el rol, identificarse con él, desarrollarlo y trabajar para integrarlo. Por lo tanto, los roles necesitan ser gradualmente internalizados y fortalecidos mediante acciones prácticas.

El marco de Las Cuatro D ofrece un paso hacia la internalización y fortalecimiento de los roles de las partes interesadas, en primer lugar “dividiéndolos” en “derechos”, “deberes” y “dividendos” (que también podrían ser descritos como réditos, recompensas o beneficios) y luego evaluando las “dependencias y relaciones” entre los mismos. Esta división permite claridad para desarrollar la naturaleza y objetivos de los roles y dependencias y relaciones y la identificación de las necesidades de capacidad para conciliar diferentes intereses.

#### Roles de Partes Interesadas

<b>Derechos</b>	<b>Deberes</b>
<b>Dependencias y Relaciones</b>	<b>Dividendos</b>

## ¿Cuándo y cómo usarla?

Actualmente, la mayor parte de las personas estaría de acuerdo en que el uso y manejo sustentable de los recursos naturales requiere colaboración entre diferentes partes interesadas. Sin embargo, la colaboración no se desarrolla solamente porque las personas estén de acuerdo en que debería desarrollarse; a menudo hay considerables diferencias de poder entre aquellos que usan o manejan los recursos naturales. Estos aspectos del manejo de los recursos naturales a menudo son tratados débilmente por los departamentos del gobierno, las instituciones locales y los organismos de desarrollo, en parte debido a la falta de herramientas para evaluar los roles de las partes interesadas y la falta de capacidad para manejar los cambios de roles.

Asimismo, en la medida en que se amplía la gama de grupos de partes interesadas preocupadas con el manejo de los recursos naturales, la complejidad de las interrelaciones entre ellos aumenta, así como las presiones sobre los recursos naturales a nivel local, nacional e internacional. En dichos contextos, el potencial de conflicto es alto y las herramientas son necesarias para examinar y tratar estas relaciones. Solo en ese momento se pueden desarrollar las capacidades para conciliar diferentes intereses en la esperanza de transformar el “campo de batalla” del uso de los recursos naturales en activos compartidos capaces de satisfacer necesidades divergentes. Dirigirse hacia una toma de decisiones compartida requiere un enfoque político temerariamente capaz de comprometerse con los complejos vínculos entre políticas, mercados, instituciones y capacidades. El marco de las Cuatro D puede ser un útil elemento para la caja de herramientas por ello. Las situaciones en las que puede resultar particularmente útil incluyen:

1. *Para analizar situaciones con múltiples partes interesadas y diagnosticar problemas.* El marco ha sido usado para identificar y abrir discusiones sobre desequilibrios entre deberes de los operadores privados y sus derechos y beneficios y la salud de las relaciones entre el Estado y otras partes interesadas.
2. *Para evaluar y comparar políticas* – por ejemplo, un análisis sobre los puntos fuertes y los puntos débiles de políticas, realizado en Zambia, reveló una falta de armonización de las diferentes reglamentaciones forestales tanto en términos formales como en derechos y responsabilidades reales.
3. *En procesos de negociación de roles.* Hasta la presente fecha este marco no ha sido ampliamente utilizado en procesos de negociación, pero la experiencia de su uso en este sentido en, por ejemplo, el Mount Cameroon Project financiado por el DFID sugiere que puede ser adaptada y desarrollada para esto con fines prácticos.
4. *Como una herramienta de evaluación en el ciclo del proyecto.* El marco puede ser utilizado como una herramienta para evaluar proyectos de manejo de los recursos naturales en términos de su desempeño en las Cuatro D. Por ejemplo, los objetivos y resultados del proyecto pueden ser comparados con relación a las Cuatro D; o puede llevarse a cabo un análisis SWOT (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) de las Cuatro D.
5. *En reestructuración y descentralización institucional* – por ejemplo, el marco de las Cuatro D ha sido utilizado por asociaciones de campesinos en Senegal para ayudarlos a reposicionarse a sí mismos con relación a los organismos del gobierno en el contexto de reciente progreso hacia la descentralización.
6. *Como una metodología de capacitación* – por ejemplo, nuevamente en Senegal el marco de las Cuatro D ha sido utilizado recientemente como una metodología de capacitación para ayudar a los funcionarios públicos en diferentes niveles administrativos para entender sus roles.

