

Mejorando la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales

Manual de capacitación



National Forest Programme
FACILITY
nurturing the process



Mejorando la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales

Manual de capacitación

Peter O'Hara,
Consultor de la FAO y especialista en manejo de recursos naturales participativos

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la FAO.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al:

Jefe
Subdivisión de Políticas y Apoyo en Materia de Publicación Electrónica
División de Comunicación
FAO
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia
o por correo electrónico a:
copyright@fao.org

© FAO, 2010

Foto de la cubierta por cortesía de Peter O'Hara y Fred Kafeero.

Prefacio

Los programas forestales nacionales (pfn) han llegado a ser un marco comúnmente concertado para la planificación e implementación de las actividades forestales en la búsqueda de la ordenación forestal sostenible a nivel nacional. La FAO y el Facility para los programas forestales nacionales, trabajan conjuntamente a fin de crear las capacidades nacionales para la implementación de los pfn, en consonancia con los principios de los pfn. El módulo de capacitación sobre la potenciación de la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales es una de las iniciativas conjuntas planificadas específicamente para mejorar la implementación de los principios del pfn de «participación y asociación».

El presente manual de campo está planificado para uso de los capacitadores, facilitadores con el fin de facilitar la capacitación participativa de alta calidad a fin de mejorar eficazmente la participación de las partes interesadas en los pfn y otras esferas de actividades y adopción de decisiones sobre el sector forestal. Aprovechar las enseñanzas de las mejores prácticas en los programas forestales nacionales, el uso de métodos participativos y el aprendizaje para adultos. El manual es versátil y se puede adaptar y ajustar fácilmente a contextos de capacitación específicos.

Creemos que la disponibilidad y la amplia utilización de este manual contribuirán en gran medida a difundir y a profundizar el conocimiento y las habilidades de capacitadores, facilitadores y profesionales para que apliquen el principio de participación en sus programas forestales nacionales.

Esperamos recibir sus comentarios para actualizar y mejorar aún más este manual.



Eva Muller
Jefe de equipo
Equipo de Políticas Forestales y Economía



Jerker Thunberg
Gerente
Facility PFN

Agradecimientos

El presente manual es el resultado de un largo proceso de elaboración, experimentación y revisión. Al respecto, el autor está sumamente agradecido por el estímulo y las contribuciones intelectuales recibidas de varias personas en este largo proceso. Un especial agradecimiento a Eva Muller y a Jerker Thunberg por su guía y apoyo para ultimar el manual.

Un reconocimiento especial a Fred Kafeero por sus revisiones críticas y aportaciones al manual. Asimismo, aprecio su esfuerzo por la organización y coordinación del proceso de poner a prueba el manual en varios países africanos y asiáticos, que sirvió de base para mejorar aún más el contenido y la forma del manual.

El autor también desea agradecer al personal de la FAO y del Facility que ha contribuido de diferentes maneras al desarrollo y finalización de este manual, en especial a Johan Lejeune, Marco Boscolo, Sophie Grouwels y Marguerite France- Lanord.

Un agradecimiento también va dirigido a Fiona Hall por su labor de edición, a Claudia Tonini por el trabajo de diseño y a Ariel Lucerna por el material gráfico y las ilustraciones.

Índice

Prefacio	iii
Agradecimientos	iv
Acrónimos	viii
Acerca de este manual	
VISIÓN GENERAL DEL MANUAL	1
ESTRUCTURA	3
Preparativos	3
La estructura y el enfoque de la capacitación	3
Estructura y visión general de la capacitación – Las cinco partes de la capacitación	3
Recapitulación	4
Anexo	4
¿A quién va dirigido el manual?	4
PREPARATIVOS	5
El ciclo de la capacitación	5
Creación del equipo de capacitación	6
Lectura de antecedentes	6
Análisis situacional	6
Elección de los cursillistas	9
Elección del lugar de reunión para la capacitación	10
Preparación del programa de campo	11
Preparación del equipo y materiales de capacitación	14
Establecimiento del seguimiento y evaluación	16
Invitar a una persona adecuada a proporcionar observaciones de apertura y clausura	17
ENFOQUE Y ESTRUCTURA DE LA CAPACITACIÓN	19
Aprendizaje experimental	19
La función del facilitador	20
Estructura de la capacitación	21
Objetivos de la capacitación	22
Programa de capacitación	22
LA CAPACITACIÓN: PAUTAS PARA UN BUEN COMIENZO Y ANÁLISIS DE CONTEXTO	25
Preliminares	25
Sesión 1. Observaciones iniciales	25
Sesión 2. Formalidades – estableciendo el tono y las directrices	26
Sesión 3. Visión general de la capacitación	32
Sesión 4. Expectativas de la capacitación	34
A. ANÁLISIS DE CONTEXTO	36
Sesión 5. Ejercicio de visión	37
Sesión 6. Evaluación de los alumnos de la participación en el PFN	38
Sesión 7. Participación en el PFN: síntesis y análisis exhaustivo	41
Primer día de recapitulación	47
B. PRINCIPIOS	48
Sesión 8. Recapitulación diaria	49
Sesión 9. Fundamentos y principios de la participación de las partes interesadas en los pfn	50
Sesión 10. Análisis de las partes interesadas del sector forestal	53

Sesión 11. Actitud, habilidades y práctica de los métodos	57
Sesión 12. El juego de roles en los pfn participativos	63
Sesión 13. Reflexión sobre el juego de roles	65
Sesión 14. Introducción al programa de campo y las directrices para el equipo de tareas	67
C. EXPERIMENTACIÓN	70
Sesión 15. Recapitulación diaria	71
Sesión 16. La preparación final y la presentación de los planes de los programas de campo	71
Sesión 17. El programa de Campo de la Parte I: análisis de las partes interesadas individuales	72
Sesión 18. Evaluación de los cursillistas por los especialistas	74
Sesión 19. Programa de campo de Parte II: Facilitar las negociaciones de las múltiples partes interesadas	76
Sesión 20. Evaluación de los expertos del programa de campo	81
D. REFLEXIÓN ANALÍTICA	82
Sesión 21. Recapitulación diaria	83
Sesión 22. Equipo de reflexión sobre los métodos utilizados en el programa de campo	83
Sesión 23. Presentaciones del equipo de reflexiones de los métodos del programa de campo	85
Sesión 24. Análisis de los programas de campo de las partes interesadas	88
Sesión 25. Los comentarios de la evaluación de los expertos del Programa de campo	89
Sesión 26. Evaluación personal y por pares	90
Sesión 27. Lista de verificación del facilitador del Programa forestal nacional participativo	93
Sesión 28. Estrategias para abordar las limitaciones en el contexto del PFN	94
Sesión 29. (Sesión optativa) Debate crítico sobre la mejora de la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales	96
E. PLANIFICACIÓN CONTEXTUALIZADA	98
Sesión 30. Recapitulación diaria	98
Sesión 31. Clasificación de prioridades de las estrategias	99
Sesión 32. Planificación de acciones y personalización de las cajas de herramientas	101
Sesión 33. Las presentaciones de los planes de acción y las cajas de herramientas para su revisión por pares	103
Sesión 34. Próximos pasos: examen, revisión y presentación de los planes de acción	104
RECAPITULACIÓN	106
Sesión 35. Reconsiderando las visiones de un adecuado PFN	106
Sesión 36. Evaluación de la capacitación	107
Sesión 37. Observaciones finales de los organizadores y los cursillistas	110
Algunas reflexiones sobre el seguimiento de la capacitación	111
ANEXO. VARIACIONES DE LA CAPACITACIÓN	112
Opción A. Tres módulos de dos días	112
Opción B. Utilizar más tiempo en los fundamentos	113
Opción C. Sesiones independientes	113
BIBLIOGRAFÍA	114

Acrónimos

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
IFF	Foro intergubernamental sobre los bosques
IIRR	Instituto Internacional de Reconstrucción Rural
GIB	Grupo intergubernamental sobre los bosques
SyE	Seguimiento y evaluación
pfn	Término genérico para designar a los programas forestales nacionales o usado en plural (acrónimo en minúscula)
PFN	Programa Forestal Nacional de un país específico (acrónimo en mayúscula)
ONG	Organización no gubernamental
DRP	Diagnóstico rural participativo
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FNUB	Foro de las Naciones Unidas sobre los Bosques

Acerca de este manual

El término «programa forestal nacional» es una expresión genérica que designa una amplia gama de enfoques relativos a la formulación, planificación e implementación de políticas forestales a nivel subnacional y nacional. La principal fuente del término «programa forestal nacional» como se aplica actualmente es el informe final sobre el cuarto período de sesiones del Grupo intergubernamental sobre los bosques (GIB) (ECOSOC, 1997). Como uno de los resultados más importantes del diálogo sobre las políticas forestales después de la cumbre mundial de la CNUMAD en Río, el pfn es el primer marco comúnmente concertado para la ordenación forestal sostenible, que se aplica a todos los países y a todos los tipos de bosques. Por ello, un pfn actúa como un marco para poner en práctica los acuerdos internacionales sobre la ordenación forestal sostenible y se entiende como un término general – un producto del consenso – con el que todos los países participantes concuerdan. Existen tres grupos de principios fundamentales de los pfn¹, y esta capacitación se centra en el tercer grupo.

Grupos de principios de los pfn

1. Respetar la soberanía nacional y liderazgo del país en el proceso – cada país decide cómo aplicar/adaptar los otros principios genéricos a su propio sector forestal.
2. Coherencia interna e integración más allá del sector forestal – procurando integrar, armonizar y simplificar programas, políticas y procesos del sector forestal.
3. Participación y asociación de todas las partes interesadas – en particular, garantizando que las partes interesadas más influenciadas por las actividades forestales tengan una oportunidad para tener voz en las actividades y la adopción de decisiones sobre el sector forestal.

El presente manual de campo sobre el mejoramiento de la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales es uno de los diversos módulos que han sido elaborados como parte de una iniciativa llamada *Los Pfn para todos* (Figura 1) Esta iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Facility para los programas forestales nacionales tiene por objeto brindar apoyo a los países para poner en práctica con mayor eficacia los principios de los pfn.

¿Cómo se integra este módulo de capacitación a la iniciativa Los Pfn para todos? Como podemos observar en la Figura 1, algunos de los módulos son transversales (como éste), mientras que otros son temas específicos. La secuencia ideal de las actividades de capacitación será el siguiente:

1. Comenzar con el Módulo introductorio de capacitación a fin de presentar a los cursillistas los antecedentes y principios de los pfn.
2. A continuación tomar en consideración este módulo de capacitación, Mejorando la participación de las partes interesadas en los pfn.
3. A continuación, considerar módulos de capacitación de temáticas más específicas en función del contexto. Por ejemplo, la capacitación sobre el manejo participativo de conflictos puede ser la siguiente capacitación lógica en la secuencia.

¹ Véase <http://www.nfp-facility.org/18735-1-0.pdf> para mayor información sobre los antecedentes y principios de los pfn.

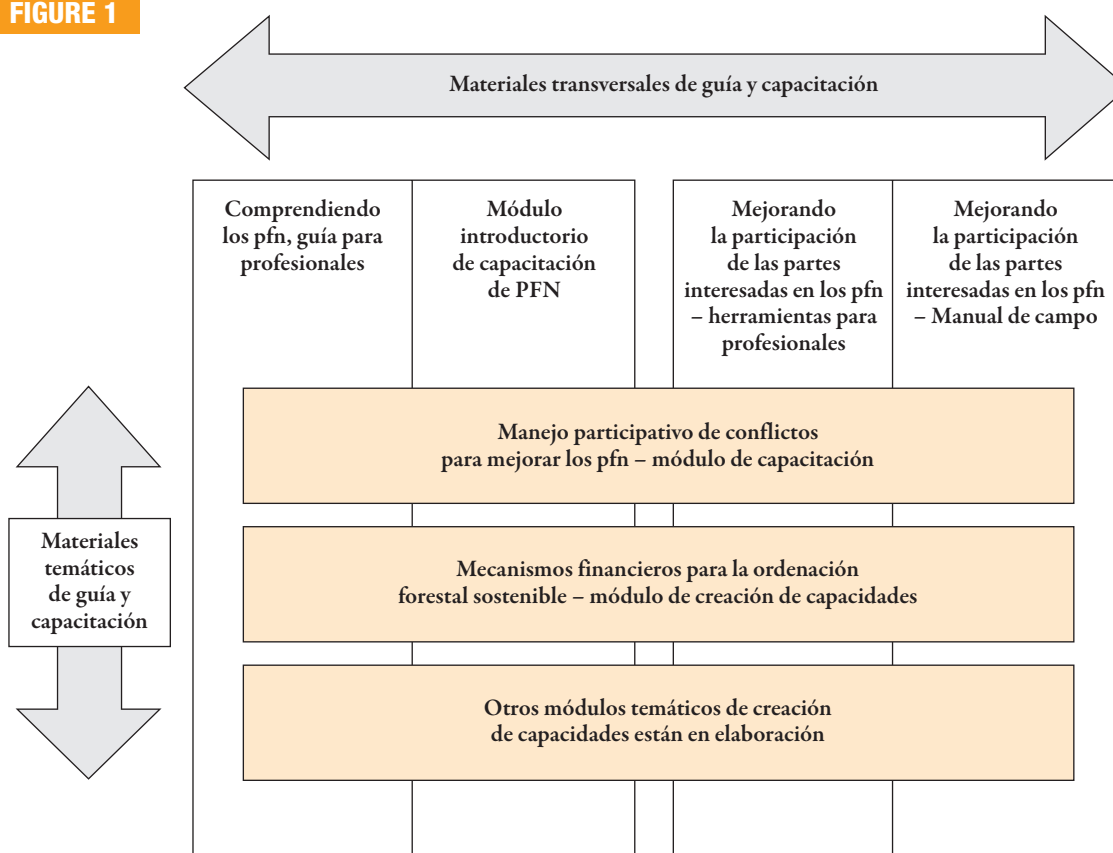
RECUADRO 1. CUÁLES SON LOS TÉRMINOS UTILIZADOS EN ESTE MANUAL

¿Qué es un programa forestal nacional? Es una expresión genérica para una amplia gama de buenas prácticas basadas en enfoques relativos a la formulación, planificación e implementación de las políticas a nivel subnacional y nacional que varios países voluntariamente han acordado adherir mediante el UN/GIB apoyado por el diálogo internacional sobre las políticas forestales.

¿Qué significa participación? Participación abarca un amplio espectro de diferentes grados de participación de las personas acerca de las actividades y la adopción de decisiones. Estos grados pueden variar desde la simple consulta a la completa participación como encargados de la adopción de decisiones y actores.

¿Quién es una parte interesada? Una parte interesada es cualquier persona, grupo social o institución que se ve afectada por las actividades forestales o tiene influencia sobre ellas. Las partes interesadas pueden estar o no formalmente organizadas.

¿Quién es un facilitador del pfn? Los facilitadores del pfn son las personas que guían un proceso del pfn, como miembros de un comité directivo con múltiples partes interesadas, o personas o instituciones específicamente encargadas de brindar apoyo a un proceso del pfn. Los facilitadores de los pfn planifican procesos y métodos para orientar a las partes interesadas hacia los mejores resultados posibles tanto para los bosques como para las personas. Los facilitadores no deben favorecer a ninguna parte interesada específica ni determinar resultados. Su función incluye garantizar que todas las partes interesadas clave del sector forestal sean correctamente identificadas y tengan la oportunidad de ser escuchadas.

FIGURE 1

La iniciativa *Los PFN para todos*: materiales complementarios de guía y capacitación para apoyar a los países en la implementación de los principios de los programas forestales nacionales.

