

25100

Acción Colectiva para el Manejo de los Recursos Naturales

Manual para identificar grupos de interés

Helle Munk Ravnborg
María del Pilar Guerrero
Olaf Westermann



Danish International Development Agency



International Development Research Centre



Centro Internacional de Agricultura Tropical
International Center for Tropical Agriculture

ISBN 958-694-008-X

965100

Acción Colectiva para el Manejo de los Recursos Naturales

Manual para identificar grupos de interés

Helle Munk Ravnborg
María del Pilar Guerrero
Olaf Westermann



Danish International Development Agency



International Development Research Centre



CIAT

Centro Internacional de Agricultura Tropical
International Center for Tropical Agriculture

Centro Internacional de Agricultura Tropical
International Center for Tropical Agriculture
Apartado Aéreo 6713
Cali, Colombia

Fax: (57-2) 4450-073

e-mail: hmr@cdr.dk

m.guerrero@cgiar.org

j.sanz@cgiar.org

o.westermann@cgiar.org

Publicación CIAT No. 310
ISBN 958-694-008-X
Tiraje: 600 ejemplares
Impreso en Colombia
Marzo de 1999

Ravnborg, Helle Munk ; Guerrero, María del Pilar ; Westermann, Olaf.
Acción colectiva para el manejo de los recursos naturales : Manual
para identificar grupos de interés. -- Cali, Colombia : Centro
Internacional de Agricultura Tropical, 1999.
57 p. Ilus. -- (Publicación CIAT : no. 310)
ISBN 958-694-008-X

1. Cuencas hidrográficas. -- 2. Cooperación (acción colectiva,
grupos de interés). -- 3. Degradación ambiental. -- Recursos naturales. --
Ordenación de recursos. I. Tit. II. Centro Internacional de Agricultura
Tropical. III. Ser.

Helle M. Ravnborg, Ph.D., es Socióloga Rural de la Universidad de
Roskilde, Dinamarca. María del Pilar Guerrero es Lic. en Sociología
Rural, Universidad de Puerto Rico. Olaf Westermann es M.Sc. en
Sociología Rural (termina tesis para Ph.D.), Universidad de Roskilde,
Dinamarca.

Danida es una organización danesa que promueve el desarrollo a nivel internacional. Depende del Ministerio denominado Royal Danish Ministry of Foreign Affairs (Udenrigsministeriet). Fax: 31 540533.

IDRC (International Development Research Centre) es una corporación pública creada por el gobierno canadiense para ayudar a las comunidades humanas del mundo en desarrollo a encontrar soluciones para sus problemas sociales, económicos y ambientales por medio de la investigación. Su sede principal está en Ottawa, Canadá. info@idrc.ca

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) se dedica al alivio del hambre y de la pobreza en los países tropicales en desarrollo, mediante la aplicación de la ciencia al aumento de la producción agrícola, conservando, a la vez, los recursos naturales.

El CIAT es uno de los 16 centros internacionales de investigación agropecuaria auspiciados por el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCAI).

El presupuesto básico del CIAT es financiado por 28 donantes, entre los que figuran gobiernos de países, organizaciones para el desarrollo regional e internacional y fundaciones privadas. En 1999, los siguientes países son donantes del CIAT: Alemania, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Colombia, Dinamarca, España, los Estados Unidos de América, Francia, Holanda, Italia, Japón, México, Noruega, Nueva Zelanda, el Reino Unido, Sudáfrica, Suecia y Suiza. Las entidades donantes incluyen el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID), el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (IFAD), la Fundación Ford, la Fundación Rockefeller, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), y la Unión Europea (UE).

La información y las conclusiones contenidas en esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de los donantes.

	Página
Recursos Naturales y Conflictos	26
¿Qué significa realmente el término "recursos naturales"?	26
Análisis después de las entrevistas	27
Primera interpretación constructiva sobre el MRN: uso de recursos y conflictos generados	28
Conflictos entre los usuarios de la microcuenca: discusión inicial	30
Interpretación constructiva sobre los recursos naturales hecha por la entidad	31
Segunda Reunión: Interpretación Constructiva Compartida del Manejo de los Recursos Naturales	32
Lugar de la reunión	32
Objetivo de la reunión	32
Recuadro 5: <i>Pasos que deben darse en la Segunda Reunión</i>	33
Negociación y Propuestas	39
Base para proponer planes de acción	39
Conclusión	41
Anexo 1: Resumen. Paso por Paso, de la Metodología Expuesta en el Manual	42
Anexo 2: Ejemplo de la Forma en que la Entidad Facilitadora Obtiene una Interpretación Constructiva Compartida	46

Prólogo

Este manual es uno de los resultados del trabajo de investigación participativa que se denomina *Acción colectiva para el manejo de cuencas: un proyecto de investigación sobre la acción participativa en las laderas de los Andes*. Esta investigación, que todavía continúa, es parte del proyecto de laderas del CIAT (Manejo Comunitario de los Recursos de Cuencas Hidrográficas en Zonas de Ladera) y se ha desarrollado en dos microcuencas de la cuenca del río Cabuyal, en el departamento del Cauca, Colombia. Su objetivo es despertar y fomentar la acción concertada (o 'acción colectiva') entre los usuarios de la microcuenca y sus grupos de interés respecto al manejo que ellos dan a diario a los recursos naturales. Estos usuarios quedan así capacitados para enfrentar problemas que cualquier acción individual y aislada no podría resolver de manera eficiente.

Durante el desarrollo de esta investigación, los usuarios se han enfrentado a problemas específicos de manejo y conservación de los recursos naturales, tales como el control de la erosión, la regeneración de la fertilidad del suelo, el control de algunas plagas (chizas blancas y hormigas arrieras) y la reforestación a partir de viveros de especies nativas (guadua, caliandra, nacedero y canelo).

El manejo colectivo de los recursos naturales de una cuenca es un proceso de largo plazo. Un primer paso, indispensable y fundamental de ese proceso, es la *identificación de grupos de interés*, tema que ocupa las páginas de este manual. Ahora bien, con la metodología de identificación de grupos se iniciará apenas la

comprensión profunda de las estructuras y dinanismos que motivan a la acción colectiva para el manejo de los recursos naturales y la facilitan.

La investigación futura se aplicará a la organización social que gira alrededor del manejo colectivo de los recursos naturales; a la solución, mediante negociación, de los conflictos que surgen entre los usuarios de una microcuenca; y a la transferencia amplia de esta metodología a otras microcuencas.

E. Bronson Knapp

Proyecto Uso de Tierras y SIG...

CIAT

Agradecimientos

Agradecemos a los agricultores de las microcuencas *Los Dos Zanjones* y *Guadualito*, de la vereda La Laguna, a los del río Guaicoché y a la comunidad de El Pínal, en el departamento del Cauca, que nos permitieron adentrarnos en sus vidas y compartir la forma en que manejan sus recursos naturales. Agradecemos especialmente a Marleny Aranda por su incansable y siempre indispensable trabajo en el campo y a Ana Milena de la Cruz por sus acertados ensayos de control de hormigas

Un sincero agradecimiento a Danida y al IDRC porque han querido financiar esta investigación y la publicación del manual. Gracias también a Jorge Rubiano, a Liliana Hurtado y al SIG del CIAT, así como a Carlos Arturo Quirós y al proyecto IPRA del CIAT, de quienes hemos tomado algunos elementos metodológicos. A los Drs. José Ignacio Sanz y Edmundo Barrios, y a Susy Orozco, Alberto Meléndez, Fredy Escobar, Carlos Trujillo, Joaquín Cayapú, Camilo Fernández (Gobernador del Cabildo), Rodrigo Vivas, Jorge Trujillo, Luz Dary Palomino, María Helena Cobo, Killian Alarcón y a tantos otros amigos del proyecto, gracias por su valiosa colaboración.

Helle M. Ravnborg

Proyecto Manejo Comunitario de los Recursos de
Cuencas...
CIAT



Introducción

Este manual o cartilla es una *herramienta metodológica* con la cual podremos estimular una acción colectiva que permita manejar adecuadamente los recursos naturales de una región definida. Consideremos dos aspectos del manual:

- *Receptores*: el manual está dirigido a los técnicos e investigadores que trabajan con los agricultores y con otros usuarios de los recursos naturales de la región.
- *Objetivo*: mejorar el manejo que estos últimos hacen de esos recursos no solamente en sus fincas, en un sector de sus bosques o en sus fuentes de agua sino en la totalidad del paisaje o de la cuenca en que viven.

Una característica inherente al manejo de los recursos naturales es la siguiente: debe realizarse en un contexto en que hay *múltiples intereses*, unos en armonía y otros en conflicto mutuo. Por consiguiente, la acción que pretenda mejorar el manejo de los recursos naturales (MRN) debe reconocer los intereses de cuantos participan en ese manejo, es decir, de los *grupos de interés* relacionados con él.

La **metodología** del manual tiene, por ello, un doble propósito: primero, identificar los intereses diversos; segundo, facilitar el proceso en que los grupos de interés negocian abiertamente sus intereses y logran acuerdos y propuestas concretas sobre el MRN. La metodología tiene dos características:

- Consta de una secuencia de reuniones, entrevistas y análisis, en la cual el técnico o investigador hace el papel de facilitador.

- Estimula en los participantes del proceso —que son usuarios de los recursos naturales— tanto el reconocimiento de la necesidad de un manejo concertado (acción colectiva) de los recursos naturales como la ganancia potencial (o sea, las ventajas) que de ese manejo se derivan.

El **manual** como tal cubre solamente la identificación de intereses, problemas y conflictos de los usuarios respecto a un MRN dado. Debe considerarse, no obstante, incorporado al proceso que comprende, además, la negociación de los intereses y la implementación de propuestas concretas de MRN.

El **facilitador** del proceso, sea éste una persona o una organización, debe ser conciente de que puede crear *expectativas* falsas o frustrar las bien fundadas. No debe, por tanto, iniciar el proceso integrado por [análisis + identificación de problemas + negociación de acuerdos] si no puede culminarlo, es decir, cuando no le es posible formular la propuesta concreta e implementarla.