## ¿Quién debería implementar Las Cuatro D?

El marco de Las Cuatro D puede ser aplicado en diferentes niveles: por ejemplo, en un proyecto o iniciativa local; en una iniciativa de planificación en un distrito o área local; o a nivel nacional. Se vuelve más efectiva cuando es utilizada como una herramienta participativa para el diálogo de partes interesadas, aunque los principales elementos del marco pueden ser utilizados por analistas individuales que trabajan solos. Puede ser utilizado por “personas de afuera” o por aquellas personas directamente involucradas en el contexto local en cuestión, por ejemplo, trabajadores de política que desean aumentar su propio entendimiento de una situación en particular; grupos individuales de partes interesadas que desean entender su propia situación con respecto a otras personas antes de la negociación; o grupos de múltiples partes interesadas como precursor de la negociación.

En todos los casos en los que se utiliza el enfoque de diálogo de partes interesadas, es probable que haya necesidad de **facilitadores** que sean percibidos como partes neutrales. Como el análisis se refiere a relaciones de poder, puede abordar temas delicados y un análisis y una negociación exitosa pueden depender de la facilitación de un tercero respetado. Los facilitadores que son respetados, entusiastas y poseen habilidades en las necesarias bellas artes de la concientización de asuntos de género y culturales, desarrollo de consenso y manejo de conflictos son a menudo contadísimos. Este puede ser el principal factor limitador en el avance con las Cuatro D, y un énfasis en la ubicación, contratación o capacitación de dichos facilitadores puede resultar ser la condición previa vital para mejorar la efectividad de los roles de las partes interesadas.

## Cómo utilizar Las Cuatro D

Es mejor aplicar el marco de las Cuatro D en fases:

1. Antes del análisis de las Cuatro D, debe realizarse una **investigación de los antecedentes** del área en cuestión con respecto a factores históricos y a contexto actual geográfico, político, legal y fiscal. La necesaria profundidad de este análisis puede depender del grado al cual sea necesario para la “gente de afuera”, tales como analistas de política entender el contexto local.
2. La **fase de entendimiento** tiene como objetivo la claridad sobre los roles reales de las partes interesadas primarias. A esta altura el rol del facilitador se vuelve importante, ya que todas las “partes interesadas” tienen un rol o un interés creado o pueden tener más de un rol. Generar un entendimiento claro y acordado de los roles de las partes interesadas requiere una mediación altamente calificada y diplomática.
3. La **fase de negociación de roles** tiene como objetivo llegar a un acuerdo sobre los cambios deseables en las Cuatro D, requeridos para alcanzar un manejo sustentable de los recursos naturales. Se solicita a los participantes comenzar por imaginar y acordar un escenario exitoso futuro para el manejo de los recursos naturales, las Cuatro D deseables para alcanzar este escenario y finalmente, los cambios necesarios en las actuales Cuatro D con el fin de encaminarse hacia la situación deseada. Además de considerar las Cuatro D de conformidad con la realidad actual y el escenario futuro deseado, esta fase también podrá considerar las Cuatro D con relación a políticas formales establecidas – para verificar si existe un vacío muy grande entre las dos.

La negociación sobre las respectivas Cuatro D de las partes interesadas a menudo no puede comenzar directamente debido a, por ejemplo, la generalmente mala calidad de las relaciones entre los organismos del gobierno y otras partes interesadas locales. Por lo tanto, es aconsejable comenzar utilizando una gama de enfoques participativos para aplicar el marco a temas específicos. Por ejemplo, la negociación gradual en primer lugar con respecto a temas de caza, luego derechos sobre los árboles, luego procesamiento de producto y relaciones de marketing, puede desarrollarse hacia un panorama más general y una mejora gradual en colaboración, para roles en el manejo de recursos naturales.

