

Catalizar la acción colectiva en el manejo de los recursos naturales



Trabajar con comunidades o con grupos dentro de las comunidades y ayudar a que alcancen sus metas es un desafío. Este documento proporciona algunas directrices para catalizar la acción colectiva sobre todo en el manejo de los recursos naturales, basadas en: la bibliografía global sobre manejo comunitario de bosques y otros recursos naturales; la experiencia de catalizar la acción colectiva en más de 30 comunidades en 11 países, usando el enfoque denominado Manejo Adaptativo Colaborativo (Adaptive Collaborative Management, ACM); y mediante la experiencia de tratar de catalizar la acción colectiva en dos comunidades de Sumatra, Indonesia.

FUENTE:

Colfer, C.J. P. 2007. *Simple Rules for Catalyzing Collective Action in Natural Resources Management Contexts*. Center for International Forestry Research, Indonesia.

Comprender las condiciones socioculturales

Es importante estar conscientes de las condiciones socioculturales locales para aprender a esperar y aceptar los hechos desagradables e inesperados que puedan surgir durante las interacciones.

- **Conocer a las personas y sus condiciones antes de llevar a cabo cualquier tipo de cambio.** No dar por sentado que las personas locales tienen las mismas motivaciones que usted o que se comportan de la misma manera. Entienda sus motivaciones y valores personales: cómo piensan que las personas deben tratarse entre sí, qué diferencias hacen dentro de su propio grupo y en relación con las personas de fuera.

- **Las cosas están interconectadas.** Los cambios externos, sobre los que nadie de la comunidad puede tener control, también pueden resultar en cambios en el sistema local. El uso de métodos integrales y antropológicos puede ayudar a anticipar algunos de los efectos del cambio –ya sea que los cambios hayan sido iniciados por usted, por la gente local o procedan del exterior–, pero no será posible anticipar todos los efectos de dichos cambios.
- **Existen las "emergencias".** No se pueden predecir los efectos de las acciones. Las cosas suceden (emergen) como resultado de las interacciones entre las partes de los sistemas y no siempre se puede comprender la forma en que se han dado. Sin embargo, se debe aceptar que existe la sorpresa y estar preparado para hacer frente a los resultados, cuando las cosas convergen de manera impredecible y producen un resultado inesperado.

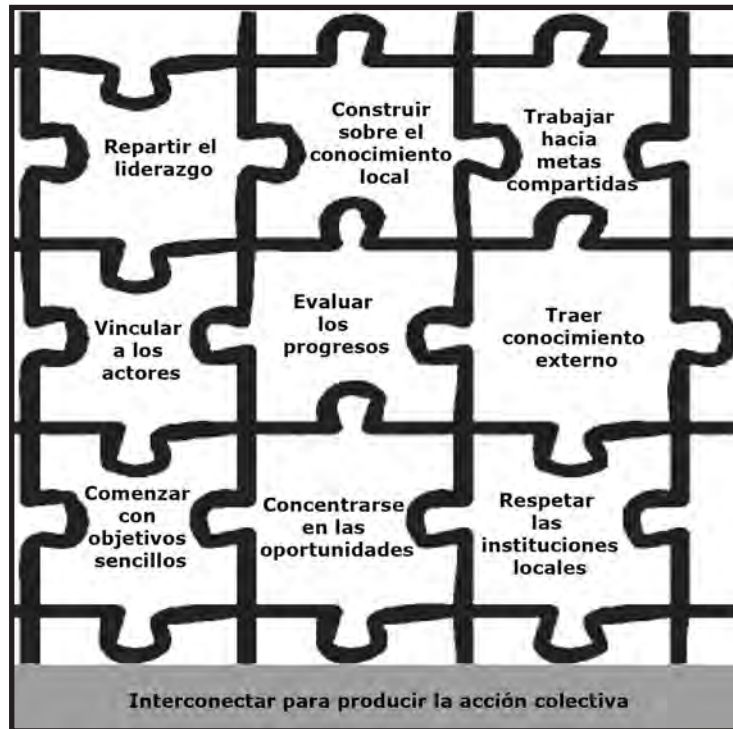
Facilitar la acción colectiva

Una vez que se haya comprendido la situación local, es momento para comenzar la acción. Observe lo siguiente cuando emprenda procesos de acción colectiva.