Manejo Colectivo de Microcuencas

Ilustremos primero, con tres ejemplos, las situaciones que enfrenta este tipo de manejo:

- *Doña Ana vive en una microcuenca y se queja de que, por más que combate con un veneno las hormigas, éstas vuelven a aparecer y se comen su yucal. ¿De dónde salen? Sencillamente, de los hormigueros sin tratar de un vecino.*
 - *La gente que recibe el agua de un nacimiento o manantial de la microcuenca está preocupada porque el propietario de la tierra situada arriba del nacimiento ha tumbado todo el bosque para sembrar pasto, y todos sabemos que sin árboles se acaba el agua.*
 - *Otro vecino de arriba fumiga sus hortalizas y el veneno llega al nacimiento con el agua de desagüe de sus parcelas.*
- Por todo esto, a muchos les está llegando menos agua y, con frecuencia, contaminada.*

Los ejemplos anteriores muestran que muchos problemas relacionados con el *manejo de los recursos naturales* —como las plagas, la distribución del agua y la erosión— sobrepasan los límites de una finca precisamente por su *naturaleza biofísica*. Es decir, afectan la vida natural y los seres físicos (vegetación, agua, aire) que son *comunes* a muchos pobladores de una cuenca.

- Estos problemas exigen, por tanto, una *acción concertada* o colectiva entre los agricultores y otros usuarios de los recursos naturales, para hallar la forma de *manejar bien* estos recursos.

Es decir, los usuarios de una cuenca (o un grupo de ellos) se ponen de acuerdo sobre los siguientes puntos:

- ¿Qué hay que hacer?
- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Cómo, dónde y cuándo debe hacerse?

Esta actitud de los usuarios es lo que entendemos por *acción colectiva*. El Anexo 1 presenta un resumen de la metodología que ofrece este manual para responder las preguntas anteriores y estimular esa acción.

La acción colectiva es difícil

La acción colectiva es importante, no sólo para mejorar el manejo de los recursos naturales (MRN) sino también para aumentar la producción agrícola. Sin embargo, es muy común ver que, en la práctica, no hay acción colectiva. ¿Por qué ocurre así? Nos conviene mucho entenderlo. Veamos, por tanto, algunas explicaciones posibles:

- La concertación de voluntades y pareceres toma *tiempo*. Ahora bien, un agricultor puede preferir invertir ese tiempo en algo que él considere más productivo o algo que dé resultados inmediatos o más seguros.
- El agricultor no está seguro de la *solidaridad* de sus vecinos, es decir, de que "si yo hago algo, mi vecino también lo hará".
- Hay muchas diferencias y, a veces, *conflictos* entre vecinos, y esto convierte la comunicación entre ellos en una actividad complicada.
- No se conoce la *extensión de un problema* determinado, es decir, si el problema es compartido por todos los vecinos o solamente por muchos de ellos.

- Los agricultores no *aprecian* realmente lo que pueden ganar o mejorar a través de la acción colectiva. Por consiguiente, cada cual se dedica a atender los problemas que cree poder solucionar por sí solo.

El facilitador externo: un elemento importante

La acción colectiva requiere de *un tercero*, o sea, de una persona u organización que, desde fuera del grupo de vecinos, puede desempeñar en ese grupo un papel importante: *facilitar el proceso* que lleva a la reunión de los vecinos.

- El facilitador es necesario para que los agricultores de una cuenca se reúnan y empiecen a hablar sobre los problemas que tienen en común o los que no pueden solucionar sin la colaboración de otros agricultores.
- Esta persona u organización viene de fuera de la cuenca y puede asumir parte del costo o del tiempo que, si ella no interviniera, el agricultor tendría que poner en el proceso de análisis y concertación.

Requisitos de la acción colectiva

Para poder fomentar esta acción, es de suma importancia, primero, trabajar en *áreas contiguas* y, segundo, que el trabajo se haga efectivamente con *todos* los usuarios de esas áreas.

- La razón de estos requisitos es la misma naturaleza biofísica (ya antes explicada) de muchos de los problemas relacionados con el MRN.

Confianza y comunicación directa

Estos dos elementos de la acción colectiva se obtienen si se define adecuadamente el *tamaño del área* en que se trabajará (Recuadro 1). Es importante, por tanto, pensar de nuevo en los factores que suelen dificultar la acción colectiva, por ejemplo:

- el *tiempo* que se necesita para que los agricultores se comuniquen entre sí;
 - la *desconfianza* que ronda entre vecinos;
 - el desconocimiento de las condiciones en que se hallan *otros* vecinos y de los *problemas* que ellos enfrentan.
- Una condición muy importante para que los usuarios edifiquen, primero, la confianza mutua entre ellos y puedan comprobar, más tarde, si todos están cumpliendo con los acuerdos negociados colectivamente, es la siguiente: poder *reunirse y verse* cara a cara para que unos y otros se conozcan.
 - Para lograr este *acercamiento*, conviene cumplir dos condiciones:
 - que el *área* trabajada no sea demasiado grande, porque una reunión exigiría a los usuarios mucho tiempo para transportarse;
 - que los *grupos* de usuarios sean relativamente pequeños, es decir, que el área elegida contenga entre 20 y 40 familias.

La acción colectiva es necesaria

Una vez establecida el área donde se trabajará y definidos ya los usuarios que habitan en ella, se empieza a fomentar la acción colectiva.

Recuadro 1

Selección del área de trabajo

En nuestro caso, se decidió trabajar con *cuencas hidrográficas* porque en ellas se integran muchos de los problemas del MRN, como los relacionados con el agua y el suelo.

- Con el apoyo de un sistema de información geográfica (SIG), se identificaron todas las cuencas de 25 a 150 hectáreas que había en la zona donde quisimos trabajar (ver Figura 1). Basados en esta información y en otros criterios, investigamos las posibilidades que tenía cada cuenca de ajustarse a nuestro trabajo.

Llegamos, finalmente, a una primera decisión.

- Los criterios que guían este sondeo dependen de los objetivos de la institución que lleva adelante el trabajo. Esos criterios pueden ser, por ejemplo:
 - trabajar en la zona en que es más crítico el suministro de agua potable a un acueducto;
 - trabajar en la zona en que se hayan degradado más los recursos naturales;
 - trabajar en la zona donde sea mayor el conflicto sobre el MRN.

Lo más importante es que los criterios para tomar la decisión de elegir una de las cuencas sean claros.

- La primera tarea de este proceso es *hacer comprender* muy bien que algunos problemas relacionados con el MRN de la microcuenca (también llamada "minicuenca") *necesitan* de la acción colectiva para que puedan, al menos, resolverse o para que su solución sea la mejor.

Hay un forma concreta de estimular la gente para que comprenda la importancia de la acción colectiva: un *dibujo* como el que presenta la Figura 2.

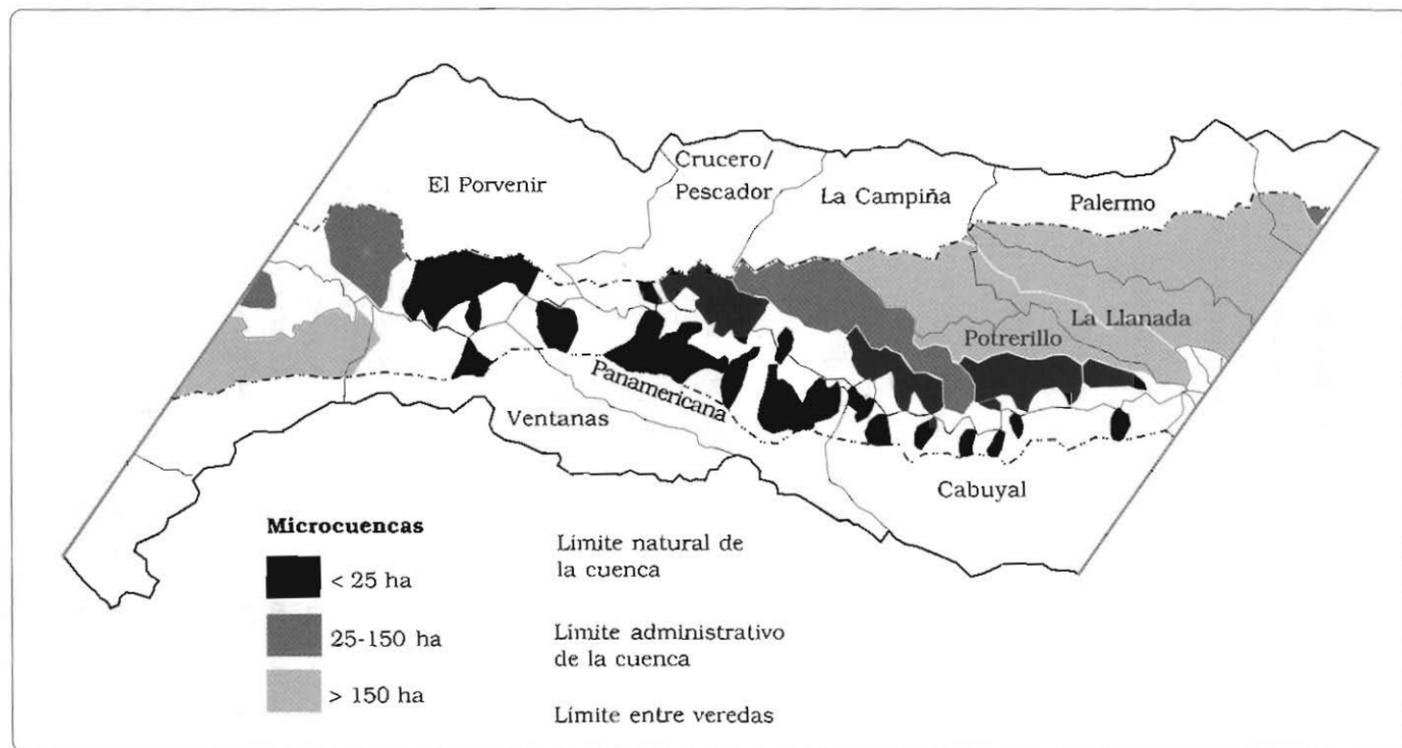


Figura 1. Mapa en que aparecen algunas microcuencas en la cuenca del río Cabuyal.