4. La **fase de mapeo de capacidad** tiene como objetivo identificar y acordar las capacidades necesarias para hacer surgir las Cuatro D identificadas a través de la fase de negociación de roles. Las capacidades necesarias para manejar los cambios de roles probablemente serán mejor evaluadas una vez que los roles sean aclarados y acordados – quizás mediante el establecimiento de un foro neutral para aprendizaje y reconocimiento mutuos. Esta fase considera qué puede alcanzar por sí cada grupo de partes interesadas y cuándo pueden otras partes interesadas proporcionar asistencia.
5. **Registro y utilización de las constataciones.** Cada una de las fases que antecede puede necesitar registrar sus resultados de diversas formas. La investigación de los antecedentes puede resultar en informes detallados y/o breves puntos mientras que las fases participativas 2 a 4 pueden registrarse mejor mediante el uso de tablas y matrices simples (ver ejemplo en el Apéndice). Al final del proceso pueden ser revisadas, modificadas y resumidas. Además de las tablas resumidas y matrices, sin embargo, el énfasis deberá estar en registrar la cantidad de temas que probablemente emergerán en el camino. A menudo son las ideas, memorias y nuevos pensamientos provocados por la interacción de las partes interesadas que proporcionan los medios y el impulso para avanzar. Las opciones y los próximos pasos acordados desarrollados en el proceso deberían estar registrados debidamente y todos los participantes deberían recibir este registro. El seguimiento entonces es crucial y puede tomar la forma de generación y persecución de compromisos y monitoreo del progreso, utilizando el marco de las Cuatro D.

### **Cómo asegurar constataciones de calidad del uso de las Cuatro D**

En la práctica, el análisis de las Cuatro D comprende dos componentes: evaluación del equilibrio de tres D (derechos, deberes y dividendos/beneficios) tanto dentro como entre partes interesadas; y evaluación de la situación de la cuarta D –dependencias y relaciones- entre partes interesadas. Las tres D pueden ser percibidas como los “medios” de las partes interesadas, pero el progreso a veces depende de la calidad de las dependencias y relaciones de las partes interesadas locales, la política y la cultura locales y la influencia de presiones externas.

- *Análisis del equilibrio de las tres D de las partes interesadas:* es importante evaluar las tres D juntas en vez de separadas y tanto dentro como entre grupos de partes interesadas. Esto se debe a que es el *equilibrio* entre derechos, deberes y dividendos de las partes interesadas lo que proporciona una buena indicación de las estructuras subyacentes de poder y de los actuales incentivos o desincentivos para alcanzar un uso sustentable de los recursos naturales. Por ejemplo:
  - Altos niveles de responsabilidad (por ejemplo, en forma de reglamentaciones) sin un aumento paralelo en los incentivos (réditos, dividendos y derechos) no han resultado aplicables en la práctica por una falta de la capacidad de aplicación por parte del regulador (a menudo el Estado)
  - Los operadores privados a menudo tienen derechos a los recursos naturales y dividendos de los mismos, pero estos están a menudo asociados con una baja carga de deberes o con incumplimiento de deberes.
- *Análisis de las dependencias y relaciones entre las partes interesadas (la cuarta D):* La calidad de cualquier acuerdo relativo a las tres D depende de la calidad de las relaciones entre las partes interesadas involucradas. Sin embargo, esto es a menudo lo más difícil de evaluar. Las dependencias y relaciones pueden ser analizadas de conformidad con los siguientes factores:
  - *Calidad* de las dependencias y relaciones (por ejemplo, buenas, moderadas, conflictuales –en base a la convergencia de las opiniones de las partes interesadas); lo que podría indicar que una parte interesada podría tener un rol intermedio entre dos partes en conflicto en la fase de negociación

- *Solidez* de las dependencias y relaciones, con relación a la frecuencia e intensidad del contacto
- *Formalidad* de las dependencias y relaciones; ciertos tipos de relaciones informales pueden permitir a grupos más fuertes imponer sus puntos de vista a grupos más vulnerables y pueden hacer que sea menos probable que intervenciones externas alcancen impactos tangibles
- *Dependencia* entre partes interesadas, por ejemplo: en una dependencia de tipo comercial puede solicitarse a un “árbitro” que se asegure que las partes con menos poder de negociación no sean engañadas; una dependencia de tipo regulatorio puede necesitar estar acompañada por incentivos para ser efectiva; la dependencia técnica puede requerir cambios de actitud, como cuando la capacitación resulta en un comportamiento de tipo “profesor-estudiante” entre personas de afuera y pobladores; y la dependencia social (parte del capital social puede ser “equipaje social” no querido) puede ser la más compleja de todas.