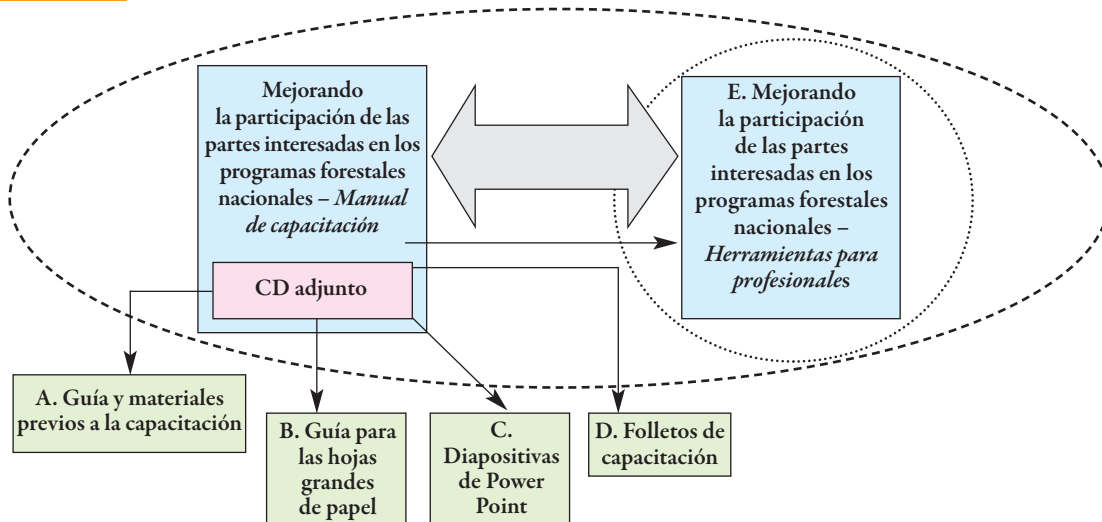
Visión general del manual

Este manual de capacitación describe de qué manera se puede capacitar a otras personas en las competencias y los métodos necesarios para mejorar la participación de las partes interesadas en los procesos de los pfn. El manual aprovecha las enseñanzas de las prácticas mejores en los programas forestales nacionales, el uso de métodos participativos y prácticos y el aprendizaje para adultos. La capacitación descrita en el manual ha sido llevada a cabo en varios países africanos y asiáticos. Estas actividades de capacitación permitieron poner a prueba el enfoque de capacitación y perfeccionarlo mediante los comentarios de los cursillistas. La capacitación y este manual de capacitación deben seguir siendo vistos como una 'capacitación viva' que aumentará y mejorará ulteriormente mediante la adaptación e innovación del usuario (capacitador) y por medio de los comentarios provenientes de los mismos alumnos.

Este manual de capacitación está acompañado por un CD-ROM que contiene un conjunto completo de materiales de guía y capacitación interconectados (Figura 2). Los materiales se pueden adaptar fácilmente y ajustar al contexto de capacitación específico. El CD-ROM incluye las siguientes carpetas:

- **A. Guía y materiales previos a la capacitación:** la tarea preparatoria del cursillista y la descripción genérica del programa de capacitación para que circule antes de la capacitación. Asimismo, incluye notas de orientación sobre el modo de organizar el programa de campo, la guía sobre selección del lugar de reunión para la capacitación, la logística y la preparación del material.
- **B. Guía para las hojas grandes de papel:** orientación sobre el modo de preparar previamente las diferentes figuras necesarias en una hoja grande de papel.
- **C. Diapositivas de Power Point:** Diapositivas de Power Point que se puedan adaptar a las necesidades específicas de la capacitación y al contexto.
- **D. Folletos de capacitación:** los folletos adicionales necesarios para la capacitación incluyen un conjunto de roles para representar, una tarea del programa de campo (que se debe adaptar al contexto), cuestionarios personales y de revisión por pares, un plan de acción y una guía de la caja de herramientas para el resultado principal final de la capacitación.
- **E. Herramientas para los profesionales:** esta es la publicación principal de la capacitación en la cual se describen los fundamentos para la participación en los programas forestales nacionales, las habilidades necesarias y qué herramientas se pueden utilizar para los diferentes pfn – objetivos relacionados y el modo en que pueden ser utilizados.

FIGURA 2



Los materiales de capacitación y de qué manera pueden integrarse.

Estructura

El presente manual de capacitación está dividido en las siguientes secciones (Cuadro 1). A continuación se resume brevemente cada sección.

CUADRO 1. Estructura del manual de capacitación

Preparativos
La estructura y el enfoque de la capacitación
Estructura y visión general de la capacitación
A: Pautas para un buen comienzo y análisis de contexto
B: Principios
C: Experimentación
D: Reflexión analítica
E: Planificación contextualizada
Recapitulación
Anexo. Variaciones de la capacitación

Preparativos

Esta sección explica de qué manera la capacitación propiamente dicha debe ser integrada a un ciclo más amplio de actividades preliminares y seguida por fases. Asimismo, suministra detalles sobre el modo de conducir un análisis situacional y la evaluación de las necesidades de capacitación antes de la capacitación; y el impacto del seguimiento y evaluación después de la capacitación. Enumera también las fases preparatorias que preceden a la capacitación, en particular, la selección de los cursillistas y el establecimiento de una tarea preparatoria, así como la organización del programa de campo y la preparación de todos los materiales y equipo necesarios.

La estructura y el enfoque de la capacitación

Esta sección explica los fundamentos y los principios del enfoque de la capacitación – aprender haciendo y descubriendo – y la función que el capacitador debe desempeñar.

Estructura y visión general de la capacitación – Las cinco partes de la capacitación

Los cinco siguientes capítulos describen, sesión por sesión, las cinco partes de la capacitación: (a) análisis del contexto; (b) principios; (c) experimentación; (d) reflexión analítica; y (e) planificación contextualizada.

Recapitulación

El último capítulo explica de qué manera se puede garantizar que los cursillistas dejen el curso de capacitación sintiendo que pueden seguir aplicando lo que han aprendido en su trabajo diario.

Anexo

El anexo contiene algunas alternativas para el formato de cinco días descrito en el manual. Por ejemplo, describe de qué manera se puede dividir el programa de capacitación en partes separadas para que les resulte más conveniente a los alumnos que tienen que hacer un curso de capacitación de cinco días.

¿A quién va dirigido el manual?

LOS CAPACITADORES

Este manual está diseñado para uso de los capacitadores y facilitadores que desearan mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn o en otras esferas de actividades y adopción de decisiones. Estas pueden incluir:

- Miembros del comité directivo de las múltiples partes interesadas de pfn que planifican realizar cursos de capacitación.
- Profesores, capacitadores y facilitadores de las instituciones académicas/capacitación o las ONG.
- Facilitadores que apoyan un proceso de pfn.

LOS CURSILLISTAS

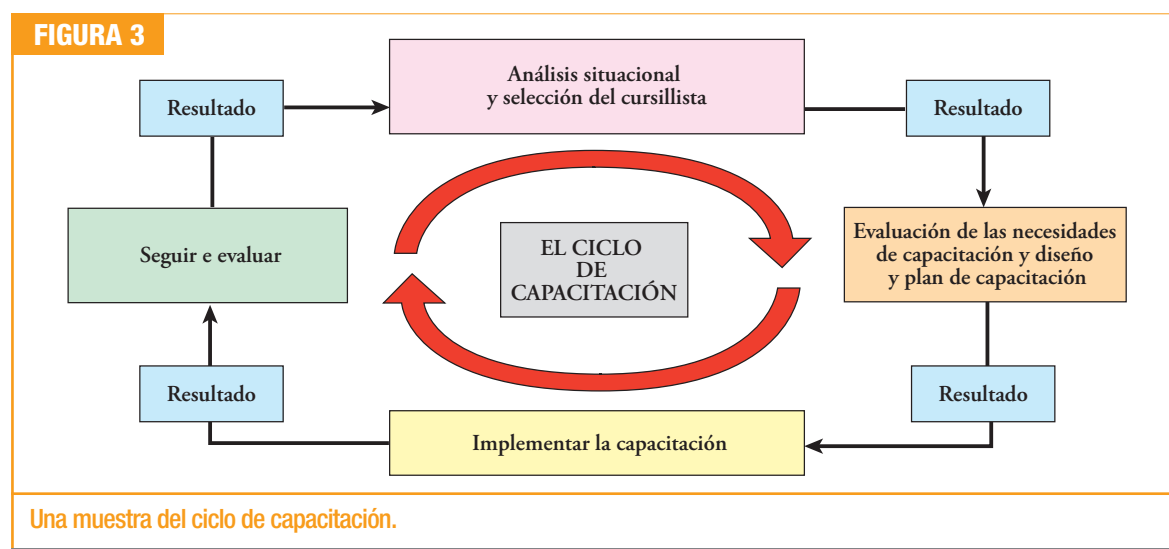
La capacitación está dirigida fundamentalmente a las partes interesadas en las actividades forestales – especialmente aquellos que influyen en la adopción de decisiones relativas al sector forestal. Deben tener la autoridad para permitir a otras partes interesadas afectadas por las decisiones sobre el sector forestal a participar en las actividades y en la adopción de decisiones después de la capacitación. Asimismo, deben tener un suficiente compromiso personal e institucional y apoyo para implementar las actividades programadas antes de la capacitación (véase la muestra de la carta de invitación en la Carpeta A en el CD-ROM), así como los recursos suficientes para poner en práctica los planes de acción después de la capacitación. La sección sobre la ‘Elección de cursillistas’ en el próximo capítulo contiene mayores detalles sobre el tipo de persona adecuada a este curso de capacitación.

Preparativos

Este capítulo describe algunas de las actividades que se deben llevar a cabo antes de la capacitación. Estas ayudarán a maximizar su relevancia e impacto.

El ciclo de la capacitación

Es importante desde el principio considerar la capacitación como parte de un ciclo, no como una actividad independiente (Figura 3). Los resultados de cada una de estas fases deben incluirse y determinar las características de la fase posterior. Por ejemplo, la planificación de la capacitación debe estar influenciada por los resultados del análisis situacional y la selección del cursillista. Asimismo, si las actividades de capacitación se desarrollan sucesivamente, cada nuevo curso de capacitación debe ser considerado como una oportunidad, a través del seguimiento y evaluación, para generar nuevas enseñanzas con el fin de mejorar el próximo curso de capacitación.



Existen varias fases que participan en los preparativos para esta capacitación. Describiremos cada una separadamente en el resto de este capítulo:

1. Creación del equipo de capacitación.
2. Lectura de antecedentes.
3. Conducción de un análisis situacional.
4. Elección de los cursillistas.
5. Preparación de los cursillistas y realización de una evaluación de las necesidades de capacitación.
6. Elección del lugar de reunión para la capacitación.
7. Preparación del programa de campo.
8. Preparación del equipo y materiales de capacitación.
9. Establecimiento del seguimiento y evaluación.

Creación del equipo de capacitación

Un equipo de capacitación se debe crear mucho antes de la capacitación, preferiblemente en los dos meses precedentes. Lo ideal sería que todo este equipo participara en las diferentes fases preparatorias, así como en las actividades de seguimiento y evaluación descritas en el presente capítulo. Es fundamental tener dos facilitadores que conducen esta capacitación, ambos pueden rotar sus funciones durante la capacitación, con uno que dirige y el otro de apoyo. Asimismo, el personal de apoyo también será útil, como preparar los materiales de capacitación, fotocopiar documentos, y contribuir con el/los facilitador/es durante la capacitación. Deben estar plenamente disponibles por lo menos tres días antes del comienzo de la capacitación. Además, alguien debe estar a disposición durante la capacitación para tomar notas y por la noche escribir a máquina los resultados, así como después de la capacitación ayudar a completar el informe del curso.

Se recomienda encarecidamente que el equipo de capacitación elabore un plan de trabajo para todos los aspectos del ciclo de capacitación. Este debe incluir las preparaciones previas a la capacitación, funciones y responsabilidades para cada reunión y después de la capacitación. Se debe enumerar lo que hay que hacer, los materiales necesarios, las responsabilidades y tiempos. Asimismo, es esencial realizar un ensayo general antes de efectuar la capacitación por primera vez. Este se puede hacer en un día hablando de cada sesión utilizando las diapositivas de Power Point como guía (véase Carpeta D en el CD-ROM). Esto ayuda especialmente a considerar y controlar si todos los materiales están en su lugar y a dar vida a los pasos de este manual para que sean fácilmente comprendidos.

Lectura de antecedentes

Una primera fase preparatoria fundamental para el equipo de capacitación es leer detenidamente las dos publicaciones de antecedentes, *Understanding nfps – guidance for practitioners* (FAO, 2006); y *Mejorando la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales – Herramientas para profesionales* (FAO, 2009). La primera publicación explica con claridad lo que el capacitador necesita conocer acerca de los antecedentes, principios y fases de los pfn. La segunda publicación describe los fundamentos para la participación en los pfn, y las habilidades y los métodos necesarios para facilitar la participación de las partes interesadas en los pfn.

Asimismo, todos los miembros del equipo de capacitación deben encontrar y leer el material de antecedentes sobre el contexto del PFN, en particular, si no están familiarizados con el ámbito del sector forestal. Los materiales adecuados podrían incluir informes del taller sobre políticas forestales y estudios sobre políticas forestales, así como algunas políticas forestales pertinentes. Además, los facilitadores deben familiarizarse con las instituciones interesadas en la formulación e implementación de las políticas forestales.

Análisis situacional

Para completar las lecturas preparatorias también es importante llevar a cabo un *análisis situacional* sobre la participación en el sector forestal. Este estudiará si existe una insuficiente participación en los procesos del pfn, y averiguará cuál de los grupos de partes interesadas participa poco y por qué.

La primera parte de la capacitación – el análisis de contexto – implica varios ejercicios que permite a los alumnos analizar la participación en el sector forestal. Sin embargo, los facilitadores también deben realizar ejercicios similares antes de la capacitación de manera que la planificación de la capacitación pueda ser adaptada a este contexto.

Una manera eficaz de realizar un análisis situacional es juntar reuniones ya planeadas, por ejemplo un taller de múltiples partes interesadas, una consulta de visitas de campo para encontrarse con los miembros de la comunidad forestal o una reunión del comité directivo del pfn.

RECUADRO 2. LECTURAS CLAVE

LECTURAS FUNDAMENTALES

Los siguientes materiales de la FAO son fundamentales (el primero es el folleto principal de la capacitación), el segundo proporciona un antecedente sobre los programas forestales nacionales que pueden ser esenciales si no existe entre los cursillistas una suficiente comprensión de los programas forestales nacionales:

- FAO. 2009. *Mejorando la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales – Herramientas para profesionales*. Roma, FAO. Este es el folleto principal para esta capacitación. Asimismo, proporciona orientación y apoyo para los alumnos después de la capacitación. Se puede descargar en www.nfp-facility.org/18939-1-0.pdf
- FAO. 2007. *Understanding national forest programmes – guidance for practitioners*. Roma, FAO. Esta publicación provee un conciso y claro panorama general y los antecedentes de los principios de los pfn. Se puede descargar en <http://www.fao.org/forestry/nfp/en/>

LECTURAS RECOMENDADAS

Excelentes manuales/guías sobre facilitación y enfoques de aprendizaje con la práctica y la participación.