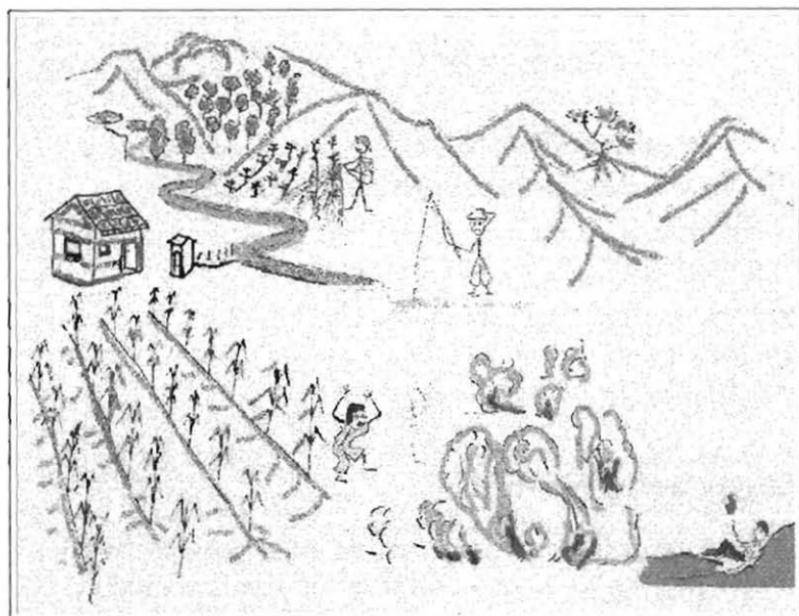


Figura 2. Situación imaginaria en un paisaje rural en que intervienen actividades de varios vecinos

- El dibujo muestra una serie de *actividades* que diversas personas realizan dentro de un paisaje imaginario:
 - una persona está pescando aunque, aparentemente, sin mucha suerte;
 - otra se ve contenta mientras fumiga su cultivo de tomate; cerca hay una letrina de la que sale agua negra directamente al río;
 - en otro lado, un agricultor descansa tranquilamente mientras quema la vegetación de su lote;
 - la vecina de este lote se ve muy preocupada por lo que pueda hacer ese fuego en su cultivo de maíz.

Este paisaje ficticio se presta para hacer un *análisis en grupo* (estudio grupal) de lo que ocurre en el paisaje y de las relaciones que hay entre las diferentes personas allí dibujadas. Este análisis es, a su vez, el punto de partida de un análisis inicial de la situación actual de la microcuenca.

Primera Reunión

Presentación de la Acción Colectiva y Análisis de su Importancia

En esta reunión, tal como propone el manual, se hacen el análisis grupal del paisaje imaginario y, enseguida, el *análisis de la situación* de la microcuenca.

Lugar de la reunión

¿Dónde reunirse? Antes de invitar a la reunión, hay que considerar los sitios en que pueden hacerse reuniones en la microcuenca. Es casi inevitable que el acceso a un sitio sea más favorable para un sector de la cuenca y menos favorable para otros sectores. Además, un sitio puede estar asociado con un grupo de gente de la cuenca y, por ello, otros grupos se sentirían incómodos acudiendo a reuniones allí.

Lo más recomendable sería buscar un sitio *neutral* o alternar los sitios de reunión para que no siempre favorezcan al mismo sector de la microcuenca.

Objetivo de la reunión

Presentar el proyecto al grupo de usuarios de una microcuenca y analizar la importancia de la acción colectiva para el manejo de los recursos naturales (MRN) de esa cuenca. Se busca, por tanto:

- explorar el *interés* que puedan tener en el proyecto;
- obtener la *primera respuesta* de los usuarios, es decir, si aceptan participar en el proyecto o no les interesa;

- invitar a los integrantes del grupo a *reflexionar* individualmente en los problemas que acarrea el MRN.

Es probable que el significado de las *expresiones* 'recursos naturales' y 'acción colectiva' no esté claro para todos. Sin embargo, no es oportuno aclararlas en esta primera reunión, porque la discusión beneficiaría a los participantes más informados y más extrovertidos (sesgando el análisis hacia ellos).

Es prematuro también tratar de esclarecer aquí los *problemas* relacionados con el MRN. Esta aclaración puede inhibir o restringir más adelante la opinión de los participantes sobre los problemas y sus posibles soluciones que, como de costumbre, proponen los más extrovertidos.

- Se negaría así a muchos la oportunidad de participar luego en el proceso de definir problemas y plantear soluciones.

El Recuadro 2 presenta la forma en que se maneja la reunión.

Recuadro 2

Pasos que deben darse en la Primera Reunión

Paso 1

Presentación de los usuarios

- *Ambiente de confianza.* Al comenzar, se 'rompe el hielo' y se vencen la timidez y la distancia tanto dentro del grupo de los participantes como entre éstos y los facilitadores. Técnicas para lograrlo:

- llamar a todos por su nombre (no por un título);
- colgar al pecho de cada uno una tarjeta con su nombre;
- participar en juegos y dinámicas de grupo.

- *Mapa de la microcuenca.* Empleando diversos materiales (piedras, ramas, etc.) y ocupando en esta tarea a los participantes que llegan primero a la reunión, se elabora el mapa; los que llegan después se integran al grupo alrededor del mapa. Se logran así dos fines:

- dar buen uso al tiempo que toman todos para llegar;
- introducir a los asistentes en el tema de la reunión.

- *Presentaciones.* Los técnicos y los investigadores se presentan haciendo comentarios sobre su profesión, la entidad con que laboran, los trabajos que hayan hecho antes en la zona, y otros antecedentes.

Todos los usuarios viven en la misma microcuenca; importa pues que digan, cuando se presenten, en qué parte de la microcuenca queda su finca o su terreno.

- *Tiempo.* Varía según el número de asistentes: cuando son 20 personas, este paso tarda de 10 a 15 minutos. Si se traza el mapa, que es opcional, el paso tardaría 25 minutos.

(Continúa)

Recuadro 2. (Continuación.)

Paso 2

Aclaración de las expectativas e introducción al tema

Los participantes pueden tener diferentes expectativas sobre el propósito de la reunión. Es necesario, por tanto, precisar **rápidamente** tres puntos:

- el verdadero *objetivo de la reunión*;
- lo que se espera de los participantes en este proyecto de acción colectiva;
- lo que se espera de los facilitadores (ahora y respecto a su posible asistencia a reuniones futuras).

Las siguientes preguntas sirven de guía:

- ¿Quién los invitó? ¿Cómo se enteraron de la reunión?
- ¿Cuál, según el decir de otras personas, es el motivo de la reunión?
- ¿Sobre qué creen que tratará la reunión?
- ¿Qué esperan obtener o saber cuando finalice la reunión?

Se recogen las opiniones de los que están enfocados en el tema para reforzar el objetivo. Las respuestas de los participantes permiten señalar los temas que **no** son propios de esta reunión.

- Aquí se puede preguntar también qué entienden por 'recursos naturales'.
- *Tiempo.* Este paso dura 10 minutos.

Paso 3

Análisis en grupo del paisaje imaginario

Se pide a los asistentes pasar adelante y observar un dibujo de una situación ficticia en un paisaje. Luego se les hacen preguntas sobre esta situación para estimular la conversación alrededor de ese tema.

(Continúa)

Recuadro 2. (Continuación.)

El dibujo debe ilustrar el mayor número posible de situaciones conflictivas en el área del paisaje y la relación de dependencia que exista entre unas y otras. Un dibujo en color da mejores resultados.

Las siguientes preguntas sirven de guía:

- ¿Qué ven ustedes en este dibujo?
 - ¿Qué está haciendo este señor?
 - ¿Cómo ven a la señora?
 - ¿Por qué creen que la señora está preocupada?
 - ¿Qué está ocurriendo en ese campo?
 - ¿Cómo ven las relaciones entre las diferentes personas del dibujo?
 - ¿Qué pasaría si esas personas se comunicaran entre sí?
- **Tiempo.** Este paso tarda 30 minutos.



Un técnico (Jorge) explica el dibujo del paisaje.

(Continúa)

Recuadro 2. (Continuación.)

Paso 4

Reflexión sobre la microcuenca real: posible existencia de conflictos

Se pide a los agricultores que reflexionen para saber si en su microcuenca hay *problemas parecidos* a los que presenta el dibujo, y que hagan comentarios al respecto.

- Que miren esos problemas como casos de MRN que no pueden solucionarse individualmente sino mediante algún tipo de concertación, coordinación o *acción colectiva* entre los usuarios de la cuenca.
- Que hagan esta reflexión en forma de una "lluvia de ideas", es decir, cada agricultor dice lo que se le ocurre con respecto al tema discutido y su opinión se anota en un papelógrafo.
 - Los asistentes hacen las sugerencias (no los facilitadores) y se invita a todos a participar, especialmente a los más retraídos.
 - Los facilitadores recogen las diferentes opiniones, sin tratar de buscar un consenso entre ellas.
 - Las sugerencias se escriben con claridad, empleando las mismas palabras de los participantes; todos los asistentes podrán ver bien el texto escrito en el papelógrafo.
- Se aclara que el análisis se hace sobre *problemas* y que éstos son de tipo colectivo (no individual), es decir, que involucran a *más de una persona*, ya sea en sus efectos o en sus causas. En las siguientes reuniones se estudiarán las soluciones que puedan darse a esos problemas.
 - Esta primera reunión es solamente para *sondear el interés* de los participantes y obtener una interpretación o estimación *inicial* de los problemas percibidos en el MRN.
- *Tiempo.* Este paso dura 20 minutos.

(Continúa)

Recuadro 2. (Continuación.)

Paso 5

Posible contribución del proyecto de acción colectiva a la solución del problema

En este paso se aclaran o especifican de nuevo las expectativas que puedan tener los agricultores sobre la reunión; el análisis que se ha llevado a cabo hasta ahora esclarece mucho esa discusión. Se consideran entonces los puntos siguientes sobre la organización responsable del proyecto (de acción colectiva):

- ¿Cuántas y cuáles soluciones técnicas a los problemas identificados puede proporcionar y financiar la organización?
- ¿Facilita, como mediadora, el contacto con otras instituciones que pueden tener estas soluciones?
- ¿Facilita el acceso a la información que se necesita para buscar soluciones?
- ¿Hasta dónde se compromete a facilitar la reorganización de los usuarios de la microcuenca y las negociaciones entre ellos?