A menudo hay falta de equilibrio entre las Cuatro D de partes interesadas clave. El diálogo relativo a las constataciones iniciales desde el marco necesita entonces concentrarse en temas de: ¿qué tipo de equilibrio queremos? ¿Debe ser un perfecto equilibrio o debe estar inclinado a favor de determinados intereses?

### Hacia criterios para analizar las relaciones de las partes interesadas

Hay una serie de maneras en las que las relaciones entre las partes interesadas pueden ser categorizadas, que podrían resultar útiles en el desarrollo de criterios para realizar avances hacia resultados de relaciones más sólidas. Por ejemplo, las relaciones podrían ser categorizadas por **función** por ejemplo:

- De servicio
- Legales/contractuales
- De mercado
- De intercambio de información
- Vínculos interpersonales
- De desarrollo de poder

Otra dimensión sería la **calidad** de la relación, por ejemplo, las percepciones de cada una de las partes interesadas con respecto a las otras:

- Concientización
- Relevancia
- Oportunidad
- Accesibilidad
- Medios de comunicación
- Control

Fuentes: extraído de FAO 1995, GTZ 1996

### Puntos fuertes y puntos débiles de Las Cuatro D

Como herramienta para abordar un tema difícil y delicado, el marco de las Cuatro D complementa otras herramientas como *Aálisis del poder de las partes interesadas* porque:

- Es simple de entender;
- Hace que el concepto de los roles de las partes interesadas sea más operativo;

- Puede asistir en la transición desde la participación comunitaria a la negociación de múltiples partes interesadas;
- Revela cuidadosamente temas de poder y los hace pasibles de ser analizados por las partes interesadas, y
- Puede indicar cambios de capacidad necesarios para mejorar la sustentabilidad.

Los temas relacionados con las Cuatro D son a menudo muy delicados. Los grupos marginados pueden considerar difícil discutirlos en público. Esto puede significar que las entrevistas de pequeños grupos sociales/individuales sean preferibles a las asambleas, con el fin de obtener la opinión de grupos que se hacen notar menos. Con relación a esto:

- La fase de negociación de roles puede perturbar estructuras sociales existentes. Aunque esto puede, en algunos casos, ser deseable en el largo plazo, se necesita gran cuidado para manejar la perturbación. Es particularmente importante contar con un facilitador neutral capaz y un enfoque gradual.
- El marco de las Cuatro D puede aumentar las expectativas con respecto a potenciales cambios en las estructuras de poder y el éxito de escenarios futuros “deseados”. Se recomienda que sea usado en negociación solamente si hay una esperanza razonable de que un análisis pueda ser seguido por un cambio efectivo en las Cuatro D, aunque esto sea hecho en forma experimental solamente.

En general se recomienda que las Cuatro D sea usada paso a paso, comenzando en forma experimental, luego desarrollándose para tratar los temas más insolubles, en la medida que confianza de las partes interesadas crezca.

### **Links/fuentes de información adicional**

El marco de las Cuatro D fue desarrollado como parte de un proyecto (‘Capacity Development for Sustainable Development in Africa’) llevado a cabo por el IIED y asociados colaboradores en seis países africanos, apoyado por DANIDA. El IIED y sus asociados desarrollaron y probaron el marco con el fin de aclarar los roles de las partes interesadas como un requisito previo para el desarrollo de las necesidades de capacidad. El marco ha sido aplicado en contextos específicos asociados con la producción de carbón vegetal, productos forestales no madereros, parques nacionales y agricultura en Senegal, Níger, Zambia, Camerún y Uganda, con comunidades, operadores privados y partes interesadas del gobierno. El Apéndice de esta herramienta proporciona un ejemplo de un uso de la herramienta y elementos adicionales sobre el tema de las relaciones.