- Braakmann, L, Edwards, K. 2002. *The art of building facilitation capacities*, RECOFTC, Bangkok. <http://www.recoftc.org/site/index.php?id=357>
- Pretty, J. *et al.* 1995. *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action*, International Institute for Environment and Development, London: www.iied.org/pubs/display.php?o=6021IIED

Un estudio de caso sobre el mejoramiento de la participación de las partes interesadas en un Programa Forestal Nacional se puede hallar en:

- O'Hara, P. & Puhlin, J. 2006. Extender la participación de la población rural más allá de las aldeas, a los procesos de la política forestal nacional, en Filipinas. *Unasylva*, 57, Número 225 sobre Programas forestales nacionales. <http://www.fao.org/docrep/009/a0970s/a0970s06.htm>

Otras herramientas adicionales para enriquecer las cajas de herramientas de métodos de los cursillistas.

- Herramientas potentes: para la influencia en las políticas de gestión de los recursos naturales. Este recurso excelente del Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (IIMAD) suministra descripciones de 26 herramientas/enfoques planificados para posibilitarles a las personas marginadas y a sus aliados tener una mayor influencia positiva sobre las políticas de los recursos naturales. <http://www.policy-powertools.org/>

Herramientas para profesionales enumera varios métodos para llevar a cabo un análisis situacional, algunos de ellos están descritos en el Recuadro 3. Puesto que cada herramienta examina la situación de una manera diferente, lo ideal sería que más de una herramienta se utilizara para controlar que sus conclusiones sean precisas. Seleccione las herramientas que considere más apropiadas para su contexto.

RECUADRO 3. MÉTODOS PARA LA CONDUCCIÓN DE ANÁLISIS SITUACIONALES

Las siguientes herramientas están numeradas según aparecen en *Herramientas para profesionales*. Remítase a esa publicación para las instrucciones detalladas sobre el modo de utilizarlas. Tenga presente que también utilizará estos ejercicios durante la capacitación; existe una posibilidad de que adelanten la capacitación si utilizan alumnos potenciales antes de que comience la capacitación.

- **Herramienta 1. Análisis de las partes interesadas:** Esta herramienta es una excelente manera para comprender las principales necesidades para mejorar la participación de las partes interesadas. Identifica la 'salud de la participación' actual de un sector forestal. Destaca si y dónde se deben realizar actividades para mejorar la participación de algunas partes interesadas de manera que su influencia sobre las decisiones sea mejor equilibrada con lo afectadas que están por esas decisiones.
- **Herramienta 2. Visión:** Visión puede evaluar las ideas de las partes interesadas en el sector forestal de un proceso de pfn. Puede invitar a las partes interesadas clave a que dibujen su visión de un buen proceso de programa forestal nacional. Este ejercicio puede señalar ideas erróneas y variaciones importantes en la comprensión acerca de los procesos del pfn; luego la capacitación puede planificarse para corregirlas.
- **Herramienta 4. Mapas participativos:** Esta herramienta contribuye a identificar dónde las relaciones entre las partes interesadas del sector forestal son débiles y por ello dónde es necesario realizar actividades para crear asociaciones más eficaces. Los resultados de esto por ejemplo pueden ayudar a informar qué partes interesadas deben participar en el programa de campo
- **Herramienta 6. Análisis de los problemas:** Este método le permitirá estudiar las causas de la 'insuficiente participación en la adopción de decisiones del sector forestal'. Los resultados pueden contribuir a informar el diseño de la capacitación.
- **Herramienta 8. Análisis (FODA) de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:** Este amplio marco analítico estudia tanto los aspectos negativos como positivos, por ejemplo, de la participación en las actividades y adopción de decisiones sobre el sector forestal. Las oportunidades y amenazas reveladas pueden ser muy útiles en el desarrollo de la capacitación.
- **Herramienta 9. Ranking de las 3Rs (del inglés):** Esta herramienta puede revelar las causas de una injusticia percibida en el sector forestal, cuando las 3Rs – responsabilidades, derechos e ingresos – no son equilibradas. Por ejemplo, podría revelar que algunas partes interesadas cargan con mayor responsabilidad para la ordenación forestal sostenible, mientras otras tienen más derechos y perciben mayores beneficios. Estos desequilibrios de poder pueden ser las causas fundamentales por las cuales es necesaria mayor participación.
- **Herramientas 10 y 11, puntaje en un blanco y diagramas en forma de H:** Estas rápidas herramientas de evaluación pueden ser utilizadas para evaluar las percepciones de las partes interesadas de los grados de participación, por ejemplo, en el pfn. Ambos métodos pueden ser fáciles y velozmente aplicados en reuniones y talleres.

Fuente y mayor información en: FAO (2009) *Mejorando la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales: Herramientas para profesionales*. FAO, Roma. Disponible en www.nfp-facility.org/18939-1-0.pdf

Si el tiempo es poco, el análisis de la parte interesada es la herramienta más eficaz ya que puede con claridad captar ideas sobre el poder y la participación de la parte interesada en el sector forestal.

Las conclusiones del análisis situacional deben determinar la forma y función de la capacitación. Por ejemplo, si existe una idea totalmente errónea de lo que es un programa forestal nacional, se pueden agregar otras reuniones sobre los principios del pfn para la capacitación y/o se puede enviar materiales sobre los principios del pfn a los cursillistas para que los lean antes del comienzo de la capacitación.

Asimismo, el análisis situacional puede contribuir a identificar a los alumnos para la capacitación. Por ejemplo, Ud. podría hallar que a una facultad forestal importante le falta un módulo sobre la participación en su programa de estudios o que un comité forestal influyente excluye a partes

interesadas clave. Por tanto, los cursillistas provenientes de esa facultad y comité podrían ser destinatarios ideales para la formación.

Elección de los cursillistas

Necesitará identificar a los potenciales alumnos al menos dos meses antes de comenzar la capacitación. Los cursillistas adecuados deberían ser:

- Miembros del comité directivo del PFN.
- Representantes de los grupos clave de partes interesadas que participan en un pfn.
- Encargados de la formulación de políticas o los que influyen en las políticas forestales.
- Autoridades forestales de alto y medio nivel – tanto de sector público como privado.
- Autoridades de alto y medio nivel en sectores relacionados con las actividades forestales, por ejemplo, agricultura, energía, etc.
- Profesores y formadores de instituciones académicas y de capacitación que se ocupan de formación de las partes interesadas en el sector forestal.
- Representantes de organizaciones donantes que financian programas forestales.

En la selección de los cursillistas, trate de lograr un equilibrio en cuanto a género y, según corresponda, origen geográfico. Asimismo, es importante tener un buen equilibrio entre los tipos de partes interesadas que participan, por ejemplo el sector privado, el sector público, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones académicas y de formación. Esta diversidad de actores contribuye a hacer las interacciones dentro del grupo de formación más interesante e importante para los alumnos. Pueden comparar y contrastar concretamente las diferentes opiniones de las partes interesadas, por tanto se demuestra uno de los mensajes clave en la capacitación.

Como el enfoque de capacitación implica el aprendizaje experiencial con un contacto intensivo entre el facilitador y los alumnos, es aconsejable no exceder el número de 25 cursillistas. Véase criterios para la selección de los participantes (Recuadro 4).

Para invitar a los alumnos, adapte la carta de invitación contenida en la Carpeta A en el CD-ROM. Esta carta incluye un compromiso (que será firmado tanto por el alumno como por su supervisor) que el alumno cumple con los criterios y está dispuesto y es capaz de implementar los planes de acción después de la formación.

RECUADRO 4. CRITERIOS BÁSICOS PARA LA ACEPTACIÓN DE CURSILLISTAS

- Participación activa en la adopción de decisiones en el sector forestal.
- Autoridad suficiente, recursos y capacidad para implementar cualquiera de las enseñanzas adecuadas (planes de acción) después de la formación.
- Apoyo del supervisor.
- Preparado a presentar una tarea preparatoria.
- Disponible durante toda la capacitación.

La carta de invitación enviada a los potenciales cursillistas les solicita que describan sus antecedentes y experiencia, incluso su asistencia a otros cursos de formación pertinentes. Las respuestas se introducirán en la evaluación de las necesidades de capacitación, permitiéndole al alumno adaptar la capacitación centrándose en las necesidades específicas, basarse en las competencias existentes y evitar la superposición con actividades de capacitación anteriores.

TAREA PREPARATORIA DEL ALUMNO

La carta de invitación enviada a los alumnos incluye una tarea preparatoria (Anexo 1. de esta carta) que tiene que ser presentada al menos una semana antes de que el curso comience (véase Carpeta A en el CD-ROM). Esto implica la evaluación de la participación de las partes interesadas existentes en el sector forestal/PFN. El equipo de capacitación reunirá las evaluaciones en presentaciones de póster que luego serán presentadas por los alumnos a cada uno durante el primer día del curso (véase para mayor información, Sesión 6). Llevar a cabo esta evaluación debe ser un requisito imperativo para asistir a la formación porque contribuye a garantizar que los cursillistas sean realmente interesados y ya con experiencia pertinente. Asimismo, la tarea preparatoria forma parte del análisis situacional, permitiéndole al alumno comprender mejor el contexto y adaptar la capacitación a los obstáculos de participación percibidos en la adopción de decisiones del sector forestal /pfn. Además, evalúa las necesidades de los cursillistas, destacando su nivel actual de comprensión del tema e identificando algunas ideas erróneas que la capacitación debe tratar de abordar.

Las tareas preparatorias tienen que ser recopiladas en un formato particular de manera que puedan ser presentadas el primer día del curso. Esto incluye el resumen de las respuestas, comentarios agrupados según el grupo de la parte interesada de la cual provenga o dentro de esos grupos, la estructuración de las presentaciones según el formato de la tarea preparatoria – todas las fortalezas juntas, todas las debilidades juntas, etc. Después de haberlos agrupado tienen que ser imprimidos con caracteres suficientemente grandes y pegados a los pósters para su presentación (Véase Sesión 6. y la *Guía para las hojas grandes de papel* asociada para mayor información sobre el modo en que se puede realizar esta recopilación). Tenga en cuenta que en esta síntesis de las tareas preparatorias y en la preparación de los pósters se pueden emplear dos días completos, por ello destine suficiente tiempo para esto.

Elección del lugar de reunión para la capacitación

Escoja un lugar de reunión para la capacitación que sea:

- **Tranquilo y bastante lejos de las estaciones de trabajo.** Se ha descubierto que un sitio tranquilo y bastante lejos de las estaciones de trabajo de los cursillistas ha sido más propicio para evitar distracciones. Por ejemplo un hotel de campo o centro de conferencias o de capacitación.
- **Espacioso.** Si bien puede haber sólo 20 alumnos, es necesaria una sala con capacidad para 40 personas con espacio requerido para los diferentes ejercicios de grupo. Asimismo, debe haber otros sitios/salas para grupos de trabajo independientes más pequeños para trabajar en privado (capaz de alojar de tres a cinco grupos de 4-8 personas).
- **Cercano a las partes interesadas en los bosques.** El lugar de reunión debe ser fácilmente accesible para las diferentes

CONSEJO: Asegúrese de que el lugar de reunión le permita fijar algún material en la pared; explíqueles que utilizará cinta de enmascarar en lugar de pegamento o cinta scotch puesto que no dañan las superficies.

partes interesadas en el sector forestal que visitarán durante el programa de campo, especialmente los que son más influyentes y los más influenciados por las decisiones sobre el sector forestal (Véase más sobre organización del programa de campo en el siguiente).

- **Equipado con pizarra adecuada y espacio en las paredes.** Se prepararán y presentarán varias hojas grandes de papel durante la capacitación. Son ideales grandes pizarras que se pueden desplazar en el aula, si no es posible, debe haber mucho espacio abierto y accesible en las paredes.

Para mayor información sobre la preparación del lugar de reunión, véase *Guía a la preparación del material y la logística* en la Carpeta A en el CD-ROM.

Preparación del programa de campo

Los materiales en el CD-ROM (Carpeta A) se debe leer antes de comenzar a organizar el programa de campo. El curso de capacitación incluirá el trabajo sobre el terreno (véase Parte C, Experimentación, Sesiones 17 a 20).

Este programa de campo no es un convencional viaje de campo para ver un proyecto de exposición o las prácticas mejores de la ordenación forestal. Durante el programa de campo los alumnos deben tomar la iniciativa facilitando la interacción con las partes interesadas, en lugar de ser alumnos pasivos en una visita guiada. La parte esencial del programa implica la interacción de los alumnos con ‘expertos’ – representantes de los grupos de partes interesadas en el sector forestal. Por ello, Ud. necesitará identificar e invitar a estos expertos mucho antes (véase debajo ‘selección de las partes interesadas’).

Consultar las siguientes carpetas del CD

A: Guía y materiales previos a la capacitación: notas de orientación sobre el modo en que se puede organizar el programa de campo y el modelo de carta para los expertos.

D: Folletos de capacitación: guía de tareas genéricas del programa de campo.

El programa de campo está planificado para contribuir al desarrollo de dos conjuntos de habilidades que son fundamentales en el programa forestal nacional participativo: (1) facilitación del análisis con grupos de partes interesadas separados; y (2) facilitación de la negociación de las múltiples partes interesadas.

Por consiguiente, el programa de campo está dividido en dos partes:

1. Reunión de cada grupo de partes interesadas separadamente, lo ideal sería en o cerca de su lugar de residencia o trabajo de manera que el contexto pueda ser apreciado.
2. Facilitación de la interacción entre los representantes de las diferentes partes interesadas en un sitio central.

ESCENARIO DEL PROGRAMA DE CAMPO

El marco hipotético ideal del programa de campo es una situación en la que las partes interesadas en los bosques tienen opiniones diferentes sobre las cuestiones forestales, por ejemplo, opiniones opuestas sobre un aspecto de la política forestal.

SELECCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

En el programa de campo deben participar tres o cuatro diferentes grupos de partes interesadas. Entonces, pueden ser escogidos de los grupos de expertos (4-10 personas en cada grupo) personas con características de liderazgo, prestando atención en asegurar una correcta combinación de funciones, género, etc. Los diferentes grupos de partes interesadas deben variar en su influencia

sobre la adopción de decisiones en el sector forestal y el grado en el que ellos son influenciados por las decisiones del sector forestal. Estos grupos de partes interesadas podrían incluir:

- **Oficiales forestales a nivel regional o nacional** que tienen una función activa en la adopción de decisiones sobre las actividades forestales.
- **Comunidades forestales** que dependen de los recursos forestales para la consecución de sus medios de subsistencia – estos no deben ser sitios de proyectos de exposición de donantes, sino comunidades típicas que dependen de los bosques.
- **Empresas forestales del sector privado** (formales e informales), como propietarios de serrerías, chiquichaques ilegales, carboneros y fabricantes de muebles y vendedores de leña.
- **Organizaciones no gubernamentales (ONG)** o instituciones académicas que ejercen influencia en el sector forestal.

Al menos un grupo debe ser de encargados de la adopción de decisiones influyentes (por ejemplo, oficiales forestales de nivel medio y superior), y otro debe ser sumamente influenciado por las decisiones sobre el sector forestal, pero no tan influyente (por ejemplo una comunidad que depende de los bosques). Algunas veces las partes interesadas influyentes tienen tiempo limitado mientras que las que son menos influyentes pueden ser difíciles de contactar. Además, estos dos tipos de actores a menudo no se relacionan entre ellos. Esto se debe considerar cuando se selecciona el lugar de reunión para la capacitación, que debe ser accesible para varios de estos grupos de partes interesadas como sea posible. Una opción es escoger un lugar que esté ubicado entre una zona rural y una zona urbana. Las partes interesadas que Ud. escoja puede depender del contexto específico que surgió en la tarea preparatoria de los cursillistas. Por ejemplo, varios alumnos tal vez han identificado un grupo de actores que han sido excluidos del pfn o del proceso de adopción de decisiones sobre las actividades forestales, como por ejemplo pequeñas empresas forestales informales. Por ello, Ud. debe realizar esfuerzos especiales para incluir a los representantes de este grupo en el programa de campo. Dentro del grupo comunitario procure incluir a aquellos más afectados por el sector forestal – en algunos países a menudo son los sectores más pobres de la comunidad, los que trabajan en empresas forestales (ilegales) y las mujeres. Encontrar a estas personas no siempre es tarea fácil. Será necesario generar su confianza de manera que se sientan a gusto formando parte del programa de campo. Esto requerirá negociación y, si fuera necesario, establecer algunas condiciones (por ejemplo, el anonimato) para persuadirlos a formar parte del programa.