Es importante explicar aquí la idea de que la concertación, o sea, la *acción colectiva* entre usuarios, es la parte esencial, generalmente, de la solución a muchos problemas relacionados con el MRN. Tomemos un ejemplo:

- *Control de las hormigas.* Supongamos que la técnica agrícola ha desarrollado un método para controlar las hormigas; pues bien, si un agricultor aplica este método mientras su vecino no hace nada, las hormigas pasarían de la finca de este vecino a la finca del que está controlando las hormigas. En consecuencia, el control, que es técnicamente eficiente, se vuelve ineficaz para el primer agricultor por falta de *concertación* entre los vecinos.
- *Tiempo.* Este paso dura también 10 minutos.

(Continúa)

Recuadro 2. (Continuación.)

Paso 6

Sondeo del interés de participar en el proyecto

En este paso se explora el interés que tienen los usuarios de la microcuenca de participar en el proyecto de acción colectiva. Se invita entonces a los asistentes a la reunión a dar su *opinión* sobre el proyecto.

- En este momento no se les pide que tomen una decisión final; se les pide, en cambio, que regresen a sus casas, *que lo piensen* con sus familiares y lo comenten con sus vecinos.
- Se propone entonces una **segunda reunión** en la que se hará un *sondeo definitivo* sobre el interés que tengan los usuarios de participar en el proyecto.
- *Tiempo.* Este paso dura 10 minutos.

Paso 7

Propuestas de acciones futuras

Sugerida ya la segunda reunión para escuchar opiniones sobre el proyecto como tal, se pide permiso a los asistentes para que el personal del proyecto pueda hacer *entrevistas* a algunos de los usuarios de la microcuenca sobre sus ideas y preocupaciones con respecto al MRN de la microcuenca.

- El propósito es profundizar más en el análisis que se acaba de hacer; para ello se escuchan los diferentes *puntos de vista* que nunca faltan en un área habitada.
- Se propone que estas entrevistas se hagan en el tiempo que separa las dos reuniones. El personal del proyecto se compromete a presentar los *resultados* de estas entrevistas en la próxima reunión.
- *Tiempo.* Este paso dura 15 minutos.

(Continúa)

Recuadro 2. (Continuación.)

Paso 8

Agradecimientos a los asistentes

En este paso se agradece a los usuarios de la microcuenca su asistencia y su contribución a la reunión. El acto final es la despedida formal de todos.

- *Tiempo:* 2 minutos.

Grupos de Interés y Entrevistas

Diversidad de intereses: ambiente del proyecto

Complejidad y diversidad son conceptos clave en la descripción del ambiente en que se realiza una acción colectiva dirigida a hacer más eficaz el manejo de los recursos naturales (MRN). La *diversidad* se manifiesta, no solamente en los tipos de suelo, las clases de vegetación, los niveles de precipitación y otros factores sino también en los usuarios de un área, aunque ésta sea pequeña.

- Por ejemplo, en una microcuenca de apenas 44 hectáreas, en el departamento del Cauca, habitan 20 familias y en ellas se cuentan cuatro grupos étnicos, dos denominaciones religiosas, algunos agricultores comerciales, varios agricultores de subsistencia, varios dueños de tierra y cuidanderos de predios.
- Las características anteriores, y su combinación, dan a las personas diferentes perspectivas, preocupaciones y prioridades sobre el MRN.

Pues bien, para tener éxito en el manejo de una microcuenca, es importante *identificar* primero y *entender* luego todos los *grupos de interés* o tipos de usuarios que existan en esa cuenca.

¿Qué pasa si no se identifican todos?

El siguiente ejemplo ilustra las consecuencias de no identificar a *todos los grupos de interés* asegurando así su

participación en la acción colectiva: simplemente se invalidan los esfuerzos que se hagan para mejorar el manejo de la microcuenca.

En agosto de 1994, un incendio destruyó parte de una zona de protección en la cuenca del río Cabuyal. Esta zona había sido creada por ASOBESURCA (Asociación de Usuarios de la Cuenca del Río Cabuyal) al comienzo de ese año para proteger fuentes de agua importantes para los pobladores.

Se rumoró que el incendio había sido una protesta contra la creación de zonas de protección. En efecto, mucha gente de esa área anda en busca de un terreno y tiene el siguiente concepto de las zonas de protección (que miden 10, 30 y a veces 50 m de anchas):

- *son tierra desperdiciada que "sólo sirve para criar más culebras";*
- *exigen un sacrificio que quizás favorece más a los pobladores de la parte baja de la cuenca que a los cercanos a la zona de protección.*

Motivada por este incidente y apoyada por el CIAT, la entidad ASOBESURCA decidió analizar este problema de los incendios. Empezó pues por estudiar las quemas que se hacen comúnmente para limpiar el campo de los residuos de cosecha y de las malezas.

El análisis indicó pronto que determinados pobladores de la cuenca no estaban *representados* en ASOBESURCA; por ejemplo, los que anhelaban tener tierra, los que andaban escasos de mano de obra, y los indígenas que habían manifestado desde un comienzo una fuerte oposición a la creación de zonas de protección.

Por consiguiente, para manejar el problema de las quemas, ASOBESURCA invitó más gente a participar en el análisis del problema y en la investigación de alternativas que pudieran sustituir la práctica de la quema.

¿Cómo identificar los grupos de interés?

Para facilitar la identificación de los diferentes grupos de interés y de sus opiniones, perspectivas, preocupaciones e inquietudes respecto al MRN de la cuenca —a estas últimas las llamaremos sus *construcciones* (o su interpretación constructiva) sobre el manejo de la cuenca— se recomienda hacer *entrevistas* individuales a algunos de los usuarios de la cuenca.

Es importante que sean *entrevistas individuales* y no las que llamaríamos 'entrevistas de grupos de usuarios'. En efecto, los conflictos latentes o los problemas actuales que se perciben dentro de un grupo de agricultores no afloran en las reuniones grandes, a las que asisten muchos (que casi siempre son los mismos).

- La entrevista individual tiene mayor probabilidad de lograr una información más confidencial y de obtener las percepciones, las preocupaciones y los intereses personales relacionados con los recursos naturales. El Recuadro 3 presenta un método para elegir a las personas que serán entrevistadas.

En las reuniones grandes hay siempre personas que no emiten su opinión, por varias razones:

- son tímidos;
- tienen temor de enfrentarse con sus opositores allí presentes;
- saben que, si han hecho algo que vaya en contra de lo establecido y de las normas, corren el riesgo de ser reprendidos.

Recuadro 3

Método para seleccionar a los entrevistados

Para seleccionar a los usuarios que serán entrevistados, se aplica el método del *muestreo por contraste* o por máxima variación.

- La primera persona que será entrevistada se selecciona al azar.

Puede ser un líder local, una persona de confianza o una ya conocida. Ahora bien, a partir de la primera entrevista, el sexto tema del formulario de entrevistas permite identificar a los siguientes entrevistados, así:

- A cada persona entrevistada se le pide que nombre otro usuario de los recursos naturales de la cuenca, que pueda tener una percepción diferente de la suya propia.
- La persona nombrada será entonces la próxima en ser entrevistada.

Se sigue aplicando así el método hasta escoger a todos los futuros entrevistados.

Ocurre a veces que una persona entrevistada duda en recomendar a otra para la entrevista o no quiere hacerlo. Quedan entonces dos opciones:

- entrevistar a alguien nombrado en una entrevista anterior;
- seleccionar de nuevo a una persona al azar y aplicar desde ella el método descrito.

Entrevista individual

El Recuadro 4 presenta el formulario que se recomienda para guiar las entrevistas. Contiene seis preguntas que más bien representan *seis temas*.

- Los primeros dos temas tratan de obtener una idea de los puntos de vista y de las preocupaciones que tengan los usuarios sobre el *uso* que ellos mismos dan a los recursos naturales.

- En los dos temas siguientes se explora la forma en que cada usuario entrevistado cree que el uso dado a los recursos naturales por otros usuarios de la microcuenca *afecta sus posibilidades* de aprovechar esos mismos recursos.
 - En este caso, ver si hay algún tipo de *interdependencia* entre el uso que dan a los recursos naturales los entrevistados y el que le dan los vecinos.



Una investigadora (Pilar) hace una entrevista individual.

- En el quinto tema se estimula a la persona entrevistada a que piense en la posible necesidad de la *acción colectiva*.
- Finalmente, el sexto tema sirve para asegurarse de que *todos los grupos* de interés hayan sido identificados (ver también el Recuadro 3).

Recuadro 4

**Formulario para hacer entrevistas individuales
con el fin de identificar grupos de interés**

Fecha:	Entrevista no.:
Nombre del entrevistador(a):	Nombre de la cuenca o área:
Nombre del entrevistado(a):	
<p>1. <i>¿Cómo ven usted y su familia el uso que se da a los recursos naturales en esta microcuenca?</i></p>	
<p>2. <i>¿Cuáles son los problemas que usted y su familia perciben respecto a los recursos naturales?</i></p>	
<p>3. <i>Por los trabajos que hemos hecho en otras zonas, hemos visto que son muy comunes los desacuerdos o conflictos entre los que viven en una cuenca, sobre el uso de los recursos naturales. ¿Puede usted mencionar quizás algunos ejemplos de desacuerdos que se hayan presentado en esta zona?</i></p>	
<p>4. <i>¿Usted se siente afectado por el uso que otras personas dan a los recursos naturales en esta zona?</i></p>	

(Continúa)

Recuadro 4. (Continuación.)

5. En su opinión, ¿qué se necesitaría para solucionar estos problemas?

6. Estamos seguros de que hay otras personas en esta zona que pueden tener opiniones distintas a la suya. ¿Nos podría nombrar a una o dos personas que puedan tener una opinión, digamos, un poco diferente a la suya, y a quienes podamos entrevistar?

Nombre(s)

Muchas gracias. Usted ha sido muy gentil con nosotros y ha manifestado puntos de vista muy importantes.

Interpretación constructiva hecha por el entrevistador(a):

(Dibujo para interpretar)

Recursos Naturales y Conflictos

¿Qué significa realmente el término “recursos naturales”?

A veces, el significado del término *recursos naturales* no es muy claro para los agricultores. Algunos creen que ‘recursos’ indica solamente ‘capacidad económica’; otros creen que se refiere solamente a árboles y agua (y excluyen otros recursos naturales como el suelo, la vegetación no arbórea y la fauna).

Para superar esta dificultad, se recomienda iniciar la entrevista hablando un poco del concepto de *recursos naturales*.

- Conviene a veces buscar un sitio que tenga una buena vista de la microcuenca, para hablar sobre lo que se ve desde allí y concluir definiendo lo que consideramos ‘recursos naturales’.
- Se puede utilizar también un dibujo que ilustre un paisaje, como el que aparece en la Figura 3.