Antes de llevar a cabo un análisis de las Cuatro D, las siguientes herramientas pueden ser utilizadas productivamente: *Mapeo de influencia de las partes interesadas*. Las *cuatro D* pueden complementar a *Análisis del poder de las partes interesadas*. Estas herramientas pueden ser encontradas en [www.policy-powertools.org](http://www.policy-powertools.org)

Las siguientes *referencias* resultan útiles:

Dubois, O. y Lowore, J. 2000. *The journey towards collaborative forest management in Africa: Lessons learned and some navigational aids*. Forestry and Land Use series No 15, International Institute for Environment and Development, Londres

Dubois, O. 1998. *Capacity to manage Role Changes in Forestry: Introducing the 'Four Rs' Framework*. Forest Participation Series No. 11, International Institute for Environment and Development, Londres

FAO. 1995. *Understanding farmers' communication networks – an experience in the Philippines*. Communication for development case study 14, FAO, Roma

GTZ. 1996. *Process monitoring – work document for project staff*. Doc. No 402/96 22e NARMS Dept 402, GTZ, Eschborn

Hobley, M. y Shields, D. 2000. *The reality of trying to transform structures and processes: forestry in rural livelihoods*. ODI Working Paper 132, Overseas Development Institute, Londres

Makano, R.M., Sichinga, R.K. y Simwanda, L. 1997. *Understanding stakeholders' responsibilities, relationships, rights and returns in forest resource utilisation in Zambia: what changes are required to achieve sustainable forest management?* Informe Final. International Institute for Environment and Development, Londres

Tekwe, C. y Percy F. 2000. *Rights, Responsibilities, Revenues and Relationships with a focus on community forest benefit sharing: A Case Study of the 4Rs from Bimbia Bonadikombo, Mount Cameroon Project*. Informe no publicado. Proyecto de Mount Cameroon del DFID. DFID, Londres



## Apéndice. Ejemplos y Estudios de Casos

### 1. Resumen de derechos, deberes, dividendos y dependencias y relaciones en Lukolongo, Zambia

Partes Interesadas	Deberes	Derechos	Dividendos
<b>Granjeros de subsistencia</b>	Custodios de la tierra	Recolección de productos forestales Cultivo de la tierra	Ingresos de productos forestales y agrícolas
<b>Agricultores emergentes</b>	Algo de manejo de la tierra	Cultivo de la tierra	Ídem anterior
<b>Productores de carbón vegetal</b>	Ninguno	Recolección de madera	Ingresos de productos forestales
<b>Comerciantes de carbón vegetal</b>	Ninguno	Comercialización de carbón vegetal	Ingresos del comercio
<b>Fabricantes de curiosidades</b>	Ninguno	Recolección de madera	Ingreso de productos forestales
<b>Pescadores</b>	Ninguno	Pesca	Ingresos de la pesca
<b>Departamento Forestal</b>	Manejo forestal, aplicación de las leyes forestales	Cobro de dividendos de impuestos forestales	Ingresos de impuestos forestales
<b>ECAZ (una ONG)</b>	Facilitador del desarrollo	Facilitar el desarrollo	Indirectamente, creación de empleo

Dependencias y Relaciones	Agricultores de subsistencia	Agricultores emergentes	Productores de carbón vegetal	Fabricantes de curiosidades	Pescadores	Departamento Forestal	ECAZ
<b>Granjeros de subsistencia</b>							
<b>Agricultores emergentes</b>	Buenas						
<b>Productores de carbón vegetal</b>	Buenas	Buenas					
<b>Fabricantes de curiosidades</b>	Buenas	Buenas	Regulares				
<b>Pescadores</b>	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas			
<b>Departamento forestal</b>	Bastante buenas	Bastante buenas	Malas	Malas	Regulares		
<b>ECAZ</b>	Buenas	Buenas	Buenas	Regulares	Buenas	Buenas	

(Fuente: Makano *et al*, 1997)

## 2. Estudio de caso metodológico de las Cuatro D: Proyecto de Mount Cameroon

Tekwe y Percy (2000) describen un ejercicio de las Cuatro D que tuvo lugar durante un taller de dos días de duración en Camerún. El equipo del Proyecto de Mount Cameroon (MCP) estaba constituido por facilitadores, y miembros del personal local del Ministerio de Medio Ambiente y Forestación (MINEF) participaron como asesores técnicos del Comité de Operaciones (OC). Se solicitó al OC intercambiar ideas con respecto a qué significaba la división de beneficios para ellos y luego definir derechos y deberes, para permitir un entendimiento común de qué es lo que se entiende por ellos antes de entrar en análisis.