- **Respete y trabaje con las instituciones locales existentes.** Toda sociedad tiene instituciones existentes, basadas en el parentesco, en intereses comunes, en la ocupación o en otros principios de organización. Estos grupos pueden servir de base para construir acción colectiva. Trabaje con un grupo ya existente, así no hay necesidad de crear nuevos patrones de comunicación (al menos inicialmente). La gente asiste a menos reuniones y se reconoce el valor de su modo de vida. Dicho reconocimiento puede ser muy importante para el desarrollo o para el fortalecimiento de la autoestima de las personas, también es importante para lograr una acción colectiva eficaz.



- **Respete el conocimiento local y construya sobre éste.** El conocimiento local no siempre es obvio, pero está presente en todas partes. Por lo general, es necesaria una unión del conocimiento local y el conocimiento externo pues proporcionará conocimientos clave de las poblaciones locales acerca de su ambiente, los usos que le dan, sus esperanzas para el futuro y sus patrones de comportamiento, factores que pueden contribuir positiva o negativamente a ciertos usos del ambiente en el futuro.
- **Identifique y trabaje para alcanzar metas compartidas.** Una vez que los grupos han sido identificados, facilite un proceso mediante el cual el grupo determine por sí mismo cuáles son sus metas. Solo si los objetivos son realmente suyos van a estar dispuestos a tomarse la molestia de actuar colectivamente para alcanzarlos.
- **Comience con metas fáciles.** “Empiece con sencillez” para permitirle al grupo ganar experiencia y confianza. Acercarse primero a una meta de relativamente corto plazo con una alta probabilidad de éxito les dará habilidades y confianza para continuar con algo más difícil.
- **Construya mecanismos para evaluar el progreso.** Para cualquier objetivo elabore indicadores del progreso que puedan ser monitoreados para tener la seguridad de que se está avanzando. La ausencia de este control es a menudo una de las limitaciones principales de los esfuerzos por mejorar las condiciones. El monitoreo rutinario puede aumentar la sustentabilidad. Si se ha aprendido un mecanismo de evaluación continua las comunidades tienen más oportunidades de seguir trabajando para lograr sus objetivos una vez que se haya terminado el proyecto y se haya ido el facilitador.
- **Concéntrese en las oportunidades.** En lugar de identificar problemas, empiece por buscar oportunidades. Tales oportunidades pueden relacionarse con las pequeñas metas sugeridas como primeros pasos o pueden ser parte de cualquier paso en el proceso de trabajar con las comunidades y otros grupos. Los problemas no se pueden ignorar para siempre, pero la búsqueda de oportunidades puede ser la clave para obtener algunos logros rápidos y significativos.



- **Junte el conocimiento local con el exterior.** El conocimiento local es importante en cualquier intento por catalizar la acción colectiva, pero por lo general también es importante vincular estos conocimientos a los tipos de conocimiento que tienen las personas que vienen de fuera. Ese vínculo funciona mejor cuando hay un reconocimiento explícito del valor del conocimiento local. Cuando el conocimiento de la población local es reconocido como una contribución valiosa y útil, se refuerza su confianza en sí misma, lo que facilita una acción colectiva más eficaz.
- **Cree vínculos entre los actores.** Casi todas las comunidades están vinculadas con el mundo exterior y hay recursos de éste que pueden ser valiosos para la población local. El facilitador debe, por lo menos, identificar los vínculos relevantes con el mundo exterior (organismos gubernamentales, ONG, académicos, otras comunidades, redes, etc.), ayudar a las personas locales a desarrollar la confianza en sí mismas y las herramientas de negociación que necesitarán para tratar con estas personas ajenas a la comunidad y fungir como facilitador en las primeras etapas de sus interacciones. Esto también puede consistir en ayudar a la gente local a aprender a escribir cartas, propuestas, quejas, boletines y otros documentos en un lenguaje que sea comprensible y aceptable para las personas de fuera.
- **El liderazgo puede surgir en cualquier lugar.** Mire más allá de los papeles de liderazgo formales, en especial cuando se trate de grupos marginados. Discuta las ideas de liderazgo con la gente, puesto que los distintos grupos pueden tener diferentes ideas acerca de quién puede ser un líder, qué comportamiento es aceptable en un líder, qué limita a las personas para que se conviertan en líderes, etc. A veces, una persona ajena a la comunidad (como un facilitador), que expone a las personas diferentes ideas sobre el liderazgo, puede abrir puertas para aquellos que no han tenido este tipo de funciones en el pasado, y por consiguiente, liberar toda una serie de habilidades y conocimientos que no se habían utilizado adecuadamente.
- **Sin embargo, el facilitador debe analizar su propio papel.** Las amistades y la atención pueden afectar la manera en la que se sienten los miembros de la comunidad respecto de muchas cosas diferentes incluyendo su evaluación del potencial de liderazgo de las personas.
- **Busque la justicia a través de la comprensión.** Si las personas reciben un trato justo, es más probable que actúen de manera responsable y cooperativa. Los facilitadores deben estar alerta a la injusticia durante el desarrollo del trabajo. Cuanto mejor sea la comprensión del contexto en el que se efectúa el trabajo, es más probable que el facilitador capte las desigualdades y pueda hacer algo al respecto. Obviamente, no se pueden abordar todos los problemas, pero sí evitar exacerbar las desigualdades existentes y el facilitador podría avanzar en la corrección de algunos viejos errores (a través de una acción colectiva mejorada).
- **Equilibre el poder.** Equilibrar el poder no está del todo en manos del facilitador. Por un lado, su papel es servir como un actor externo relativamente neutral que facilite un proceso. Por el otro, necesita afianzar la voz de las personas necesitadas. Es un acto delicado de equilibrio. Si se hacen muchos esfuerzos por