Es muy útil mencionar los recursos que no se aprecian a simple vista preguntando, por ejemplo:

- ¿Qué piensa de los pajaritos y de las aves en general? ¿Causan daño a algún cultivo?
- ¿Qué opina de los insectos y de sus larvas (los ‘gusanos’)? ¿Qué atacan en el campo?
- El aire, el clima, etc. ¿son también recursos naturales?

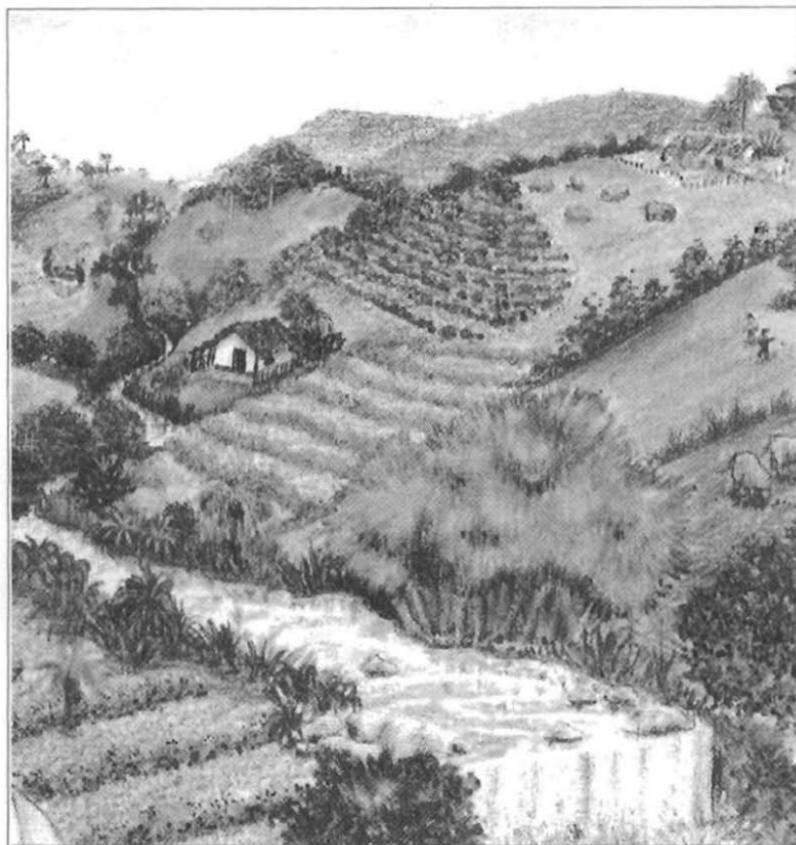


Figura 3. Dibujo de un paisaje para aclarar y concretar el concepto real de *recursos naturales*.

Análisis después de las entrevistas

Después de cada entrevista se hace un análisis de las ideas centrales, de las percepciones y las inquietudes manifestadas por la persona entrevistada. Con estos elementos se intenta formular la *interpretación*, el punto de vista o la *construcción* (denominada así por algunos autores) que tiene la persona entrevistada del manejo de los recursos naturales (MRN) de la microcuenca.

Cuando la siguiente persona que se entreviste haya manifestado sus opiniones, percepciones, preocupaciones, etc., se le presentan las percepciones y

puntos de vista (y la interpretación constructiva) de las personas entrevistadas antes, para que haga algún comentario al respecto. Se emplean frases como "...hemos escuchado que..." o también: "...otras personas nos han comentado...", con las cuales se trata de no comprometer a quienes fueron entrevistados antes.

El proceso de entrevistar y solicitar nombres de posibles candidatos para entrevista debe continuar hasta que las percepciones obtenidas empiecen a repetirse y se reduzcan a dos o tres interpretaciones ya conocidas.

Es esencial *comparar* los distintos puntos de vista que se recogen en las entrevistas y estudiar los contrastes que ellos presentan, con el fin de identificar, primero (y entender, después) los diferentes —y tal vez opuestos— *intereses* que deciden, en último término, el manejo que se dará a los recursos naturales.

Primera interpretación constructiva sobre el MRN: uso de recursos y conflictos generados

Cuando se decide terminar el proceso de entrevistar (habiendo solicitado además nombres de posibles entrevistados), es hora de que los entrevistadores o la entidad se sienten a formular —partiendo de las percepciones registradas en las entrevistas individuales— una *interpretación constructiva* del uso dado a los recursos naturales, de los conflictos que genera este uso, y de los grupos de interés relacionados con él. Esta interpretación es una síntesis que se *desarrolla* progresivamente (construcción) siguiendo el mismo procedimiento empleado en las entrevistas, o sea, según los pasos siguientes:

- Primero, se procura identificar los *usos* que se dan a los recursos naturales en la zona.
- Segundo, se describen dos componentes del problema: uno, las *dificultades* percibidas en la microcuenca por

los usuarios que desean dar a los recursos naturales un uso determinado; y otro, los conflictos o desacuerdos que, sobre este uso, se han presentado en esa cuenca.

- Tercero, se establece el punto hasta donde puede lograrse la agrupación de los usuarios de los recursos naturales de la zona, dados *tres aspectos*: el uso que ellos dan a estos recursos, los problemas que perciben respecto a dicho uso, y su posición frente a los conflictos o desacuerdos que tal uso suscita.
 - En otras palabras, se trata de definir los *grupos de interés* que se han creado en torno al manejo de los recursos naturales de la microcuenca.

En ocasiones, esos tres aspectos en que se basa la 'definición' o determinación de los grupos de interés coinciden con ciertos factores que *caracterizan* a los usuarios de los recursos naturales de una zona, como son la raza o etnia, el género, la ubicación ('los que viven arriba de la zona y los que viven abajo de ella'), etc. Esta coincidencia es difícil de percibir. Lo importante, sin embargo, es que las *percepciones* sobre los recursos naturales (uso y problemas relacionados), expresadas en las entrevistas individuales, sirvan de base para definir los grupos de interés.

Cuando un grupo de usuarios no menciona un problema (por ejemplo, la contaminación del agua de los nacimientos), es posible que no lo tenga o que el problema esté, por el contrario, muy relacionado con el grupo. En este último caso, los usuarios pueden ser la causa real de un problema cuyas consecuencias no los afectan a ellos sino a otros usuarios de la microcuenca. El análisis de los grupos de interés se enfrenta, por tanto, al reto de distinguir entre los que *padecen* un problema y aquéllos que lo *causan* cuando dan un uso particular a los recursos naturales de la cuenca.

- Esta distinción hace evidente la *dependencia* que existe entre los usuarios de una microcuenca y

señala, por ende, la necesidad que éstos tienen de la *acción colectiva* (ver Anexo 2).

Conflictos entre los usuarios de la microcuenca: discusión inicial

Lo ideal es que la *interpretación constructiva* que hace la entidad se presente en una reunión en que participen todos los usuarios de la microcuenca; esta sería entonces la segunda reunión.

Como se dijo antes, es muy difícil que los vecinos hablen libremente de sus conflictos en una reunión grande. En muchos grupos sociales, esta *libre expresión* es sencillamente inaceptable.

- Es muy importante, por ello, que se formule y presente la *interpretación constructiva* sin comprometer a las personas entrevistadas. Estas personas dijeron cosas en la entrevista que, muy probablemente, no hubieran dicho en una reunión grande, y hay que respetar el carácter *confidencial* de esas declaraciones.

En cambio, la entidad que viene de fuera de la microcuenca no está sujeta —al menos, no de igual manera— a las normas sociales que se aplican a los usuarios (por ejemplo, la ‘prohibición’ de hablar explícitamente de sus conflictos).

- La entidad desempeña, por tanto, un papel importante en su relación con la microcuenca: se convierte en la *voz* que puede expresar, frente a todos los usuarios, los conflictos existentes sobre los recursos naturales.

El objetivo es iniciar un *diálogo* para que se logre hacer una negociación respecto al uso adecuado de estos recursos. La *interpretación constructiva* que hace la entidad servirá a éste y a otros propósitos.

Interpretación constructiva sobre los recursos naturales hecha por la entidad

La interpretación constructiva que hace la entidad sobre el uso dado a los recursos naturales y sobre los conflictos derivados de ese uso no debe ser presentada en la reunión más grande (la segunda) como la interpretación definitiva. Al contrario: la entidad debe recalcar, al presentar la interpretación constructiva, que ésta fue elaborada por sus integrantes y que, por tal razón, puede tener errores y equivocaciones porque ellos no viven en la cuenca.

Después de haber presentado su interpretación, la entidad invita a los *usuarios* que asisten a la reunión a *tomar parte* en esa interpretación haciendo sus observaciones y comentarios sobre ella, primero en una sesión plenaria y después en grupos más pequeños.

- El objetivo es modificar la presentación hecha por la entidad y obtener así una interpretación constructiva *compartida*.

En su interpretación constructiva, la entidad dice que, según su percepción, existen en la microcuenca determinados *grupos de interés*. Esta propuesta va también en la discusión de la Segunda Reunión.

Según los resultados de esa discusión, los participantes se dividen en subgrupos que representan los grupos de interés propuestos. La tarea que se da a estos '*grupos de interés*' es revisar de nuevo la interpretación constructiva y perfeccionarla.

- Partiendo de las interpretaciones que hagan estos grupos, se elabora la versión final de esa construcción, es decir, la *interpretación constructiva compartida (ICC)*.

El Anexo 2 presenta un ejemplo de la labor que hace la entidad para llegar a una ICC.

Segunda Reunión

Interpretación Constructiva Compartida del Manejo de los Recursos Naturales

En esta reunión, los participantes y la entidad facilitadora quieren lograr, compartiendo el trabajo, una construcción (o interpretación constructiva) sobre el uso dado a los recursos naturales en la microcuenca, y sobre los problemas y conflictos que plantea ese uso.

Lugar de la reunión

Se escoge el mismo lugar de la Primera Reunión (ver p. 10) o uno equivalente.

Objetivo de la reunión

Presentar la interpretación o construcción hecha por la entidad sobre el uso de los recursos naturales de la microcuenca y sobre los conflictos que genera este uso, con el fin de perfeccionarla y producir una interpretación final en cuya elaboración hayan participado todos los usuarios de la cuenca.