Se realizó un intercambio de ideas de importantes clientes del bosque comunitario, y se llegó a una lista de 18 categorías de partes interesadas. Los participantes fueron divididos en 2 grupos y cada uno de ellos tomó 9 partes interesadas para análisis. El análisis de la situación actual fue realizado por los grupos, discutiendo y acordando los *actuales y reales* derechos, deberes y dividendos (beneficios) de cada parte interesada con relación al bosque completamente, antes de pasar a la siguiente. Los grupos registraron puntos clave y otorgaron un puntaje relativo (0 = ninguno, 5 = alto/máximo) para cada una de estas 3 D en un cuadro. Cuando las partes interesadas con un deber de política o legal no estaban cumpliendo sus deberes realmente, la descripción reflejaba la política y el puntaje la realidad.

### Cuadro de derechos, deberes y dividendos actuales para 9 de 18 partes interesadas en el bosque

Parte interesada	Derechos	Puntaje	Deber	Puntaje	Beneficio	Puntaje
Quemadores de carbón vegetal	Acceso parcial	2	Registrado en el OC	2	Ingreso directo	4
Explotadores madereros	Acceso parcial	0.5	Ninguno	0	Ingreso directo-madera	4
Recolectores de leña	Ninguno	0	Ninguno	0	Ingreso directo, recursos	4.5
CDC (una compañía plantadora paraestatal)	Legítimos propietarios de arriendo	5	Asegurar un manejo apropiado de la tierra	1	Ninguno	0
Jefes	Autorizar el acceso a todos los recursos	3	Custodios; monitor	2	Retribuciones; donaciones	1
Granjeros	Acceso a la participación/toma de decisión sobre la tierra	2	Implementar un plan de uso de la tierra (plantación de árboles); Registro	1	Ventas de las cosechas; consumo de las cosechas	5
MINEF	Supervisión; gerenciamiento	4	Controlar la explotación; cobrar impuestos gubernamentales Procedimiento forestal comunitario	2	Ingresos de ventas en remates; cánones de explotación	3.5
BBNRC (consejo de manejo forestal local)	Autoridad gerencial; Negociar en representación de la comunidad; Sanción	3	Implementar la política de uso de la tierra; Monitoreo y control; Establecer bosque comunitario	3	Permisos; capacitación; donaciones; Retribución informantes	2
Doctores Tradicionales	Derecho de Usuarios; Participación	1	-	0	Retribución consulta; Tratamiento; Venta de hierbas	5

Cada grupo presentó su tabla en plenario, y los participantes en forma conjunta revisaron los resultados. Esto se realizó revisando horizontalmente cada fila y revisando verticalmente cada columna “D” para alcanzar consistencia y acuerdo final. La descripción y puntajes fueron analizados. Por ejemplo, ¿asume el MINEF realmente menos deberes que el BBNRMC (el consejo de manejo local para el bosque en cuestión), y lo mismo que los jefes? ¿Es casi nada el beneficio de los jefes e incluso tienen deberes? ¿Se benefician los explotadores madereros y quemadores de leña y carbón vegetal en el mismo grado? ¿Las descripciones dadas constituyen realmente la situación verdadera o qué debería estar sucediendo? –lo que en caso de ser muy diferente fue también notado fuera de la tabla (por ejemplo, el MINEF debería estar asumiendo más deberes de lo que está actualmente). Estas comparaciones llevaron a algunos ajustes a los puntajes para hacer a las comparaciones entre partes interesadas significativas y se alcanzó un acuerdo sobre el “peso” relativo de diferentes tipos de derechos, deberes y beneficios.

De la tabla surge claramente que aquellos que se benefician actualmente son los usuarios de los recursos. La mayoría de estas partes interesadas son usuarios ilegales que no están registrados ni en el MINEF ni en el BBNRMC. Por lo contrario, aquellos con muchos deberes y derechos se benefician muy poco y no son usuarios directos de los bosques. Esta no era una situación sustentable. A continuación hay un resumen categorizado de la situación actual de las partes interesadas en la floresta revelado por la tabla completada.