Invitación a los expertos al programa de campo

Una vez que haya decidido qué grupos de partes interesadas se incluirán, puede invitar a representantes de cada grupo para que actúen como ‘expertos’ durante la capacitación. Una muestra de carta de invitación para informar a los expertos sobre el objetivo del programa de campo se encuentra en el CD (carpeta A – Orientación al programa de campo). Esta carta puede ser adaptada al contexto y traducida a los idiomas respectivos, según corresponda. Distribuir varias copias de esta carta a los expertos, así como explicar el programa de campo cara a cara, ayuda a garantizar que el propósito del programa de campo sea claro. Asimismo garantiza que circule la información correcta (se sabe que cuando las personas se pasan la información verbalmente no siempre es exacta). Además, los expertos se sienten respetados y tienden a considerar el programa de campo con mayor seriedad si reciben una carta. En varias culturas, estas cartas son una formalidad respetuosa que es apreciada, aun entre las personas analfabetas.

Es importante informar a los expertos acerca del programa de campo unas semanas antes, y luego enviar un recordatorio próximo a la fecha del curso. Como se indica en la carta, aclare que los alumnos

no deben recibir un tratamiento especial durante el programa. Tranquilizar a los expertos de campo acerca del objetivo del programa de campo, explicando de qué manera la información que ellos suministren será tratada y el tipo de compensación y el anonimato deben ser discutidos abiertamente con los expertos de campo y acordados antes de que comience el programa de campo. Tales cuestiones no deben ser negociadas durante el programa de campo.

Durante el programa de campo los expertos necesitarán hacer una evaluación de las actitudes, conducta y habilidades de los cursillistas, (Para mayor información véase sesión 17 a 20). La expectativa de franqueza así como aclarar cuáles son las habilidades, la actitud y la conducta, se deben realizar durante la invitación a formar parte.

LOGÍSTICA DEL PROGRAMA DE CAMPO

El programa de campo es una parte muy importante de la capacitación y su organización es compleja. Consulte el Recuadro 5 para un calendario y lista de verificación de la logística, que se basa en experiencias pasadas.

RECUADRO 5. LISTA DE VERIFICACIÓN Y CALENDARIO DE LOGÍSTICA

Varias semanas antes del programa de campo:

- Escoger el sitio de campo y pedir el permiso para realizar el ejercicio de capacitación allí.
- Identificar una buena combinación de grupos de actores.
- Identificar e invitar a especialistas por carta.
- Después de la carta hacer una llamada telefónica o reunión para aclarar cuestiones.
- Encontrar un lugar adecuado para la Parte II del programa de campo (Sesión 19), la reunión de las múltiples partes interesadas (Sesión 19). Lo ideal sería que fuera lo suficientemente grande para contener de 40 a 50 sillas que se colocarán en forma de anillo para el debate tipo pecera (Herramienta 14 en *Herramientas para profesionales*). Entregar a la persona responsable de la organización de este lugar de reunión una fotocopia de la foto del debate tipo pecera de la portada de la publicación *Herramientas para profesionales* como guía.

Varios días antes del programa de campo:

- Un miembro del grupo de capacitación debe volver a visitar a los especialistas para recordarles los detalles del programa. Hay que recordarles que no deben dar atención especial a los cursillistas o hacer algún tipo de acuerdo especial.
- Organizar vehículos suficientes para transportar a los alumnos al sitio, y luego transportar a los alumnos y a los especialistas (un mínimo de 6 representantes de cada grupo de partes interesadas, es decir, 18 en total) al lugar de reunión en la parte 2 del programa de campo.
- Organizar el almuerzo para todos los cursillistas y los representantes de los grupos de las partes interesadas y los especialistas para comer juntos. Esto rompe las barreras y contribuye a que el día sea más agradable para los especialistas.

El día anterior al programa de campo:

- Dé a los conductores de vehículos instrucciones claras para encontrar el sitio (suministrando mapas si fuera necesario) y si es posible, garantizar un contacto de teléfono móvil entre los choferes y los especialistas, de manera que se puedan comunicar los retrasos y problemas.
- Verificar la distribución de la sala para la reunión de las múltiples partes interesadas.

Preparación del equipo y materiales de capacitación

Los cursos de capacitación participativos basados en el aprendizaje experimental son más complejos de organizar desde el punto de vista logístico que los cursos de enseñanza convencional en los que a veces la preparación implica sólo encender el proyector. Para cada sesión se requiere una serie de materiales, y varios preparativos logísticos que es necesario organizar con antelación:

- **Adaptar y preparar folletos.** Examine los folletos en la carpeta *Folletos de capacitación* (carpeta D en el CD-ROM) y adáptelos a su contexto de capacitación. Asegúrese de que haya suficientes folletos para cada alumno, y garantice que los folletos estén fotocopiados, grapados y puestos donde los puedan recoger fácilmente para la sesión apropiada. No dé todos los folletos de una vez. Por ejemplo, es importante distribuir la publicación principal – *Herramientas para profesionales* – al final del primer día una vez que haya concluido la parte de capacitación Análisis de contexto del PFN. Esto evita que se inflencien las percepciones de los cursillistas sobre los PFN y sus opiniones sobre la participación de las partes interesadas.
- **Comprar material siguiendo una lista de verificación.** Es importante comprar materiales con esmero y con antelación, especialmente si el lugar de reunión está lejos de los comercios. Se proporciona una lista de verificación de materiales en el CD-ROM, en la Carpeta A (en Guía a la preparación del material y la logística), y en el Recuadro 5. La lista se debe adaptar a los nombres locales para materiales, impresos y utilizados por la persona que hace las compras. Dado que la capacitación se desarrolla principalmente en torno a los ejercicios de grupo que utilizan tarjetas y grandes hojas de papel que consumen muchos materiales siempre es conveniente sobrestimar los números si no está seguro de la cantidad exacta.
- **Asignar un tiempo y lugar para la preparación de materiales.** Varias hojas grandes de papel con varias matrices, diagramas y títulos tienen que ser preparadas antes de la capacitación. La Carpeta B en el CD-ROM (*Guía para las hojas grandes de papel*) contiene diagramas y descripciones de lo que es necesario preparar. Dos personas necesitarán al menos dos días completos antes de la capacitación para preparar todas las grandes hojas de papel. Se recomienda prepararlas todas antes de que comience la capacitación, dado que no tendrá suficiente tiempo durante la capacitación. Deberá encontrar un espacio amplio – o mesas grandes o espacio en el suelo – para hacer la preparación.
- **Probar el proyector LCD (a veces llamado proyector de Power Point).** Probar el proyector durante el ensayo general, al menos un día antes de comenzar el curso. No deje esto para el comienzo de la capacitación misma por si hay un problema.

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL EQUIPO DE CAPACITACIÓN

- Un reloj grande: ponerlo en la sala de capacitación – esto ayuda a los formadores y alumnos a controlar el tiempo fácilmente.
- 4 o más pizarras de presentación grandes – lo ideal sería que se pudieran mover fácilmente – o extensiones grandes de espacio accesible en las paredes.
- 1 proyector LCD – probado al menos la noche anterior al primer día de la capacitación
- 1 ordenador portátil – otra vez probado con el proyector LCD al menos la noche anterior.
- 1 impresora en blanco y negro fiable. Esta será necesaria al menos tres días antes del curso para realizar los folletos e imprimir las tareas preparatorias del alumno, así como durante la capacitación misma.
- Una fotocopidora fiable, ésta también se necesitará al menos tres días antes de la capacitación, así como durante la capacitación misma.

CUADRO 2. Lista de verificación de materiales de capacitación

LISTA DE VERIFICACIÓN DE MATERIALES DE CAPACITACIÓN	NÚMERO (BASADO EN UNA ESTIMACIÓN DE 20 PARTICIPANTES)
1. El CD que viene en el material didáctico con contenidos adaptados al contexto de capacitación específico.	1 (tal vez más si se incorporó más de un facilitador a la capacitación).
2. La publicación principal de la capacitación, <i>Herramientas para profesionales es esencial</i> y para mayor información sobre los pfn, se recomienda <i>Understanding ntps – guidance for practitioners</i> . Todos los otros folletos de capacitación (Véase sección D. del CD-ROM sobre Folletos) se deban preparar – programa de capacitación, funciones del juego de rol (Véase sesión 12 para mayor información sobre esto y el número de copias), guía al programa de campo, formas de revisión personal y por pares y la caja de herramientas final y normas de planificación.	20 de cada uno.
3. Se debe imprimir la <i>Guía para las hojas grandes de papel</i> – Véase Carpeta B. y se debe consultar como guía para la preparación de todas las grandes hojas de papel necesarias para la capacitación.	Según se requiera.
4. Carpetas con divisiones para cada participante con programa de capacitación (Véase folletos en la Carpeta D en el CD-ROM para los preliminares) y con espacio suficiente para agregar otros folletos y un bloc de notas.	20.
5. Papel blanco tamaño A4.	500 páginas – si además <i>Herramientas para profesionales</i> necesita ser fotocopiada para los alumnos entonces 1700 páginas para las copias.
6. Bolígrafos.	20.
7. Blocs de notas blancos para todos los participantes.	20.
8. Credenciales. El tipo de credenciales que se abrochan es preferible a las que cuelgan ya que la versión que cuelga a menudo se da vuelta de manera que los nombres ya no son visibles, o no se ven cuando las personas están sentadas. Los nombres pueden ser escritos previamente o dejados en blanco y escritos por los participantes utilizando marcadores. En el pasado ha sido eficaz y lo será más adelante, que los mismos participantes escriban sus sobrenombres con letras grandes utilizando marcadores, cuando llegan para la capacitación.	20 (más suficiente para todo el equipo de capacitación).
9. Papel de rotafolio para escribir con marcadores.	200 páginas mínimo (más, si no hay disponibles rollos grandes de papel – véase debajo).
10. Rollo grande de papel craft de aproximadamente de 1 a 1,5 metros de ancho y 100 metros de largo. Si no se encuentra el papel craft, rollos de papel mural liso de la misma longitud pueden sustituirlo. Si este no se encuentra, los rotafolios pueden sustituir aunque estos tienen que ser unidos para formar hojas grandes de papel usando cinta scotch, véase 15 después en esta lista de verificación.	100 metros de rollo de papel craft o papel mural liso o si no es posible agregar 200 páginas más de papel de rotafolio sobre el total (véase 9), como un sustituto.
11. Marcadores –diferentes colores adecuados para rotafolios.	50 – (recordar que serán utilizados también para las partes interesadas del programa de campo de manera que se necesitan más marcadores que el número de alumnos.
12. Meta cards – slightly stiff cards, half the size of A4 paper, ideally different colours. If these cannot be purchased they can be cut from coloured A4 size papers. Each A4 paper is cut in half longwise to produce two meta cards (the length of A4 and half the breadth). Use paper cutter if available to hasten cutting. If coloured A4 is not available simply use white A4 size papers.	1000 en total. 250 de cada color sería ideal. Este número se debería cortar de 500 hojas de papel de tamaño A4.
13. 'Post-its' (en algunos países se llaman etiquetas adhesivas o stick-its). Estos son pequeñas hojas de papel autoadhesivas cuadradas o rectangulares, a menudo amarillas que se utilizan como recordatorios en las oficinas. Trate de comprar las más grandes disponibles, hasta un máximo de 1 sexto de un tamaño de papel A4.	6 paquetes.
14. Masking tape (ideally about 2 cm wide, not the very thin or very thick version). This tape is much easier to work with than Scotch/cellotape, it can be stuck and re-stuck and is easily torn into small pieces.	10 rollos.
15. Cinta scotch/adhesiva – grueso (4-5cm ancho) de color marrón es mejor ya que es más fácil trabajar con ésta. Se usa para pegar juntas las hojas de papel, más serán necesarias si el gran papel craft no está disponible y hay que pegar muchos rotafolios juntos.	2 rollos pero agregar 6 más para hacer un total de 8 si no hay disponibles grandes rollos de papel (véase número 10. en esta lista de verificación).
16. Tijeras afiladas.	2 pares.
17. Grapadora (con un par de paquetes de ganchillos).	1.
18. Pegamento en barra para pegar papel en papel. Este se usa especialmente para la sesión 10. Análisis de la parte interesadas del sector forestal. Si no se encuentra el pegamento en barra, la cinta de enmascarar es un sustituto adecuado.	4.
19. Papel de buena calidad/tarjeta – tamaño A4 – para los certificados (si se van a preparar certificados).	20.



FOTO 1. Algunos materiales de capacitación, tarjetas-objetivo pegadas al papel craft con cinta de enmascarar.

CONSEJO: Un consejo cuando se usa la cinta de enmascarar es cortarla previamente en las tiras que se vayan a utilizar inmediatamente antes de la sesión. Esto se puede hacer cuando las largas tiras están pegadas firmemente a lo largo de la esquina de la pizarra o pared, con un par de milímetros sobrepuestos/pegados a la pizarra o pared y el resto de la cinta sobresale de la esquina. Luego corte la parte suelta de la cinta en intervalos de 3-4 cm. a la derecha abajo de la pared o pizarra de manera que la tira sea fácil de arrancar cuando sea necesario durante la sesión.

Establecimiento del seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación (SyE) de la capacitación implica la recolección sistemática (la parte de seguimiento) y análisis (la parte de evaluación) de información cualitativa y cuantitativa a fin de evaluar y aprender de los cambios producidos por la capacitación. Es importante considerar el SyE antes del comienzo de la capacitación dado que puede utilizar los ejercicios de análisis situacional para compilar alguna información de referencia con la cual medir los cambios.

Durante la capacitación existen varios métodos utilizados para seguir y evaluar los progresos realizados para los objetivos del curso. Algunos de los métodos son bastante moderados para evaluar no solo el desarrollo de las habilidades sino también los cambios comportamentales y actitudinales. Por

ejemplo, el ejercicio realizado en la Sesión 5, visión se debe repetir al final de la capacitación (Sesión 35) y los resultados comparados.

Para contribuir al desarrollo de un marco de seguimiento y evaluación es conveniente pensar en los diferentes tipos de cambios producidos por la capacitación:

- Rendimiento: por ejemplo número de planes de acción desarrollados por los alumnos.
- Resultados: planes de acción implementados de una manera que fomenta la participación. Esta puede ser calculada tanto por los indicadores cuantitativos (mayor número de partes interesadas afectadas comprometidas en la adopción de decisiones) e indicadores cualitativos (el uso de métodos que estas partes interesadas afectadas sientan que están más incluidas).
- Repercusiones: cambios en la distribución del poder de las partes interesadas en el sector forestal. Esto se puede calcular repitiendo y comparando el ejercicio de análisis de las partes interesadas efectuado en el análisis situacional.

CONSEJO: Recuerde que un curso de capacitación exitoso no se mide solo por el modo en que los alumnos lo aprovechan, sino por los cambios que se han producido en sus habilidades y actitudes. A veces un adecuado aprendizaje ocurre al margen de lo que el alumno está acostumbrado, por ello la felicidad y el aprendizaje adecuado no siempre van tomados de la mano.