- Esta *interpretación constructiva compartida* proporciona la *base* en que pueden desarrollarse planes de acción para mejorar el manejo concertado de los recursos naturales.

Las actividades de la reunión se distribuyen en nueve pasos (Recuadro 5).

Para una visión rápida de las etapas y pasos descritos hasta aquí en el manual, consulte de nuevo el Anexo 1.

Recuadro 5

Pasos que deben darse en la Segunda Reunión

Paso 1

Definición de expectativas

La entidad facilitadora saluda a los participantes. Aclara luego el propósito tanto del proyecto de acción colectiva, en general, como de esta reunión en particular.

- Si se percibe timidez en los participantes, se emplea una dinámica de grupo.

- *Tiempo:* 5 minutos.

Paso 2

Presentación de la interpretación constructiva de la entidad

La entidad presenta la interpretación constructiva que ha elaborado (partiendo de las entrevistas individuales) sobre el uso de los recursos naturales y sobre los conflictos relacionados con dicho uso. Al hacerlo, tiene en cuenta los puntos siguientes:

1. No debe *comprometer* a las personas entrevistadas; es preferible que no mencione sus nombres.
2. Prefiere emplear un *método gráfico* para hacer la presentación. Si los participantes saben leer y escribir, parte de la interpretación puede presentarse empleando *títulos grandes* seguidos de textos explicativos. Según el medio cultural, los títulos no deben contener la palabra 'conflicto' u otras semejantes.
 - Los gráficos o dibujos deben ser muy *representativos* de la zona seleccionada, es decir, deben mostrar los conflictos generados por el manejo de los recursos naturales (MRN) *en el sitio* en que ocurren, la ubicación de los usuarios *afectados* por ese MRN, y la localización de quienes *causan* esos conflictos.

(Continúa)

Recuadro 5. (Continuación.)

- Los textos o escritos pueden distribuirse de dos maneras: según los diversos *recursos naturales* de la zona o según los *grupos de interés* de la microcuenca —los cuales se relacionan entre sí por el uso que hacen de los recursos naturales.
3. Responde las siguientes preguntas a lo largo de la presentación:
- ¿Qué usos se dan a los recursos naturales en la cuenca?
 - ¿Qué dificultades o problemas surgen cuando se desea dar un uso determinado a los recursos naturales?
 - ¿Qué conflictos o desacuerdos se han presentado en la microcuenca respecto al uso de los recursos naturales?
 - ¿Cuáles son los grupos de interés de la microcuenca?
4. Hace énfasis en que se trata de una interpretación hecha por *sus integrantes* (sobre uso de recursos naturales y conflictos relacionados *en la zona*), que puede tener errores y equivocaciones.
- *Tiempo*: 15 minutos.

Paso 3

Discusión y modificación, en reunión plenaria, de la interpretación constructiva hecha por la entidad

La entidad invita a los participantes a que hagan sus observaciones y comentarios sobre esa interpretación de la entidad, con el fin de modificarla y mejorarla. Cualquier comentario —positivo o negativo— es bienvenido.

- Puesto que los asistentes participan poco cuando están en una reunión plenaria, se pasa pronto al siguiente paso.
- *Tiempo*: 15 minutos.

(Continúa)

Recuadro 5. (Continuación.)



La entidad presenta a los usuarios la interpretación constructiva.



Paso 4

Discusión y modificación, en los grupos de interés, de la interpretación hecha por la entidad

La interpretación constructiva contiene una sección en que se indican los grupos de interés de la microcuenca; una vez discutida esta sección, se invita a los participantes a dividirse en conjuntos más pequeños (subgrupos), según el grupo de interés a que pertenezcan.

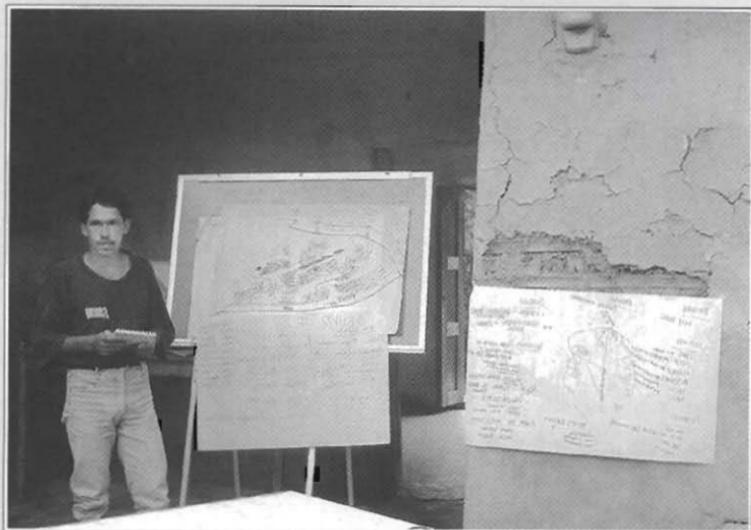
- La tarea de estos *subgrupos* es discutir de nuevo aquellos apartes de la interpretación constructiva de la entidad en los que son considerados como grupos de interés, y modificarlos para que se ajusten a su *propia interpretación*; ésta será, ciertamente, la más acertada.

Las cuatro preguntas siguientes ayudan a iniciar la discusión en los subgrupos:

- ¿En qué consisten los problemas?
 - ¿Cuáles son las causas de esos problemas?
 - ¿Qué se ha hecho en el pasado para solucionar los problemas?
 - ¿Qué podemos hacer para solucionar los problemas?
- *Tiempo*: 45 minutos.

(Continúa)

Recuadro 5. (Continuación.)



Un usuario (Holden) presenta la interpretación constructiva compartida.

Paso 5

Las interpretaciones constructivas modificadas en los 'grupos de interés' se unifican, en la plenaria, en una interpretación compartida

Reunidos otra vez todos los participantes en una sesión plenaria, se presentan las modificaciones que cada subgrupo ('grupo de interés') ha hecho a la interpretación constructiva inicial presentada por la entidad.

- Se invita a los participantes a hacer comentarios sobre esas modificaciones.

Terminados éstos, se formula una *interpretación constructiva compartida (ICC)*, es decir, una en que participen todos los grupos de interés.

Si se presentan dificultades para formular o definir esta interpretación, se puede proponer que continúen las negociaciones entre los grupos de interés y que se busque otra fecha para formular la ICC.

- *Tiempo:* 15 minutos.

(Continúa)

Recuadro 5. (Continuación.)

Paso 6

Propuesta de acciones futuras

La entidad *felicita* a los participantes por haber logrado dos cosas:

- Terminaron un trabajo muy difícil que consistía en escuchar (y tratar de entender) problemas, percepciones y preocupaciones que, a veces, eran opuestos a los suyos propios.
- Lograron una ICC de los problemas que suscita el MRN en su microcuenca.

Partiendo de este acercamiento y de este entendimiento mutuo, queda la tarea de desarrollar un *plan de acción* para mejorar el MRN.

- Este manejo se hará ahora de manera *concertada* o coordinada y no como antes, cuando cada cual actuaba por su cuenta.
- La entidad aclara la forma en que está *dispuesta a apoyar* este proceso.

- *Tiempo*: 5 minutos.

Paso 7

Sondeo final: ¿tienen interés los usuarios de participar en el proyecto?

En la Primera Reunión se hizo un sondeo sobre el *posible interés* de los usuarios de la microcuenca de participar en el proyecto de acción colectiva. En este paso se discute ese sondeo con los participantes para saber si *están interesados* en integrarse al proyecto propuesto por la entidad, que consiste en tratar de mejorar el manejo de los recursos naturales de la microcuenca mediante una acción colectiva o concertada.

- Si la respuesta es "no", se continúa con el Paso 9.

- *Tiempo*: 5 minutos.

(Continúa)

Recuadro 5. (Continuación.)

Paso 8

Compromisos y acciones siguientes

Se trata de definir los pasos o actividades que permiten pasar de una fase, digamos, de diagnóstico a una *fase de acción*. En otras palabras, hay que buscar los elementos necesarios para desarrollar un plan de acción relacionado con los problemas ya identificados, es decir, hay que *implementar el plan*. Ejemplos de tales *elementos* son:

- inventario global de los recursos de la cuenca y del uso que se les da;
- mediciones del estado de los recursos naturales;
- información proveniente de fuera de la microcuenca sobre posibles soluciones para los problemas.

Los pasos o actividades mencionados —que vendrían después de la búsqueda anterior— dependen, obviamente, de la situación específica en que se hallen los usuarios de la microcuenca.

A veces, la reunión tiende a alargarse y se percibe el cansancio en los participantes. Conviene elegir entonces un grupo pequeño integrado por representantes de todos los grupos de interés, quienes elaborarán un plan de trabajo (una agenda) para la próxima reunión.

- *Tiempo*: 10 minutos.

Paso 9

Agradecimiento y despedida

Los integrantes de la entidad agradecen la participación de los usuarios y se despiden de ellos.

- *Tiempo*: 2 minutos.

Negociación y Propuestas

Base para proponer planes de acción

La interpretación que ha sido construida con la participación de todos, o sea, la ICC, se convierte en una base para la formulación de planes de acción destinados a mejorar, de común acuerdo, el manejo de los recursos naturales (MRN). La ICC es, ante todo, un punto de partida *concertado*, o sea, tiene en cuenta no solamente las percepciones y prioridades de los usuarios que poseen más poder o influjo en la microcuenca (la elite local dominante) sino las percepciones y prioridades de *todos los usuarios* de esa cuenca.



La acción colectiva aplica la ICC y transforma el paisaje.

La ICC es un resultado *decisivo* sin el cual no podrían manejarse los recursos naturales de manera concertada; debe, por tanto, entregarse no sólo a los usuarios sino también a los facilitadores. No obstante, sólo marca el *inicio* del largo proceso que llevará al buen MRN de una microcuenca.

Después de ella viene una etapa de **negociación** entre los grupos de usuarios: se negocian las *propuestas concretas* (su formulación y su implementación) que permitirán mejorar el MRN.

- La negociación, obviamente, puede complicarse.
- Rara vez convendría limitarla a las propuestas que generan un consenso entre los usuarios: hay que conducirla, en cambio, a los temas que causan *controversia*. De este modo se enfrentan realmente los *problemas* percibidos por los diferentes grupos de usuarios.
- Su objetivo es buscar un *compromiso* entre dos partes: los intereses en conflicto y los mecanismos de compensación asociados con ellos.