Partes interesadas con mayores derechos	Partes interesadas con mayores Deberes reales	Partes interesadas con mayores Beneficios
1. CDC 2. MINEF 3. MCP 4. BBNRMC/jefes	1. MCP 2. BBNRMC 3. MINEF/villas/jefes/elites/ quemadores de carbón vegetal/LUC	1. Agricultores/pescadores 2. Leña/doctores tradicionales 3. Madera/carbón vegetal

### La visión futura

El mismo ejercicio se repitió, pero esta vez se solicitó a los participantes imaginar a la comunidad forestal en 5 años si tuviese éxito. La tabla elaborada, una vez acordada, proporciona una herramienta de negociación y un punto u objetivo de referencia para el OC para el bosque comunitario, sus necesarias normas y reglamentaciones y necesidades de manejo y control de las partes interesadas. Proporciona una base para el diálogo y la negociación con las demás partes interesadas para llegar a un acuerdo apoyado por todos.

### Matriz de relaciones

A continuación el OC analizó las relaciones existentes entre cada uno de los clientes, utilizando una matriz paso por paso y códigos de colores para diferentes tipos de relaciones (B = azul = excelente, G = verde = bastante bueno, R = rojo = malo/conflictual, - = ninguna relación o relación desconocida)

	Granjeros	MINEF	BBNRMC	Villas	Admin	LUC	Doctores Tradicionales	Carbón vegetal	Madera	Leña	Cazadores	MCP	MINAGRI	CDC	Elites
Jefes	G	B	B	B	B	G	-	G	R	R	-	B	G	G	G
Granjeros		G	G	G	G	-	-	G	R	R	-	B	G	G	G
MINEF			B	G	B	G	-	G	R	R	R	B	B	G	-
BBNRMC				B	B	B	-	B	R	R	R	B	G	G	G
Villas					B	B	-	-	R	R	R	B	G	G	B
Admin						B	B	-	R	R	R	B	B	B	B
LUC							-	-	-	-	-	B	G	B	-
Doctores Tradicionales								-	G	G	G	G	-	-	-
Carbón vegetal									B	B	-	G	-	-	-
Madera										B	-	R	-	G	R
Leña											-	R	-	R	R
Cazadores												-	-	-	G
MCP													B	G	G
MINAGRI														B	G



nuevas organizaciones); fortalecimiento de nuevas organizaciones civiles (por ejemplo, organizaciones de afiliación y comités de villas); y experimentación con relaciones contractuales recientemente definidas.

*Relaciones C y D:* En el futuro inmediato es probable que sea difícil tener un impacto en los medios de vida, meramente concentrándose en apoyo al *cambio organizativo interno* dentro de organismos del estado, sea a través de desarrollo gradual de capacidad interna o reposicionamiento radical de organismos y el “hardware” del cambio estructural.

Sin embargo, los cambios en el “software” de las organizaciones (cómo se hacen las cosas), en particular el proceso de construir marcos de planificación estratégica, puede tener un impacto en los medios de vida, particularmente si estos implican vínculos con otros órganos de planificación. Estos nuevos procesos requieren nuevas habilidades, actitudes y estilos de manejo a niveles senior y junior dentro de organizaciones. El fortalecimiento de las organizaciones comunitarias está basado en el acceso a mejor información, mejores habilidades de negociación, mejores vínculos con los mercados y habilidades de manejo para marketing.

*Relaciones E:* Como muchas de las políticas con un impacto en los medios de vida son intersectoriales. Las relaciones débiles y la falta de coordinación entre órganos del gobierno es una limitación clave en permitir más estrategias de medios de vida sustentables.

*Relaciones F y G:* Los cambios en C, D y E solamente, esto es, cambios a corto plazo en los marcos de planificación, no necesariamente llevarán a impactos sustentables en los medios de vida. Puede ser necesario que un programa considere la planificación en un contexto estratégico más amplio, esto es, la relación de una *gama de partes interesadas del proceso de política*. Es importante apoyar a las partes interesadas en roles más amplios de actores en ciudadanía y política con mejor información y comunicación de manera que puedan: -

- Generar coaliciones mejor argumentadas con respecto a temas en particular
- Articular políticas en particular como parte de una agenda de política más coherente
- Incentivar la legitimación de política (por consulta a leyes y opinión pública)
- Involucrarse en decisiones sobre recursos de política

Esto requiere “puntos de entrada” a diferentes niveles dentro y fuera de organizaciones del Estado o del gobierno.

(Fuente: Hopley y Shields, 2000)