tratar de proteger a los necesitados, se pierde el poder como actor neutral para traer una comunicación y cooperación mejores entre las partes.

- **La facilitación es una habilidad invaluable.** Asegúrese de que todas las personas tengan una oportunidad genuina para aportar ideas. Utilice las habilidades de facilitación para que las ideas de los pobres, las mujeres y las personas de castas inferiores puedan ser escuchadas a lo largo de todo el proceso. Sin embargo, no prive de sus derechos a los ricos y a los poderosos. Evite lo que algunos llaman “facipulación”, una facilitación llevada a cabo de manera que se manipula a la gente para servir a los fines propios.
- **Construya coaliciones.** Construir coaliciones puede ser extremadamente útil en el proceso de equilibrar el poder, pues ayuda a alcanzar los objetivos e ir un paso más allá, catalizando la acción colectiva a una escala más amplia.
- **La diversidad conduce a soluciones más creativas.** Cuando se trabaja en comunidades en las que hay grupos marginados, un proceso de resolución de problemas reforzará la capacidad colectiva para llegar a ideas y respuestas innovadoras. Este mismo principio se aplica en los esfuerzos de colaboración entre comunidades y otros grupos (como el gobierno, ONG, académicos y personal de proyectos).
- **Tratar con la diversidad tiene costos de transacción significativos.** En la medida en que los grupos se vuelven más diversos, la comunicación entre participantes se vuelve más difícil, el capital social es más bajo (en un principio), y hay menos probabilidades de que las acciones colectivas se den de manera “natural”. Prepárese para los malos entendidos, las sospechas y los retrasos que se derivan de estas dificultades intrínsecas.



Trabajar con comunidades sobre temas de acción colectiva

Para terminar, tome nota de estas directrices específicas cuando trabaje con comunidades sobre asuntos de acción colectiva.

- **Practique lo que predica. Las acciones dicen más que las palabras.** No subestime el poder del ejemplo.
- **Escuchar puede ser más importante que hablar.** Anime a la gente a emprender la acción. Si constantemente se les dice qué hacer, no desarrollarán las habilidades que necesitan para continuar con el proceso después de que se vayan los facilitadores.
- **Sea paciente.** Cualquier intento de acción colectiva implica varias barreras y restricciones que deben ser superadas. El proceso de la acción colectiva lleva tiempo, incluso cuando las cosas van bien.
- **Abandone el amor por el control.** Trate de ajustarse y responder a un mundo incierto de manera creativa y persistente, avanzando de forma repetitiva y lenta hacia las metas fijadas. Motive a los integrantes de la comunidad, a los funcionarios gubernamentales, al personal del proyecto, a los trabajadores de ONG, y otros para que hagan lo mismo.
- **Trate de encontrar financiamiento a largo plazo.** Catalizar la acción colectiva es un compromiso a largo plazo y toma una cantidad de tiempo incierta. Si realmente se responde a las necesidades y deseos de los miembros de la comunidad, no se puede predeterminar lo que conllevará el proyecto, ni mucho menos el tiempo que tomará. Este tipo de incertidumbres son muy incómodas para los donantes (y otros), por lo que la obtención de fondos es una tarea difícil. La tarea debe consistir en educar a los donantes en la necesidad tanto de la flexibilidad como de los compromisos a largo plazo, y continuar hasta que se convenzan!

Manual de **Recursos, derechos y cooperación**, producido por el programa CGIAR sobre Acción colectiva y derechos de propiedad (CAPRI)