El papel de los técnicos es facilitar esta negociación. Desarrollan, por tanto, su creatividad haciendo sentir a todos los usuarios que obtienen beneficios y ganancias si participan en el proceso de acción colectiva aquí descrito, por varias razones:

- directamente, porque el *nuevo MRN* de la microcuenca genera cambios positivos;
- indirectamente, porque reciben el *reconocimiento* de sus vecinos por participar en el proceso, por las habilidades que despliegan o por el sacrificio personal que hagan en bien de la comunidad.

Conclusión

El proceso de acción colectiva presentado en este manual no ha sido aún plenamente comprendido y no hay tampoco una propuesta *metodológica* que permita facilitarlo a los interesados.

Esperamos, sin embargo, que se avance en la identificación de *propuestas* metodológicas, contando ahora con las experiencias concretas, la cooperación y la información de retorno de organizaciones o entidades que están involucradas en esta labor decisiva:

elevar la capacidad que tiene una microcuenca o localidad para mejorar el manejo de sus recursos naturales.

Anexo 1

Resumen, Paso por Paso, de la Metodología Expuesta en el Manual

Actividades y objetivos	Criterios y pasos
<i>En la selección del área de trabajo</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar la comunicación directa ✓ Garantizar a los usuarios la oportunidad de que puedan reunirse cara a cara 	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir zonas naturalmente contiguas • Área entre 25 y 150 ha • Que contenga de 20 a 40 familias • Aclarar otros criterios de selección
<i>En la Primera Reunión</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentar la propuesta del proyecto de acción colectiva (AC) ✓ Hacer apreciar la importancia de la AC en el manejo de los recursos naturales (MRN) ✓ Estudiar la posible existencia de problemas en el MRN en la microcuenca ✓ Identificar los intereses de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del personal de la entidad facilitadora del proyecto • Aclaración de expectativas e introducción al tema • Análisis colectivo del dibujo de actividades ficticias en la microcuenca • Primera apreciación de la posible existencia de problemas en el MRN • Aclaración de la forma en que el proyecto de AC contribuye a mejorar el MRN

(Continúa)

Anexo 1. (Continuación.)

Actividades y objetivos	Criterios y pasos
	<ul style="list-style-type: none"> • Sondeo del interés de los usuarios de participar en el proyecto de AC • Propuestas para acciones futuras: segunda reunión y entrevistas individuales • Agradecimientos y despedida
<i>En entrevistas individuales</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escuchar todos los puntos de vista que existen sobre el MRN ✓ Iniciar el proceso de análisis de los problemas que presenta el MRN 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con una familia seleccionada al azar (puede ser de líder local, familia conocida, etc.) • Análisis de ideas centrales, percepciones y preocupaciones de los usuarios en relación con el MRN en la microcuenca, para elaborar una primera interpretación (constructiva) de la situación • Entrevistas con otra familia (indicadas por la primera familia) que tengan diferentes percepciones • Presentación de la interpretación constructiva basada en la entrevista con la primera familia • Análisis de ideas centrales, percepciones y preocupaciones de los usuarios en relación con el MRN en la microcuenca, para elaborar la segunda interpretación (constructiva) de la situación

(Continúa)

Anexo 1. (Continuación.)

Actividades y objetivos	Criterios y pasos
	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con las otras familias (indicadas por las primeras familias) que tienen diferentes percepciones • Presentación de la interpretación constructiva basada en las entrevistas con estas otras familias • Terminar las entrevistas cuando no haya más variación en el contenido de los informes que dan las familias y cuando sean nombradas para entrevista familias que ya fueron entrevistadas
<i>Formulación de la primera interpretación constructiva sobre uso de recursos naturales y conflictos relacionados</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprender el uso que dan los usuarios de la microcuenca a los recursos naturales ✓ Profundizar más en el análisis de los problemas relacionados con el MRN ✓ Tener un concepto claro de los conflictos relacionados con los recursos naturales ✓ Identificar los grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • Averiguar los usos que se dan a los recursos naturales en la microcuenca • Hallar los problemas que impiden dar a los recursos naturales de la microcuenca el uso que quieren sus usuarios • Averiguar los conflictos o desacuerdos que se hayan presentado en la microcuenca • Hallar los grupos de interés identificando los factores que los definen

(Continúa)

Anexo 1. (Continuación.)

Actividades y objetivos	Criterios y pasos
<i>En la Segunda Reunión</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permitir que se expresen los conflictos que existen sobre los recursos naturales, sin comprometer a las personas entrevistadas ✓ Iniciar el diálogo y la discusión sobre el uso adecuado de los recursos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Aclaración de expectativas de los usuarios • Presentación de la interpretación constructiva compartida (ICC) hecha por la entidad facilitadora • Discusión y modificación de la ICC en sesión plenaria de esta reunión • Discusión y modificación de la ICC, en los 'grupos de interés' conformados en la reunión • Unificación de las interpretaciones modificadas que se obtienen en los grupos de interés, para lograr una ICC, en reunión plenaria • Propuesta sobre acciones futuras • Sondeo final sobre el interés que tienen los usuarios de la microcuenca en el proyecto • Compromisos y pasos que se darán después de esta reunión • Agradecimientos y despedida

Anexo 2

Ejemplo de la Forma en que la Entidad Facilitadora Obtiene una Interpretación Constructiva Compartida

Entrevista 1*

Entidad Facilitadora (EF): ¿Cómo usan, usted y su familia, los recursos naturales en esta cuenca?

Agricultor 1 (A1): El agua es propia: cada familia tiene una manguera. La de nosotros baja unos 30 m y trae el agua de donde los vecinos Claveles, pero como no tenemos recursos (económicos) para hacer un tanque (de recolección), hemos hecho un pozo en la tierra.

EF: ¿Cómo usan el agua de las 'quebradas' o riachuelos? ¿Para lavar? ¿Para riego?

A1: Cuando no llega el agua (de la manguera), sí usamos el agua de la 'quebrada'; o cuando se revienta la manguera. Para jabonar el poquito (de ropa) que tienen, les alcanza (esa agua).

EF: ¿Hay peces (en la quebrada)?

A1: Los que tienen cabuya (penca o fique) matan los peces. Los vecinos de aquí abajo, también (los matan), pero ellos están fuera de la microcuenca; pero el vecino de arriba lava en la casa. (El agua) que nosotros usamos es limpia, viene de todo el nacimiento.

EF: Cuando hay problemas (para recibir agua), ¿toman (agua) de la 'quebrada'?

* En todas las entrevistas, los paréntesis son adiciones del editor o de los autores.

A1: Sí, aunque los vecinos de arriba jabonan y llega sucia. A los que lavan el fique (penca, cabuya), más atrás, no los alcanza a afectar. La gente critica que a veces no llega el agua. Los de la Junta de Acción Comunal, como todos son mestizos, quieren (agua) de la escuela para abajo, porque no los cubre a ellos. No hay un acuerdo: cada uno tiene su propia opinión, que es distinta, como Pedro. Este es uno que va a las reuniones y luego vuelve y nos dice otra cosa (al traducir del español a su dialecto) para que la comunidad entienda otra cosa. Lo hace a su conveniencia.

Interpretación 1

Acceso al agua y uso del agua

Todos tienen acceso al agua gracias a la manguera, pero no todos tienen recursos para construir un tanque de almacenamiento. Por eso algunos, como esta familia, cavan un pozo en la tierra. Cuando el agua es escasa (en el verano) o cuando se rompe la manguera, usarán el agua del riachuelo.

Problemas

La manguera se rompe; a veces, el agua es escasa. Además, el agua está contaminada.

Causas

El agua proviene de la parte alta de la microcuenca.

- Los de la parte de arriba jabonan y así ensucian el agua que llega a los de abajo. Los que lavan fique matan los peces porque liberan agua contaminada.
- Se hacen críticas a la Junta de Acción Comunal porque tiene favoritismos y porque los líderes manipulan la comunidad.
- Aparentemente, no hay acuerdo entre ellos. Sugieren, por tanto, que puede haber una relación entre el origen

étnico y la falta de una acción concertada para manejar los recursos naturales.

Entrevista 2

A2: Tenemos tubería de manguera, pero ésta a veces falla; nos falta la tubería de acero. El agua se usa para cocinar y lavar. Viene del nacimiento de Santa Bárbara. Al agua de esta quebrada, la Colorada, le han echado dos veces fique (cabuya, penca) y, por fortuna, no les ha pasado nada a los usuarios nuevos que tienen lagos de peces. Ellos encontraron de 4 a 5 estopas de fique. Nadie hace nada porque no hay un acuerdo; además, no se reúnen a discutir ese problema.

También está el problema de la falta de tubería. Sólo tienen mangueras y éstas se revientan. Antes tenían el problema de las manguera que echaban piedras, pero ahora no. Hace como 8 años venía el agua con vidrio molido.

Interpretación 2

Acceso al agua y uso del agua

Como en la familia anterior, en esta familia se tiene acceso al agua por medio de una manguera, principalmente.

Problemas

Como en la primera familia, también en ésta el problema principal radica en las mangueras, que fallan mucho y se rompen. Añaden otro problema: la falta de tubería.

Aparece de nuevo el problema de los del fique, que lavan (la fibra) y así matan los peces.

Causas

Dicen que nadie se ha reunido para tratar el problema.

- Este hecho sugiere que la falta de comunicación y de organización es parte del problema general.
- Esta situación debe relacionarse con la afirmación de la primera familia de que los líderes manipulan la comunidad y de que no hay consenso entre los pobladores de la microcuenca.
- Respecto a la manguera, dicen que hubo antes dificultades por las piedras y los vidrios (que echaban a la manguera); ese problema ya se resolvió.

Entrevista 3

A3: A mi me 'falla' el agua más que todo en verano. Anteriormente tenía (esta persona) el problema de las mangueras, que se reventaban y (entonces) las remendaba con neumáticos de llantas; ahora tiene agua independiente, aunque en verano le escasea porque están cortando los árboles cerca al nacimiento (del agua) para sacar madera. El contratista que hace la tala no deja árboles (en pie) ni a 10 metros del nacimiento.

La Junta (de Acción Comunal) dijo que tenía un dinero para ayudarnos, pero si nos uníamos a otra comunidad. No nos hemos podido poner de acuerdo.