Como sucede con el análisis existen varios métodos derivados de *Herramientas para profesionales* que pueden ser utilizados por el SyE después de la capacitación. A menudo la simple repetición de las herramientas utilizadas antes de la capacitación en la evaluación situacional/necesidades es una manera útil para verificar cualquier cambio.

Las enseñanzas del SyE deben ser posteriormente comentadas en los futuros ciclos de capacitación para mejorar su pertinencia, eficiencia y eficacias. Sobre la base de los resultados del SyE se podría preguntar si la capacitación tiene que ser cambiada de alguna manera, incluso el tipo de cursillistas; planificación de la capacitación o planes de acción mejor implementados la próxima vez abordando cuestiones institucionales más amplias.

Asimismo, es muy importante hacer una evaluación de la capacitación con los alumnos después del curso – a menudo a posteriori pueden proporcionar realmente conocimientos útiles, por ejemplo 6 meses después de la capacitación. Esto se puede hacer enviando cuestionarios preguntando acerca de las fortalezas, debilidades de esta capacitación y recomendaciones para mejorar los futuros cursos de capacitación. Un enfoque aún mejor es reunir a los cursillistas para debatir sobre los progresos y desafíos al implementar sus planes de acción después del curso y pedirles que hagan un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA: Recuadro 3) de la capacitación. Las oportunidades y amenazas pueden ser utilizadas especialmente como enseñanzas clave para introducir y mejorar los futuros talleres de capacitación.

Invitar a una persona adecuada a proporcionar observaciones de apertura y clausura

Es importante invitar a alguien con bastante antelación (al menos un mes antes) para que proporcione observaciones de apertura al principio de la capacitación (Véase para mayor información Descripción sesión 1.) y comentarios de clausura al final del curso (Véase para mayor información sesión 37.).

Esta persona debe tener influencia en el sector forestal e influencia sobre los cursillistas, de manera que apoye y estimule la implementación de los planes de acción elaborados por los cursillistas. Lo ideal sería que esta persona fuera un defensor de la mayor participación en las actividades y adopción de decisiones del sector forestal.

Es importante informar a esta persona formalmente con información clara sobre el programa de capacitación, objetivo, quienes son los cursillistas e información sobre los procesos participativos del pfn. A veces una nota informativa con mensajes clave se ha demostrado útil. Recuerde incluir una indicación del tiempo máximo dispuesto para las observaciones.

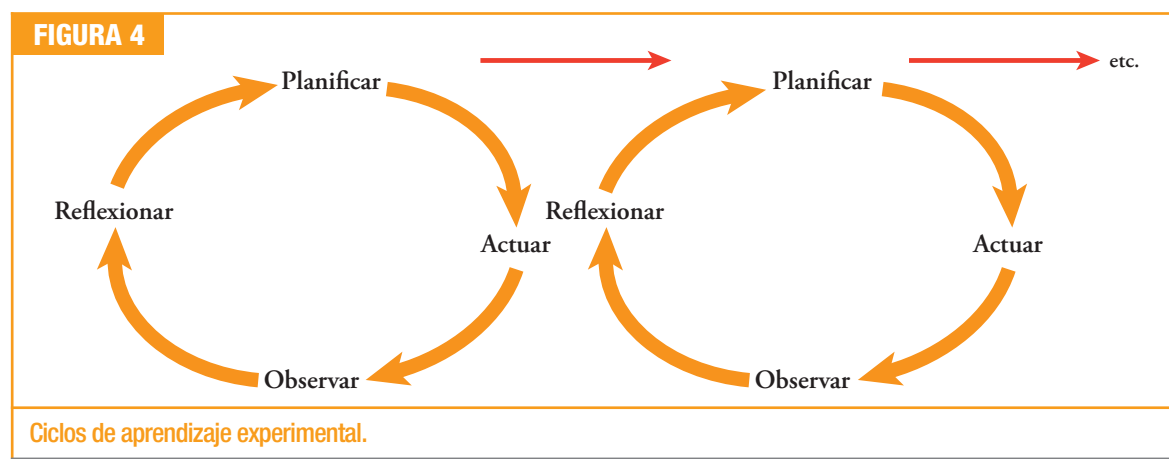
Enfoque y estructura de la capacitación

Aprendizaje experimental

El enfoque de capacitación se basa en los principios del aprender haciendo, que supone que no adquirimos conocimientos asimilando información de manera pasiva. En cambio, aprendemos mejor experimentando de manera activa (aprender haciendo), reflexionando e interiorizando las enseñanzas derivadas de nuestra experiencia (Figura 4).

Al efectuar la capacitación que sigue los principios del aprendizaje experimental, la clave es evitar enseñar las respuestas, en cambio es importante fortalecer la capacidad analítica del alumno para que encuentre sus propias respuestas. Por ello, la función del formador es la de facilitador más que la de profesor.

Es por eso que existe poca ‘enseñanza’ convencional en este manual de capacitación. En lugar de contener páginas y páginas de apuntes de clase, este manual ayuda al facilitador a crear un entorno estimulante de aprendizaje estructurado en el cual los alumnos pueden desarrollar sus capacidades analíticas y descubrir y aprender los mensajes clave por sí mismos.



Fuente: adaptado de Kolb (1984).

El aprendizaje experimental se ha demostrado ser un método de capacitación realmente eficaz por muchas razones. Les otorga a los alumnos la capacidad de apropiarse de las enseñanzas y de esta manera crea su confianza para aplicarlas y adaptarlas. Este es un factor importante para los programas forestales nacionales, donde la ‘propiedad’ del programa y principios es fundamental. La capacidad analítica reforzada de los alumnos significa que es probable que continúen el proceso de aprendizaje después de la capacitación. Y por último, los alumnos tienden a recordar más un curso de capacitación basado en el aprendizaje experimental – dado que ellos mismo han hecho los descubrimientos – que un curso de enseñanza convencional (Recuadro 6).

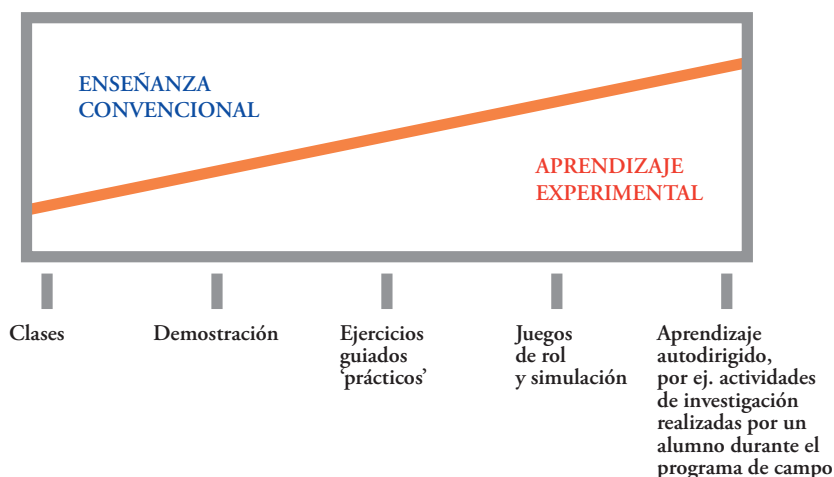
RECUADRO 6. EL VÍNCULO ENTRE LOS ENFOQUES DE CAPACITACIÓN Y LA RETENCIÓN DE CONOCIMIENTOS

La investigación ha señalado que los alumnos pueden recordar...

- 20% de las ideas escuchadas en una clase.
- 50% de las ideas que ellos escuchan y ven demostradas de forma práctica por otra persona.
- 90% de las ideas que ellos mismos descubren mediante la práctica y luego se las explican a los demás.

Fuente: Braakmann, L. and Edwards, K. 2002.

Sin embargo, la capacitación basada en la experiencia no implica solamente el aprendizaje autodirigido. A veces, es necesaria una evolución gradual, que integra el uso de una variedad de enfoques de capacitación (Figura 5). Por ello, este manual sugiere una evolución de clases a la derecha mediante la secuencia indicada en la figura, con el aprendizaje autodirigido presentado en la mitad del curso de capacitación. Sin embargo, el punto en el cual el aprendizaje autodirigido se presenta dependerá en gran medida de las características de los mismo alumnos, así como del contexto cultural.

FIGURA 5

Espectro de los métodos de capacitación.

Fuente: adaptado de IIRR & ETC. 2002. *Sustainable agriculture training of trainers: A resource book*. International Institute of Rural Reconstruction, Philippines and ETC Ecoculture, The Netherlands.

La función del facilitador

El usuario de este manual tiene que estar cómodo en la función de facilitador de los enfoques de aprendizaje experimental. Facilitar el aprendizaje práctico es más fácil en algunas culturas que en otras. Por ejemplo, algunas culturas esperan que el formador provea las respuestas y los alumnos pasiva y respetuosamente las absorban. El facilitador necesita ser sensible a estas expectativas culturales, y debe adaptar la velocidad de movimiento en favor del aprendizaje autodirigido adecuadamente.

A fin de establecer un ambiente adecuado para el aprendizaje experimental, es importante que el facilitador planifique él mismo/ella misma como uno entre iguales. Se debe crear una atmósfera informal abierta para

compartir ideas y debatirlas. Es especialmente importante que la atmósfera aliente y respete la diversidad de opiniones. Los puntos de vista, también los del facilitador, deben presentarse como opiniones más que como una ‘respuesta correcta’. Esto ofrece espacio a los diferentes puntos de vista y otorga a los alumnos la confianza para experimentar sin preocuparse de cometer errores.

Los buenos consejos sobre facilitación y aprendizaje experimental en el Recuadro 7 reproducen los principios de este enfoque. Si Einstein, que tenía tanto para enseñar, no creyó en la enseñanza convencional, aquellos de nosotros, con menos conocimientos sin duda debemos prestar atención a su consejo.

RECUADRO 7. BUENOS CONSEJOS SOBRE FACILITACIÓN Y APRENDIZAJE EXPERIMENTAL

‘Yo no les enseño nunca a mis estudiantes, simplemente creo oportunidades para que puedan descubrir y aprender por sí mismos.’ (Albert Einstein, 1950)

‘Es solo un milagro que los métodos modernos de enseñanza (clase expositiva convencional) no hayan estrangulado completamente toda la curiosidad de la investigación’. (Albert Einstein)

‘Mantenga el proceso simple y las directrices claras. Proporcione al grupo una estructura para hacer su labor, pero no intente controlarla.’ (Basado en las enseñanzas de Tzu, filósofo chino, siglo III a.C., hablando de los enfoques de capacitación)

‘El facilitador novato indica y habla sin cesar; el facilitador sabio, escucha, estimula, desafía y rehusa dar una respuesta.’ (Lao Tzu)

‘El aprendizaje no es un deporte espectadores.’ (Anónimo)

Fuente: Braakmann, L. and Edwards, K. 2002.

Estructura de la capacitación

La estructura de este curso de capacitación en sí está basada en un ciclo de aprendizaje iterativo-experimental (Figura 6). Implica cinco partes principales creadas en torno al ciclo de aprendizaje. Es ‘iterativa’ porque los resultados de cada parte se incluyen en la parte siguiente. Esta estructura está planificada para ayudar a los alumnos a comprender los principios y beneficios de un proceso iterativo. Esto refleja otro principio principal de un pfn, que es un proceso experimental e iterativo más que prescriptivo (es decir, no es una planificación estricta).

La estructura de capacitación implica cinco partes principales interconectadas presentadas por una sección introductoria y concluida por una sección de recapitulación (Figura 6):

Preliminares: Situar el lugar para la capacitación, explicando objetivos, proceso y expectativas y establecer reglas y normas.

A: análisis de contexto. Analizar la participación en el PFN de un determinado país en el cual la capacitación se está realizando. Esto implica un análisis situacional y una evaluación sutil de las necesidades de los cursillistas.

B: principios. Estudiar los fundamentos y principios de participación de las múltiples partes interesadas en los pfn.

C: experimentación. Poner en práctica los principios experimentando con habilidades y métodos en un programa de campo.

D: reflexión analítica. Interiorizar las enseñanzas: Los cursillistas comparan principios (de la Parte B) con sus experiencias prácticas (Parte C).

E: planificación contextualizada. Los cursillistas vuelven a estudiar el análisis de contexto y extraen enseñanzas pertinentes de la capacitación, desarrollan una caja de herramientas adecuadas y fiables de métodos y un plan de acción para mejorar la participación en sus propios PFN.

Recapitulación: Evaluar la capacitación e identificar los próximos pasos.



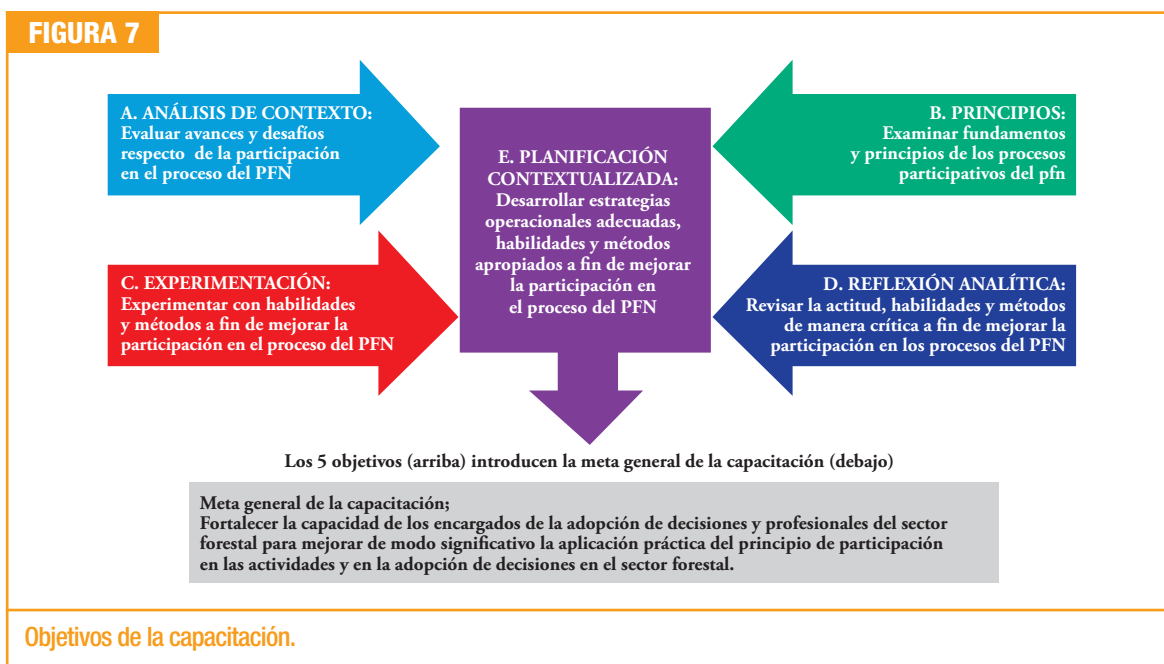
Objetivos de la capacitación

Como otros elementos de la capacitación, la meta y los objetivos de la capacitación (Figura 7) se pueden adaptar al PFN específico y a las habilidades de los cursillistas.

Programa de capacitación

El Cuadro 3 muestra la propuesta de un plan de capacitación de 5 días. Sin embargo, como con los objetivos de capacitación, éste se debe adaptar al contexto específico. Para ideas de opciones diferentes para dividir la capacitación en diferentes periodos de tiempo, véase el anexo.