Interpretación 3

Acceso al agua y uso del agua

Solía usar mangueras, pero ahora tiene su propio pozo y de él saca agua limpia.

Problemas

Como decían las dos primeras familias, ésta (dice también) que la escasez de agua, sobre todo en el verano, es un problema. No menciona la polución como un problema.

Causas

Esta familia da una explicación de la escasez de agua en el verano, un problema ya mencionado por las otras familias.

- Sugiere que la escasez de agua puede estar relacionada con la tala de árboles junto al riachuelo y al nacimiento de éste. El contratista que tala los árboles no pertenece a la microcuenca.

El contratista debería participar en la búsqueda de soluciones al problema del agua y en la negociación de éstas.

- La Junta (de Acción Comunal) ayudaría a esta familia con dinero aunque, una vez más, los desacuerdos parecen ser un obstáculo que impide la solución de los problemas.

Entrevista 4

A4: A mí me toca todo sola. Estamos mal de agua porque no nos llega (agua) suficiente. En el nacimiento hay (agua) pero, por falta de manguera, no hay agua en la casa. A Juan le gusta desconectar la manguera del tanque de agua, y (así) no nos puede llegar (agua). También afecta a la vecina de abajo. La manguera se rompe y empatan un pedazo (con otro) para reconectar. Como vivo en la parte alta, por eso el agua no me llega, ya que viene de una parte más baja. En verano escasea. No poseemos tanque de agua.

No vamos a las reuniones de la Junta porque nunca se ponen de acuerdo.

Interpretación 4

Acceso al agua y uso del agua

Ella vive en la parte alta de la microcuenca y llega con dificultad al nacimiento de agua, que está muy abajo. No tiene manguera o un tanque de almacenamiento cerca de su casa.

Problemas

Difícil acceso al agua y escasez de agua en el verano.

Causas

Partiendo de esta entrevista y de las anteriores, podemos concluir que el problema que plantean las mangueras y el acceso a las fuentes de agua depende de la topografía del terreno.

- Los que habitan en la parte superior de la cuenca no tienen, quizás, acceso al agua que se encuentra más abajo; los que viven en la parte inferior de la cuenca pueden recibir el agua contaminada por otros usuarios.
- Como en los casos anteriores, en que se quejaban de las piedras y los vidrios en la manguera, esta entrevistada acusa a otros de sabotear las mangueras del acueducto.
- Por último, ella menciona los desacuerdos que existen entre ellos como una razón para no asistir a las reuniones.
- Basados en las observaciones hechas y en esta entrevista, podríamos indicar que las mujeres solas tienen muchas más dificultades para solucionar los problemas que causa el uso del agua.

Entrevista 5

A5: Anteriormente tomaba agua contaminada porque la 'cogía' muy abajo. Ahora saca agua limpia de una 'poceta' propia (un pozo pequeño). A veces va a limpiar el pozo para que el agua baje y la misma presión del agua 'desempate' las mangueras. No le gusta el acueducto porque otros desconectan las mangueras y hay muchos problemas, pero cuando invitan a trabajar sí participa.

Ha habido problemas porque han trozado las mangueras; tuvieron que hacer reuniones y llamar la atención, y han tratado de pegarme. Por eso no quiero agua del acueducto, para no tener problema. (Gente de) la misma comunidad es la que echa mugre en los tanques.

Hace 2 años también me acusaron de robo, pero salí inocente. Es que estos indígenas son perezosos, no son como los guambianos que sí trabajan. Yo también soy paez, pero no me gusta meterme con éstos.

Interpretación 5

Acceso al agua y uso del agua

Tiene su propio pozo que le da agua limpia. Antes debía sacar el agua del riachuelo que, en su opinión, también está contaminado.

Problemas

Muchos problemas con las mangueras. Una vez más, los vecinos son acusados de desconectar y destruir las mangueras del acueducto.

1

Causas

Este usuario señala que hay trabajos comunitarios en que él participa y que se han hecho reuniones para llamar la atención sobre los problemas del agua.

- Sin embargo, parece haber una desconfianza general en la comunidad, y él mismo ha sido acusado de robo. La causa de esta desconfianza puede estar en la falta de comunicación y de organización que se mencionó antes.
- Sus palabras dan, finalmente, la impresión de que existen grupos étnicos en el área.

Entrevista 6

A6: Ellos están reforestando con 'nacedero', pino y 'carboncillo' para revivir el agua y pensaban criar pescados en el lago natural porque es limpio. El trae el agua con manguera. El problema es hacer un tanque. Antes hacían acueducto familiar, pero ahora quieren hacer un tanque para toda la comunidad (unas 50 familias). Los problemas que se generan son (por ejemplo) que los que tienen pozos, como Sonia, no aceptan porque ya tienen sus pozos propios. Pero para el futuro de mañana es necesario el proyecto del acueducto. Como (lo es) para lavar el café.

Yo he estado viviendo en Cali y he trabajado con fábricas. Me gusta trabajar con entidades, hacer lo que recomiendan las técnicas nuevas.

Interpretación 6

Acceso al agua y uso del agua

Este usuario tiene acceso al agua gracias a la manguera.

Problemas y sus causas

Le gustaría construir un tanque de recolección para toda la comunidad, pero tropieza con el problema clásico de la falta de acción colectiva. Un ejemplo:

- Algunos ya tienen un tanque y por eso no quieren participar en el proyecto del tanque comunitario.

Este usuario es un líder. Ha tenido contactos fuera de la microcuenca con instituciones e hizo experiencias en otros departamentos del país. Le gusta innovar.
- Tiene deseos de organizar su comunidad, pero enfrenta dos problemas: la oposición de los dueños de parcela que ya tienen su tanque, y la desconfianza de algunos agricultores (como el de la entrevista anterior) que se oponen a la acción colectiva.
- Asimismo, otros jefes de familia (como algunos de los que entrevistamos primero) creen que este usuario, siendo un líder, puede manipular la comunidad.

Entrevista 7

A7: La comunidad necesita ayuda para la tubería del acueducto. La tubería principal tenía 2 km de ramales y estaba quebrada. Yo no tengo el problema de la falta de agua. Tengo también una casa en la parte de arriba (otra cuenca); no tengo problemas con el agua en verano ni por la contaminación. A otros vecinos sí les hacen falta recursos económicos porque no tienen cómo comprar las mangueras. Yo quisiera trabajar individualmente, no (tomar) un crédito en grupo porque algunos, para trabajar, no cumplen.

Anteriormente echaban vidrio molido al agua, pero ellos hablaron con los muchachos de allí mismo y eso se arregló. Sobre el acueducto no se han

puesto de acuerdo porque unos dicen que la 'quebrada' que proponen para sacar el agua tiene muy poquita agua, y otros (dicen) que (debe tomarse) del (río) Cabuyal, pero eso elevaría los costos. Ellos están de acuerdo con la Junta (de Acción Comunal), pero hicieron un proyecto de acueducto y los desconocieron, aunque participan en todas las reuniones.

Interpretación 7

Problemas

Este usuario no tiene ningún problema de acceso al agua limpia. Cree, sin embargo, que la comunidad necesita ayuda para arreglar la tubería principal.

Causas

Una solución al problema sería la organización.

- Sin embargo, el usuario no tiene interés en asociarse. Tiende a ser más bien individualista.
- Contradice las otras opiniones sobre la Junta de Acción Comunal. Se nota que hay problemas de organización y que se hacen críticas a las instituciones locales.

Interpretación final (de la entidad)

Varios elementos determinan el acceso de la gente al agua y el uso que hacen de ella.

- ⇒ En primer lugar, la *topografía* y el *entorno geográfico*. Los agricultores que viven cerca del nacimiento del agua tienen menos problemas que los que viven más arriba o más abajo de éste.
 - Los agricultores que viven arriba del nacimiento difícilmente pueden aprovechar el agua por causa de la gravedad.

- Los que viven más abajo del nacimiento corren el riesgo de recibir agua contaminada cuando en ella lavan ropas o la fibra del fique. A veces les llega poca o ninguna agua porque ya la han consumido todos otros agricultores que viven más arriba o porque la tala de árboles ha secado las fuentes de agua.
- Ya podemos identificar varios *grupos de interés* propiamente dichos:
 - los que lavan fibra de fique;
 - los que reciben agua contaminada;
 - los que consumen agua arriba del nacimiento y los que talan árboles para sacar madera;
 - los que están abajo del nacimiento y, por causa de los anteriores, reciben poca agua.

⇒ En segundo lugar, muchas *mangueras y tuberías* han resultado dañadas por falta de buen mantenimiento o por sabotaje directo. Algunos agricultores han resuelto, por ello, su problema del agua cavando un pozo o construyendo un tanque de almacenamiento; sin embargo, son muy pocos los que pueden permitirse esta solución costosa.

Es difícil hallar una explicación de los daños que la gente hace a las mangueras desconectándolas o echando dentro de ellas piedras y fragmentos de vidrio.

- Puede sugerirse que hay oposición al acueducto por la siguiente razón: aun cuando distribuye el agua con más equidad, le negaría a muchos agricultores que viven cerca del nacimiento el libre acceso a una cantidad ilimitada de agua.
- Puede suponerse además que la distribución de los distintos grupos étnicos en la microcuenca hace conflictivo el acceso al agua y el uso de ella.

- Ambos casos nos permiten identificar *grupos de interés*:
 - los que quieren que se construya el acueducto (porque quieren tener más agua para ellos);
 - los que no quieren el acueducto (por diversas razones, por ejemplo, ya tienen un tanque de almacenamiento).

⇒ En tercer lugar, se ha extendido en la microcuenca una actitud de *desconfianza*. Los agricultores desconfían unos de otros, los grupos étnicos también y se desconfía de los líderes de la comunidad. Esta desconfianza mutua puede ser la razón principal de que hayan fracasado los intentos de llegar a un acuerdo y de hallar soluciones respecto al problema del agua.



Publicación CIAT No. 310

**Proyecto PE-3: Manejo Comunitario de los Recursos de
Cuencas Hidrográficas en Zonas de Ladera**

y

Unidad de Comunicaciones

Edición: Francisco Motta
Gladys Rodríguez (asistente editorial)

Producción: Artes Gráficas, CIAT
Oscar Idárraga (diagramación)
Julio César Martínez (diseño de carátula)

Impresión: Feriva S.A.

CIAT LIBRARY



100039120