Si el lugar de reunión está lejos de las estaciones de trabajo de los cursillistas es aconsejable para los alumnos llegar al lugar donde se realiza el curso el día anterior del comienzo de la capacitación

FIGURA 7

e irse al día siguiente de la finalización del curso. Este escenario ideal, basado en la experiencia, está diseñado para evitar que la capacitación sea interrumpida por personas que llegan tarde el primer día o se van antes del final.

En el resto de este manual proporcionamos descripciones de sesiones para orientar al capacitador mediante la capacitación. Cada sesión guía tiene el siguiente formato estandarizado con los siguientes símbolos:

Sesión número: Este número corresponde al número en el programa (Tabla 3) y es fundamental para localizar las correspondientes diapositivas de Power Point, folletos y grandes hojas de papel en el CD-ROM, que tienen todas el mismo número.



Objetivo: Lo que la sesión tiene por objeto lograr.



Pasos: Procedimiento paso por paso sobre el modo en que se organiza la sesión.



Materiales: Diapositivas de Power Point, folletos, grandes hojas de papel y otros materiales necesarios y de qué manera prepararlos.



Tiempo: El tiempo estimado necesario para la sesión.



Comentarios y consejos: Otras explicaciones sobre la sesión, así como asesoramiento general y consejos de localización y resolución de problemas.

TABLA 3. PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5
LLEGADA CURSILLISTAS	PRELIMINARES	B. PRINCIPIOS	C. EXPERIMENTACIÓN	D. REFLEXIÓN ANALÍTICA	E. PLANIFICACIÓN CONTEXTUALIZADA
Inscripción	1. Observaciones iniciales. <i>Presentación</i>	8. Recapitulación diaria. <i>Ejercicio de grupo</i>	15. Recapitulación diaria. <i>Ejercicio de grupo</i>	21. Recapitulación diaria. <i>Ejercicio de grupo</i>	30. Recapitulación diaria. <i>Ejercicio de grupo</i>
MAÑANA	2. Formalidades –Establecer tono y directrices. <i>Presentación</i>	9. Fundamentos y principios de la participación de múltiples partes interesadas en los pfn. <i>Presentación</i>	16. Preparación y presentación de los planes del programa de campo. <i>Ejercicio de grupo y presentación</i>	22. Preparación del equipo de reflexiones de métodos del programa de campo. <i>Ejercicio de grupo</i>	31. Clasificación de prioridades de estrategias. <i>Ejercicio de grupo</i>
	3. Visión general de la capacitación <i>Presentación</i>	10. Análisis de las partes interesadas del sector forestal. <i>Ejercicio de grupo</i>	Viaje al campo		32. Desarrollo de planificación de actividades y caja de herramientas adecuada. <i>Ejercicio de grupo</i>
	4. Expectativas. <i>Ejercicio de grupo</i>		17. Programa de campo Parte I. Facilitación de análisis de partes interesadas separadas. <i>Ejercicio de grupo</i>		
	Receso	Receso	Receso	Receso	Receso
	A. ANÁLISIS DE CONTEXTO DE PFN	11. Actitud, habilidades y práctica métodos. <i>Presentación y ejercicio</i>	18. Evaluación por los especialistas del programa de campo. <i>Ejercicio de grupo</i>	23. Presentación de las reflexiones de los métodos del programa de campo. <i>Ejercicio de grupo</i>	Continuación de sesión 32.
	5. Ejercicio de visión – ¿Cuáles son las visiones personales de un adecuado PFN? <i>Ejercicio individual</i>			24. Análisis de las partes interesadas del programa de campo. <i>Ejercicio de grupo</i>	
	6. Evaluación de los alumnos de la participación en el PFN. Pósters con revisión por pares. <i>Ejercicio de grupo</i>			25. Presentación de la evaluación de los especialistas del programa de campo. <i>Presentación</i>	
	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
TARDE	Continuación de sesión 6. <i>Ejercicio de grupo</i>	12. Juego de rol Pfn. <i>Ejercicio de grupo</i>	19. Programa de campo Parte II – Facilitación de negociación de múltiples partes interesadas. <i>Ejercicio de grupo</i>	26. Revisión personal y por pares. <i>Ejercicio individual</i>	33. Presentación de los planes de acción y cajas de herramientas. <i>Ejercicio de grupo</i>
				27. Lista de verificación del facilitador de pfn participativo. <i>Ejercicio de grupo</i>	34. Próximos pasos. <i>Presentación</i>
				28. Planificación de una estrategia para abordar los desafíos en el contexto del PFN. <i>Ejercicio de grupo</i>	
	Receso	Receso	Receso	Receso	Receso
	7. Análisis evaluación PFN, utilizando FODA, análisis de problemas y puntaje en un blanco. <i>Ejercicio de grupo</i>	13. Reflexión sobre el juego de roles. <i>Ejercicio de grupo</i>	20. Reflexión evaluación por los expertos del programa de campo. <i>Ejercicio de grupo</i>	29. (Optativo) Debate crítico sobre la participación en los pfn. <i>Ejercicio de grupo</i>	Recapitulación
		14. Introducción del programa de campo y tarea de equipo. <i>Presentación y ejercicio de grupo</i>			35. Revisión de las visiones adecuadas del pfn. <i>Ejercicio</i>
					36. Evaluación.
					37. Palabras de clausura.
Resultados	Día 1. Resultado: fundamento contexto PFN analizado	Día 2. Resultado: fundamento y principios comprendidos	Día 3. Resultado: experiencia práctica de métodos /habilidades	Día 4. Resultado: enseñanzas asimiladas	Día 5. Resultado: plan de acción y caja de herramientas adaptadas preparados

La capacitación: Pautas para un buen comienzo y análisis de contexto

Preliminares

Las actividades preliminares del primer día establecen la base para un entorno propicio de aprendizaje. Estas incluyen las observaciones formales de apertura, y luego crear un ambiente relajado mediante instrucciones informales. Asimismo, se asignan responsabilidades entre los cursillistas para varios aspectos de la capacitación, tal como la puntualidad. Se establecen reglas y normas para la capacitación y se explica el mecanismo de respuesta para la evaluación en curso. Por último, se describen los objetivos, enfoque y programa de actividades de la capacitación y se analizan las expectativas de los cursillistas.

Sesión 1. Observaciones iniciales



OBJETIVO

Proveer un comienzo formal a la capacitación. Las observaciones iniciales pueden describir los fundamentos de la capacitación y pueden alentar a los cursillistas a considerar la capacitación seriamente.



PASOS

1. Informar antes al orador lo que se refiere a los tiempos (tiempo de llegada y duración del discurso).
2. Presentar las diapositivas de Power Point apropiadas para esta sesión. Añada otra diapositiva que describa el orador que pronuncia las observaciones iniciales y exponga el logotipo de la organización, además de los de departamento/ministerio gubernamental apropiado u organizaciones que hospedan el taller de capacitación.
3. Presente al orador.
4. El orador pronuncia su discurso, que debe abarcar los siguientes puntos:
 - Los fundamentos para la participación en los pfn: la importancia de posibilitarles a las partes interesadas el acceso a la adopción de decisiones (y véase los beneficios enumerados en el capítulo *Herramientas para profesionales – capítulo Fundamentos*).
 - Los principios de los pfn, en particular participación y asociación, y el compromiso del gobierno de sostenerlos.

- El actual o planificado PFN y los procesos de las políticas forestales y de qué manera esta capacitación puede apoyarlos o incluirlos.
 - La importancia de la ejecución de los planes de acción que surjan de la capacitación y el apoyo de las políticas para su implementación.
5. Facilitar una sesión breve de preguntas y respuestas (optativa, véase los comentarios debajo).



MATERIALES

- Una nota informativa preparada por el orador.
- Un ordenador portátil, diapositivas de Power Point y un proyector.



TIEMPO

- 10 a 20 minutos.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Reflexione acerca del modo de conducir las preguntas. Existe el peligro de que las preguntas y respuestas puedan adelantar las sesiones siguientes. Asimismo, si las observaciones iniciales son preparadas por alguien que no es el orador, será difícil para el orador responder a las preguntas.
- Aliente al orador invitado, en especial si ocupan una posición de autoridad, a volver el último día de la capacitación para escuchar las presentaciones de los planes de acción y apoyar y motivar a los cursillistas a implementar sus planes. Experimentando la presentación del plan de acción podría ayudar al orador a comprender mejor el objetivo de la capacitación. Si es una práctica común no tener una apertura formal, invite al orador a venir al final de la capacitación, o si tiene que enfrentarse con la elección de tener a él/ella al inicio o al final, priorice el final.

Sesión 2. Formalidades – estableciendo el tono y las directrices

Esta sesión está dividida en tres subsecciones, que tiene por objeto, una por vez:

- Permitirles a los cursillistas conocerse mejor y sentirse a gusto.
- Establecer directrices y transferir la responsabilidad del proceso de capacitación a los cursillistas.
- Crear un ambiente propicio en el cual el facilitador es uno más entre todos.

SESIÓN 2A. CONOCERSE MEJOR



OBJETIVO

- Permitirles a las cursillistas y facilitadores aprender acerca de las experiencias de los demás y de los intereses sociales.
- Crear un ambiente relajado para la capacitación.



PASOS

Los métodos utilizados dependen del número de alumnos, la cantidad de tiempo disponible y el contexto cultural. La siguiente es una manera simple de alentar a las personas a escuchar de manera activa y de conocerse mutuamente. Es apropiada en varias culturas diferentes:

1. Preparar un rotafolio que enumere la información que es necesaria encontrar y los tiempos (Véase *Guía para las hojas grandes de papel* y/o Power Point adecuado).
2. Pida a las personas que se levanten y formen pareja con alguien que no conozcan o que conozcan poco.
3. Cada persona en la pareja tiene 5 minutos para aprender algo de la otra persona y luego 1 minuto para presentarse ante el resto del grupo. La siguiente información es especialmente útil:
 - El nombre de la persona, la posición actual, breve panorama general de sus antecedentes y experiencia.
 - Cómo la persona influencia o es afectada por la adopción de decisiones del sector forestal – destacar cualquier función relacionada con el PFN o programas o procesos de las políticas forestales, en el pasado, actual o futura.
 - Lo que gusta y lo que no gusta. Para relajarse, esto no debe ser acerca de las actividades forestales o de los pfn, sino acerca de aficiones e intereses.
4. Pida a cada pareja mientras está parado que presente a su compañero proporcionando la información anterior.



MATERIALES

- Rotafolio preparado según *Guía para las hojas grandes de papel* y/o la diapositiva de Power Point adecuada.



TIEMPO

- 5 minutos para cada alumno para saber algo sobre el compañero (al máximo 10 minutos por pareja) y 1 minuto en total para presentar al compañero (al máximo 2 minutos por pareja).
- Para 20 alumnos, el tiempo total para esta sesión sería de 30 minutos.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- El equipo de capacitación también debe unirse a este proceso, y pueden formar pareja entre sí o con los alumnos. Ellos pueden comenzar las presentaciones para mostrar qué se pretende y dar una idea del breve tiempo permitido. Obtener que las personas se paren, les ayuda a ver a quién se está presentando. Aplaudir después de cada presentación agrega energía al ejercicio.

SESIÓN 2B. EQUIPOS RESPONSABLES



OBJETIVO

- Delegar responsabilidades e inculcar la pertenencia colectiva sobre el proceso y los resultados de la capacitación.
- Alentar la participación activa de los cursillistas.
- Interrumpir cualquier sensación maestro-estudiante en la capacitación.



PASOS

1. Preparar diapositivas de Power Point, hojas grandes de papel y tarjetas de tiempo para esta sesión (véase CD-ROM, Carpeta B).
2. Describir las responsabilidades de los tres equipos (Recuadro 8). Pregunte si las responsabilidades son claras.
3. Dividir a los alumnos en tres equipos. Una manera simple de hacerlo es pidiendo a cada alumno que se pongan un número de forma consecutiva entre ellos mismo (1, 2 ó 3). Por consiguiente, ellos luego se dividen en equipos numerados 1, 2 y 3. Tres hojas de papel A4 se pasan con los números 1, 2 y 3 y los alumnos escriben sus nombres con marcador en la hoja correspondiente. Como las personas que ya se conocen tienden a sentarse juntas, esta manera de numeración contribuye a que los alumnos están obligados a mezclarse. Pegar las hojas de papel A4 con los nombres del equipo sobre una hoja grande de papel de manera que estén junto a las diferentes responsabilidades de los tres equipos (véase *Guía para las hojas grandes de papel* para esta sesión en el CD en la carpeta B).
4. Rotar los miembros de los equipos (y líderes) cada mañana después de que se presenta el equipo de recapitulación. Para hacer esto, traslade las hojas de papel A4 con los nombres del equipo sobre la próxima responsabilidad a una gran hoja de papel e informe a los cursillistas su nueva responsabilidad.

RECUADRO 8. RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO

- **Equipo de tiempo:** Utilizar tarjetas de tiempo (véase debajo la sección materiales) para asegurar que todas las sesiones, presentaciones y ejercicios se cumpla en el tiempo asignado. Si el tiempo permitido para una sesión no es claro ellos son responsables para pedir a los presentadores o facilitadores por los tiempos. Deben rotar la responsabilidad para la medición del tiempo dentro del equipo.
- **Equipo social:** Mantener a las personas estimuladas introduciendo ejercicios energéticos o avisar al facilitador cuando una pausa es necesaria. Si la capacitación es con alojamiento para los asistentes al curso, ellos también pueden ser responsables de la organización a algunos eventos sociales por la noche.
- **Equipo de recapitulación:** Resumir concisamente (al máximo de 5 a 10 minutos) las actividades clave y las lecciones del día anterior, de manera que los días sucesivos puedan basarse fácilmente en estas enseñanzas. El equipo debe reunirse al final de cada día para redactar su resumen.

**MATERIALES**

- CD: diapositivas de Power Point, y grandes hojas de papel preparadas previamente según la *Guía para las hojas grandes de papel*.
- Un conjunto de tarjetas de tiempo/comentarios escritas claramente (es mejor papel/tarjeta de tamaño A4 de colores). Allí debe haber tarjetas que indican 30 minutos, 10 minutos, 5 minutos, 3 minutos, 2 minutos, 1 minuto, 30 segundos, y ¡TIEMPO!. Estas se deben dar al equipo de medición del tiempo. Asimismo, otras tarjetas de comentarios pueden ser de responsabilidad de este equipo. Por ejemplo, 'Silencio, por favor' es útil particularmente cuando las personas están hablando mientras alguien está haciendo una presentación.

**TIEMPO**

- 10-15 minutos para asignar y explicar las responsabilidades al equipo.

COMENTARIOS Y CONSEJOS

- Recuerde al equipo de recapitulación que no sea demasiado descriptivo (por.ej. simplemente una lista de las sesiones que fueron efectuadas). En cambio deben ser analíticos e identificar enseñanzas y nuevos elementos para llevar adelante.
- Recordar que esto ayudará al equipo de medición de tiempo si el facilitador escribe en un cartel el tiempo destinado para cada sesión/subsesión. Las guías del tiempo se proporcionan en cada plan de sesión en este manual.
- Obtener que los equipos se pongan de pie y corran puede necesitar varios recordatorios el primer día hasta que los cursillistas hayan usado el sistema. Como la capacitación continua, trate de estimular a los equipos para que mejoren. Un modo de hacerlo es mediante el desarrollo de un espíritu competitivo entre los equipos, por ejemplo diciendo 'el equipo social no ha sido bueno, veamos si hoy el equipo puede hacer un mejor trabajo'.

SESIÓN 2C. NORMAS DEL TALLER DE CAPACITACIÓN



OBJETIVO

- Acordar las directrices para la capacitación.



PASOS

1. Muestre diapositivas de Power Point para esta sesión y un gran póster en el que se enumeran algunas reglas genéricas y tiempo genérico (véase *Guía para las hojas grandes de papel*) que pega en la pared.
2. Pregunte si los alumnos están de acuerdo o les gustaría cambiar algo de las reglas o tiempos.
3. Controle que las nuevas reglas o tiempos sean en general aceptadas antes de agregarlas a la lista.
4. Deje los pósters con las reglas y tiempos sobre la pared para el resto de la capacitación, normalmente sobre una pared del costado.



MATERIALES

- El Power Point y las hojas del póster previamente preparadas según la orientación de la *Guía para las hojas grandes de papel*.



TIEMPO

- 5 minutos.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Recuerde a los alumnos que las reglas y normas se aplican a cada uno de la misma manera, sin excepciones, incluso el facilitador.
- Si fuera necesario se pueden agregar reglas durante la capacitación.
- El tiempo debe ser adaptado a lo que es localmente adecuado, pero trate de tener por objetivo un promedio de 7 horas de capacitación diarias. Esto debe poner de relieve que debido a la índole imprevisible de los ejercicios participativos, algunos días pueden tener variaciones importantes. Asimismo, el tiempo del programa de campo dependerá en gran medida de los factores locales, como los tiempos que se emplean para desplazarse, etc.

SESIÓN 2D. PÓSTERS DE RESPUESTA



OBJETIVO

- Ofrecer una oportunidad a los alumnos para que suministren una respuesta anónima en cualquier momento de la capacitación acerca de lo que les gusta y lo que no les gusta. Esto puede servir como válvula de escape para cualquier frustración, y le permite al equipo de capacitación ser sensible a cualquier cuestión durante la capacitación.



PASOS

1. Prepare y despliegue los pósters ‘¿😊 Qué es lo que me gusta?’ y ‘¿☹ Qué es lo que no me gusta?’ (Véase *Guía para las hojas grandes de papel*) y los post-its que se pueden utilizar para escribir comentarios. Pegue un post-it en el póster para mostrar cómo se utiliza.
2. Explique que la crítica es bien acogida: sin saber lo que va mal es imposible corregirlo durante la capacitación; también saber lo que funciona bien ayuda a motivar al equipo de capacitación.
3. Coloque los pósters de respuestas fuera de la sala de la capacitación o en un lugar apartado en el que haya una cierta privacidad para que los alumnos expongan sus comentarios.
4. Recuérdeles a las personas la pared de comentarios de vez en cuando.
5. Al menos una vez por día controle si hay nuevos comentarios. Examine los nuevos comentarios con los alumnos, lo oportuno sería cada mañana después de la recapitulación. Analice las observaciones en forma colectiva, en especial alguna crítica fuerte y trate de entender si es un sentimiento general o proviene de uno o dos personas. Asegure que responderá a cualquier reclamo serio y justificado.

CONSEJO: Responda a las opiniones de los cursillistas durante la capacitación. No espere hasta el final de la capacitación cuando sea demasiado tarde para hacer cambios.



MATERIALES

- Dos hojas grandes de papel póster preparadas como se indica en la *Guía para las hojas grandes de papel*.
- Post-its y bolígrafos.



TIEMPO

- 2-3 minutos para la descripción inicial. Los comentarios abordados deben tomar a lo sumo 5-10 minutos cada mañana según el número de comentarios.



FOTO 2. Uno de los pósters de comentarios lleno de comentarios al final de la capacitación. En este caso los cursillistas optaron por escribir directamente en los pósters de comentarios más que en los post-its.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Es importante abordar cualquier reclamo colectivo. Sin embargo, tenga en cuenta que un entorno de aprendizaje productivo no siempre significa que todos estén contentos todo el tiempo. A veces esto requiere que los alumnos sean atraídos al margen de lo que están acostumbrados. 'Los sitios de campo estaban sucios', 'La reunión establecida del pueblo era demasiado calurosa' y 'La capacitación demasiado activa' podrían ser las quejas típicas. El objetivo es alcanzar el equilibrio defendiendo ciertos aspectos de la capacitación cuando se justifique, a la vez que se pueden cambiar algunos aspectos de la capacitación cuando las quejas sean válidas.
- Puede aumentar el anonimato utilizando cajas de observaciones: dos cartones/ cajas de cartón, con 'lo que me gusta' y 'lo que no me gusta' escritos en cada uno y fuera a la izquierda de la sala de capacitación. Los cursillistas pueden escribir sus comentarios en las tarjetas-objetivo y colocarlas en las cajas. En algunas culturas las personas están más dispuestas a hacer comentarios críticos utilizando este método. Cada mañana se pueden sacar de las cajas algunas tarjetas nuevas y se pueden pegar en la pared o en una pizarra para ser debatidas en plenaria.

Sesión 3. Visión general de la capacitación



OBJETIVO

- Presentar los objetivos, estructura, enfoque y resultados esperados y relacionarlos con el programa para que los alumnos vean de qué manera todo se relaciona.



PASOS

- Prepare las diapositivas de Power Point apropiadas (3a a 3d) y pósters (véase materiales).
- Presente las diapositivas como una base para explicar de forma concisa el objetivo y estructura de la capacitación. Siga las notas específicas (en Recuadro 9) para las diapositivas.



MATERIALES

- Suministre fotocopias de la descripción del programa de capacitación contenida en los Folletos para los Preliminares en el CD-ROM.
- Diapositivas de Power Point, ordenador portátil y proyector.
- Grandes hojas de papel/rotafolios que indiquen los objetivos, los resultados, la estructura en espiral de la capacitación para consultarlos fácilmente desde el principio hasta el final de la capacitación sin tener que volver a las diapositivas. Véase *Guía para las hojas grandes de papel*.

RECUADRO 9. SESIÓN 3. NOTAS PARA ACOMPAÑAR LA PRESENTACIÓN POWER POINT PARA EL PANORAMA GENERAL DE LA CAPACITACIÓN

- *Diapositiva de objetivos y resultados:* Observe que el plan de acción y la caja de herramientas no tienen la intención de crear necesariamente nuevo trabajo, sino pueden mejorar el trabajo planificado o existente haciéndolo más participativo.
- *Diagrama en espiral:* Destaque la interconexión de las partes de la capacitación. Cuando se describe la estructura en espiral/viaje del aprendizaje de la capacitación es importante resaltar que la secuencia es planificada para maximizar el aprendizaje mezclando principios, práctica y reflexión.
- *Enfoque de capacitación:* Recalque que esta capacitación será más de un taller facilitado más que un curso impartido (muestre una diapositiva sobre el modo en que muchos alumnos aprenden de diferentes estilos de capacitación). El facilitador más que proporcionar las respuestas, proporcionará lo que con optimismo es un entorno de aprendizaje estimulante – con preguntas interesantes. A menudo esta función es nueva para los alumnos de modo que podría requerir algunas explicaciones más, tal vez utilizando algunos de los puntos del capítulo sobre el enfoque de capacitación.
- *Programa:* Muestre de qué manera la estructura en espiral se adapta al programa del taller de capacitación. Los días en el programa son las partes en la estructura en espiral de la capacitación – colores en las diapositivas de Power Point de las partes en la espiral y los días en el ajuste del programa. No pase todas las sesiones en detalle; en cambio, tome ejemplos para mostrar de qué manera las sesiones específicas se ajustan a las diferentes partes, vinculando los objetivos y los resultados, en el caso que sea posible. Los alumnos prefieren saber de qué manera todo se ajusta y dónde se hallan ellos en la capacitación para remitirse a este programa y a la estructura en espiral en varios momentos durante la capacitación. Se recomienda tener la espiral en un rotafolio en la pared desde el principio hasta el final del taller (véase *Guía para las hojas grandes de papel*).



TIEMPO

■ 15 minutos.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Explique de manera muy simple y evite entrar en demasiados detalles para no adelantar explicaciones de las últimas partes de la capacitación. Conserve las explicaciones más elaboradas para las sesiones reales. Explique que tomará preguntas sobre el contenido de una manera más estructurada en la próxima sesión sobre las expectativas.

Sesión 4. Expectativas de la capacitación



OBJETIVO

- Evaluar si los alumnos comprenden la descripción y objetivo de la capacitación.
- Permitirle al facilitador calcular si las expectativas de los alumnos corresponden a los objetivos de la capacitación y para que el equipo de capacitación responda a las expectativas que no serán alcanzadas.
- Generar un punto de partida de la evaluación.



PASOS

1. Prepare la matriz en una gran hoja de papel y péguela en la pared (véase materiales). La matriz tiene tres columnas: (a) expectativas acerca de los contenidos de la capacitación; (b) expectativas acerca del enfoque de capacitación; y (c) otras expectativas.
2. Explique que es importante escuchar las expectativas de los alumnos para el contenido de la capacitación y el enfoque de la capacitación de manera que la capacitación pueda ser adaptada a sus necesidades.
3. Explique la matriz en la pared: (a) la columna de contenido se refiere a los contenidos y los resultados, etc.; (b) la columna del enfoque concierne el proceso, los métodos y el estilo de facilitación de la capacitación; y (c) la tercera columna abarca cualquier otra expectativa, por ejemplo, problemas logísticos, etc.
4. Repartir las tarjetas-objetivo (véase materiales) y marcadores a todos.
5. Pida a los alumnos que escriban una idea sobre cada una de sus tarjetas. Cada persona debe escribir a lo sumo dos tarjetas para cada columna. Ellos luego las colocan en la matriz.
6. Trate de agrupar las tarjetas en temas una vez que estén colocadas en la matriz; solicite aclaraciones por todo aquello que no esté claro.

7. Lea rápidamente todas las tarjetas, columna por columna, pero céntrese en la lectura en voz alta solo de los grupos principales y analícelos. Véase comentarios y consejos.
8. Una vez que el ejercicio haya terminado pegue las tarjetas firmemente y guarde la hoja de papel en un lugar seguro. Estas expectativas necesitan ser examinadas inmediatamente antes del final de la evaluación de la capacitación (Sesión 36).



MATERIALES

- Grandes hojas de papel para la matriz de dibujo preparado previamente según el formato (Véase *Guía para las hojas grandes de papel*).
- Tarjetas-objetivo suficientes, aproximadamente 6 por alumno.
- Marcadores.
- Tiras de cintas de enmascarar para pegar las tarjetas al papel.



TIEMPO

- 20-30 minutos (si hay muchas tarjetas, se pueden agrupar más tarde – por ejemplo durante la mañana en el receso).

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Es importante destacar y debatir cualquier expectativa que está más allá del alcance de la capacitación y aclarar que esta no será abordada.
- Por cualquier expectativa razonable que no ha sido planificada pero podría ser afrontada, señale que será debatida por el equipo de capacitación. Esta buena disposición para escuchar y responder a las expectativas les da a los alumnos un sentido de pertenencia sobre la capacitación.
- Para las expectativas que serán abarcadas durante el programa de capacitación, puede dar ejemplos de las diferentes sesiones de la capacitación a fin de infundir confianza en todos aquellos que han escrito las tarjetas.

A. Análisis de contexto



El análisis de contexto implica:

- Un rápido análisis situacional del grado de participación en el PFN del país.
- Una capacitación sutil necesita la evaluación para averiguar los antecedentes, habilidades y visión del pfn de los alumnos.

Esta parte de la capacitación implica tres sesiones:

- **Sesión 5:** Visión de los alumnos de un adecuado PFN.
- **Sesión 6:** Participación en el PFN: los alumnos presentan y examinan sus tareas preparatorias.
- **Sesión 7:** Ejercicios para resumir la evaluación de la participación del PFN y para demostrar los métodos de *Herramientas para profesionales*.

Tanto la visión como la evaluación de la participación del PFN pueden identificar claramente cualquier idea errónea acerca del PFN. Esto luego debe incluir la planificación del grupo de capacitación para los días siguientes.

Cabe recordar a los alumnos que deben tener presentes las conclusiones del análisis de contexto desde el principio hasta el final de la capacitación de manera que puedan aplicar lo que han aprendido en su propio trabajo. Esto es especialmente importante en la parte final de la planificación contextualizada de la capacitación.

Sesión 5. Ejercicio de visión



OBJETIVO

- Inquirir acerca de la comprensión de los alumnos sobre un adecuado programa forestal nacional.
- Recalcar la regla de la capacitación que todas las opiniones son válidas y deben ser respetadas.
- Demostrar un método de *Herramientas para profesionales*.



PASOS

1. Explique el objetivo del ejercicio utilizando diapositivas de Power Point y hojas grandes de papel preparadas con antelación para esta sesión
2. El facilitador debe remitirse a la Herramienta 2 (Visión) en *Herramientas para profesionales* para ver cómo se puede hacer el ejercicio de visión. La meta en el uso del método en este caso es dibujar su visión de un adecuado programa forestal nacional.
3. Dé a los alumnos 10 minutos para dibujar sus bosquejos, en los que no debe haber palabras, aparte de sus nombres.
4. Dé a cada alumno un minuto para explicar su visión (utilice tarjetas de tiempo).
5. Pegue las visiones sobre la pared o la pizarra, agrupadas según la parte interesada o similitudes que surjan. Esto contribuye a identificar las visiones que son semejantes y las que son diferentes, que luego pueden ser analizadas.
6. Después de la sesión el grupo de capacitación puede evaluar en privado los dibujos a fin de dar una clave para entender de qué manera los alumnos comprenden el pfn. Esto forma parte de la evaluación de las necesidades de capacitación. Por ejemplo, si la visión muestra sólo árboles y no personas, puede indicar una falta de entendimiento de los principios de participación de un pfn. Utilice estas visiones para regular la atención/énfasis de la capacitación sobre algunos temas, si es necesario. Por ejemplo, en un curso de capacitación la mayor parte de los alumnos tenía la idea errónea de que un pfn era fundamentalmente un plan rígido sobre papel. Por tanto, el facilitador aumentó el énfasis sobre los principios y los procesos iterativos de un pfn.
7. Al final del día saque los dibujos de la pared o pizarra y guárdelos de manera que los alumnos casi olviden su visión inicial para el momento en el que dibujen su segunda visión al final de su capacitación (véase próximo paso).
8. Repita este ejercicio al final de la capacitación (Sesión 35) para evaluar si la capacitación ha cambiado las actitudes de los alumnos acerca de los pfn. Por ejemplo, al final de la capacitación, uno esperaría que más personas aparecieran en los dibujos.



MATERIALES

- Diapositivas de Power Point y grandes hojas de papel preparadas con antelación (Véase *Guía para las hojas grandes de papel*)
- Hojas de papel A4 suficientes para cada persona, más hojas de repuesto.
- Marcadores gruesos de varios colores suficientes para cada alumno y cinta de enmascarar para pegar papeles sobre la pizarra/pared.



TIEMPO

Un total de 30 a 45 minutos:

- 10 minutos a lo sumo para dibujar los bocetos.
- 1 minuto para cada voluntario para explicar su dibujo/visión.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Aunque ya lo haya mencionado, las personas tendrán la tentación de escribir palabras en el dibujo, de modo que conviene caminar entre los alumnos recordándoles que no lo tienen que hacer.
- Explique que los alumnos pueden utilizar este método en su propio trabajo para fomentar la participación en un pfn. Por ejemplo, el método puede captar y comparar eficazmente las visiones de las diferentes partes interesadas en el sector forestal – tanto de los participantes analfabetos como de los que saben leer y escribir.

Sesión 6. Evaluación de los alumnos de la participación en el PFN



OBJETIVO

- Efectuar un análisis situacional de la participación en el PFN.
- Establecer una atmósfera de intercambio y de revisión crítica por pares entre los alumnos, que continuará durante toda la capacitación.
- Crear un ambiente informal y permitir a las personas desplazarse de un lado para el otro.
- Demostrar otro método de *Herramientas para profesionales*.



PASOS

Este método requiere preparación previa importante y algunas adaptaciones específicas. Para mayor información genérica sobre el método véase Herramienta 12 (Presentación usando pósters con post-its) en *Herramientas para profesionales*.

Compilar las presentaciones es una de las tareas fundamentales para el equipo de capacitación antes de la capacitación y puede llevar dos días completos de trabajo o más según la cantidad de presentaciones de manera que este tiempo debe ser tenido en cuenta en la planificación del taller.

1. Antes de la capacitación, el equipo de capacitación necesita reunir y leer por medio de todas las presentaciones lo que se les pidió a los alumnos que prepararan como parte de su proceso de selección para el curso de capacitación (véase *Preparativos*).
2. Divida las presentaciones en diferentes grupos de partes interesadas (por ej. ONG, sector privado, mundo académico, oficiales gubernamentales a nivel nacional, oficiales regionales). Resuma los puntos principales para cada grupo de partes interesadas bajo los siguientes títulos que fueron enviados en las directrices de presentación (fortalezas, debilidades, resultado e impacto, oportunidades/recomendaciones, obstáculos). Si las mismas declaraciones las repiten diferentes alumnos, escriba entre paréntesis el número de veces que la declaración se presenta.
3. Pase a máquina los resúmenes utilizando una letra grande (al menos una letra de tamaño 20), imprímalos y péguelos en los papeles del póster. Deje mucho espacio en blanco alrededor de las copias impresas en los pósters para los post-its que se agregarán. Cada grupo de actores debe tener su propio póster separado, que se coloca en la pared en diferentes partes de la sala un día antes de que comience la capacitación de manera que puedan ser examinados antes de que comience la capacitación. Cuando se cuelgan los pósters, recuerde a todos los alumnos que debe haber espacio para estar parados en círculo alrededor del póster a fin de observarlo durante la presentación y para aplicar los post-its.
4. Utilice Power Point para esta sesión para ayudar la explicación de los pasos a los alumnos.
5. Después de explicar los pasos, los alumnos deben ser divididos en sus diferentes grupos de actores (según el modo en que fueron divididas sus tareas preparatorias) y asignados a su póster apropiado. Luego analizan el póster entre ellos (por 15 minutos), además, eligen un voluntario(s) para realizar la presentación.
6. Cada presentación del grupo toma 10-15 minutos para presentar los puntos sobresalientes de su póster a los otros grupos de alumnos. Durante la presentación y por 3 minutos después, otros alumnos escriben sus preguntas o comentarios sobre los post-its, que están pegados en el póster o cerca del punto interesado. No están permitidas las preguntas no verbales.
7. Todos los alumnos rotan de póster a póster para escuchar las presentaciones de cada grupo.
8. Después de que se han realizado todas las presentaciones, los grupos regresan a su propio póster y tienen 10 minutos para leer y agrupar los post-its similares en su póster y preparar las respuestas y los presentador(es) seleccionado/s.
9. Como antes los alumnos se movieron todos de póster a póster, esta vez será para escuchar las respuestas a los comentarios (5 minutos por cada grupo).
10. Una vez que las respuestas se han realizado, si todavía algunos puntos necesitan ser aclarados o han sido erróneamente interpretados, se pueden asignar cinco minutos a las preguntas verbales.



FOTO 3. Después de que se ha realizado la presentación un grupo de actores entre los alumnos vuelve a revisar las preguntas y comentarios que fueron agregados en los post-its y se preparan a responder (Paso 8 en los pasos para esta sesión).

y respuestas, pero no se debe permitir que se avance hacia un análisis exhaustivo. Explique a los alumnos que en la próxima sesión se les solicitará que analicen lo que ha sido descubierto acerca de la participación y el PFN en esta sesión.



MATERIALES

Véase Carpeta A y la *Guía para las hojas grandes de papel* para esta sesión.

- Ordenador e impresora con suficiente tinta y papeles A4 para imprimir todas las tareas preparatorias en letra bastante grande.
- Una gran hoja de papel para el grupo de actores.
- Post-its.
- Scotch/cinta adhesiva o goma de pegar para pegar las copias impresas en los rotafolios.
- Bolígrafos para todos los alumnos.



TIEMPO

Toda la sesión de presentación dura 2 horas si participan cinco pósters/grupos:

- 15 minutos para los grupos interesados para analizar sus pósters y seleccionar voluntarios para la presentación.
- 10 minutos para cada presentación de póster.
- 3 minutos más para escribir preguntas o comentarios en los post-its y colocarlos en ese póster.

- 10 minutos después de que se hayan realizado todas las presentaciones de pósters permitir a las personas que circulen y escriban y peguen más comentarios para que los presentadores los lean y los agrupen.
- 5 minutos para cada grupo para responder a los post-its en su póster.
- 5 minutos para cualquier aclaración final.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- El método del póster y el post-it es una alternativa estimulante respecto de las presentaciones convencionales de Power Point. Puede permitir muchos más comentarios y preguntas al ser realizado verbalmente. Asimismo, les permite a las personas dar vueltas, establecer un ambiente informal desde el primer día de la capacitación y las pone a su gusto. Los pósters se pueden dejar en la pared y pueden ser observados desde el principio hasta el final de la capacitación.
- El método no permite las preguntas verbales directas, en su lugar, las preguntas se escriben en post-its adhesivos y luego las preguntas similares se agrupan. Esto pone de relieve esferas en las que existe algún grado de consultas colectiva y proporciona a los grupos de alumnos tiempo para pensar acerca de las respuestas a las preguntas.
- Como el tiempo es complicado para esta sesión, es particularmente importante escribir los tiempos de forma clara en un póster y debe estar dirigido por el grupo de medición de tiempo. Evite demasiadas presentaciones consecutivas; siete seguidas deben ser el máximo. Esto es algo para tener en cuenta cuando se deciden cuántos grupos de actores fijar para las presentaciones/alumnos.

Sesión 7. Participación en el PFN: síntesis y análisis exhaustivo

El objetivo de esta sesión es para sintetizar las conclusiones de las dos sesiones anteriores a fin de analizar la participación en el PFN. Este análisis y síntesis se realiza en tres subsesiones, utilizando tres diferentes métodos de Herramientas para profesionales: Sesión 7a (análisis FODA), Sesión 7b (análisis de problemas) y Sesión 7c (puntaje en un blanco). Toda la sesión tomará aproximadamente 2 horas.

Para las subsesiones 7a y 7b los alumnos deben ser divididos en dos grupos al azar, cada uno con su propio facilitador. Si no hay un segundo facilitador disponible, puede ser posible antes de la sesión instruir a un alumno con alguna experiencia en métodos participativos y pedirle que actúe como facilitador. Encárguese de que el método sea utilizado de la manera descrita en *Herramientas para profesionales* puesto que existen otras maneras de utilizar algunos de estos métodos. La subsesión 7c se lleva a cabo en plenaria con todos los cursillistas.

SESIÓN 7A. ANÁLISIS FODA DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL PFN



OBJETIVO

- Separe los aspectos clave de las anteriores presentaciones de evaluación del PFN utilizando un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Este explicita y sintetiza los temas clave (tanto positivos como negativos) y se basa en las experiencias pasadas para construir los futuros escenarios.



PASOS

1. Lea *Herramientas para profesionales* (Herramienta 8, página 33).
2. Prepare una matriz basada en el modelo de la *Guía para las hojas grandes de papel*. Péguela en la pared.
3. Dé a cada alumno tarjetas y marcadores. Sugerimos limitar los alumnos a 2 tarjetas máximo por columna para hacerlo democrático y limitar el tiempo que toma este ejercicio.
4. Como con todos los otros métodos participativos que utilizan tarjetas, pídale a los alumnos que escriban claramente y en letras grandes con una sola idea por tarjeta, puesto que las tarjetas serán agrupadas.
5. Pida a los alumnos que comiencen escribiendo las fortalezas antes de pasar a las debilidades. Luego pídale que ayuden a agrupar las fortalezas y debilidades similares en estas primeras dos columnas.
6. Los alumnos luego resumen los grupos principales, y los etiquetan utilizando diferentes tarjetas de color o papel A4.
7. Pida a los alumnos que reflexionen sobre las tarjetas/grupos en las columnas de fortalezas y debilidades y que piensen en las oportunidades futuras que pueden surgir si se construyen las fortalezas y se enfrentan las debilidades. Asimismo, pueden existir otras oportunidades futuras que no están relacionadas con las fortalezas y debilidades anteriores. Deben escribir estas oportunidades en las tarjetas, que están colocadas en la columna de oportunidades.
8. Pida a los alumnos que piensen en las posibles futuras amenazas que pueden surgir si no se enfrentan las debilidades o no se construyen fortalezas. De nuevo pueden existir amenazas identificadas que no están relacionadas con las fortalezas y debilidades anteriores. Todas las amenazas se deben escribir en las tarjetas que están colocadas en las columnas de amenazas.
9. Facilite el debate.
10. Pida voluntarios para presentar luego los resultados en la plenaria.

CONSEJO: Evitar la confusión de indicar que las fortalezas y debilidades se refieren al pasado y al presente, y las oportunidades y amenazas se refieren al futuro. Efectúe el análisis FODA en pasos claros, comenzando con las fortalezas y debilidades antes de pasar a las oportunidades y amenazas.



MATERIALES

- Grandes hojas de papel con matrices preparadas con antelación (Véase *Guía para las hojas grandes de papel*).
- Tarjetas suficientes de diferentes colores para dar a cada alumno.
- Suficientes marcadores para cada alumno.
- Cinta de enmascarar – lo mejor sería ya cortada en pequeñas tiras para su rápida aplicación.



TIEMPO

60 minutos, comprendidos de:

- 10-15 minutos para el análisis de fortalezas y debilidades.
- 5-10 minutos para agrupar las tarjetas.
- 15-25 minutos para análisis de oportunidades y amenazas y para agrupar las tarjetas.
- 10 minutos por voluntario(s) para presentar en plenaria.
- 5 minutos para preguntas y debate.



FOTO 4. Un análisis FODA completado (si bien ahora hay una pequeña dificultad para ver las cuatro columnas). Obsérvese el papel blanco A4 que ha sido utilizado para etiquetar cada grupo de tarjetas.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Recuerde que un objetivo clave de este ejercicio, así como del análisis, es demostrar el método como se describe en *Herramientas para profesionales*. El facilitador debe describir los pasos muy claramente de manera que los mecanismos del método sean claramente comprendidos. Esta manera de utilizar el FODA puede ser diferente del modo en que otros lo han utilizado, de manera que es importante analizar cualquier diferencia antes de que el ejercicio comience para evitar interpretaciones erróneas.
- Una variación sobre el método es tener tarjetas-objetivo de diferentes colores. Esto puede ser útil para comparar y contrastar los puntos de vista de las diferentes partes interesadas. Por ejemplo, a veces una fortaleza presentada por un grupo de actores ha sido identificada como una debilidad por otros.

SESIÓN 7B. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL PFN



OBJETIVO

- Para identificar las causas primordiales y los efectos de la participación insuficiente en el PFN.



PASOS

1. Prepare una hoja grande de papel siguiendo el modelo de la *Guía para las hojas grandes de papel*. Péguela en la pared.
2. Proporcione marcadores y tarjetas a todos los alumnos.
3. En el centro del papel, coloque una tarjeta grande que plantee o visualice el problema, por ej. 'Participación insuficiente en el PFN'. Recuérdeles a los alumnos que el problema inicial es tentativo y puede ser examinado durante el análisis. La parte inferior izquierda del papel blanco 'Efectos', 'Causas' y 'Causas primordiales'.
4. Pida a cada alumno que dibuje/escriba dos causas inmediatas del problema, cada una en una tarjeta separada. Pegue estas tarjetas en el papel con el título 'Causas'. Agrupar las causas similares.
5. Cuando las tarjetas estén ubicadas, pida a los alumnos que dibujen/escriban las causas de estas causas en otras tarjetas (una causa por tarjeta) y que las agrupe. Siga este proceso hasta que el grupo alcance lo que parece(n) ser la(s) causa(s) primordial(es) del problema. Las tarjetas tienen que ser mezcladas puesto que surgen nuevas causas y los alumnos analizan cuáles son las causas de las causas. Esto significa que las tarjetas se deben pegar con cinta de enmascarar, que puede ser pegada y despegada y vuelta a pegar varias veces.
6. Pida voluntarios para dibujar flechas entre las tarjetas, relacionando las causas y las causas esenciales del problema.
7. El mismo proceso se repite luego para los efectos, con los alumnos escribiendo en las tarjetas e identificando los efectos de los efectos. Las tarjetas de efectos luego son pegadas firmemente y los voluntarios dibujan flechas entre estas.
8. Una vez que se completa el análisis de los problemas, pida a un voluntario o voluntarios que presenten los resultados en plenaria.



MATERIALES

- Grandes hojas de papel para preparar matrices preparadas según la orientación de la *Guía para las hojas grandes de papel*.
- Tarjetas suficientes para cada uno, aproximadamente 5 por participante.
- Marcadores para cada uno.
- Cinta de enmascarar – sería mejor si estuviera cortada en pequeñas tiras.



FOTO 5. Análisis de los problemas completado.



TIEMPO

Aproximadamente 40-60 minutos:

- 15 minutos para la primera ronda de entrega de tarjetas para las causas de la lluvia de ideas y para clasificarlas y agruparlas.
- 10 minutos para la segunda ronda de tarjetas utilizadas para sondear las causas (causas primordiales) de causas y para agrupar las tarjetas.
- 10 minutos de lluvia de ideas sobre los efectos.
- 5 minutos para clasificar y agrupar los efectos.
- 5 minutos por alumno voluntario(s) para presentar el ejercicio terminado en plenaria.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Si bien los efectos también son importantes, se deben priorizar las causas de los problemas si el tiempo es poco.
- Utilizando preguntas de apertura «¿Por qué?» es una importante manera de sondear las causas primordiales.

SESIÓN 7C. EVALUACIÓN DEL PUNTAJE EN UN BLANCO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL PFN



OBJETIVO

- Realizar una rápida evaluación de las percepciones de la participación de las partes interesadas en el PFN.
- Demostrar otro método de la caja de herramientas – puntaje en un blanco (Herramienta 10, página 36).

Puntaje en un blanco es una manera rápida y visualmente impactante de realizar una evaluación. Asimismo, permite un grado de anonimato y cuando se ha acabado puede ser mostrada inmediatamente en plenaria para su debate. En esta capacitación se usa para concluir el análisis de contexto dando una visión general de las fases en que el PFN necesita mayor participación de las partes interesadas.



PASOS

1. En una hoja de papel grande dibuje un objetivo dividido en zonas (pedazos) utilizando la estructura y etiquetas descritas en la *Guía para las hojas grandes de papel*.
2. Utilice la *Guía para las hojas grandes de papel* y/o Power Point para explicar los pasos y para explicar que los criterios sobre el objetivo representan las cuatro diferentes fases en un pfn: (1) análisis; (2) planificación y formulación de las políticas; (3) implementación; y (4) seguimiento y evaluación (observe que estos títulos pueden variar según el contexto, el objetivo puede ser dividido en varias partes/pedazos según sea necesario). Explique que el centro del objetivo representa el puntaje más alto y el último círculo el más bajo. La idea es que cada alumno pueda marcar cada criterio según el grado de participación que perciben generalmente en cada una de estas fases del PFN.
3. Ponga el blanco lejos de la vista del grupo, y explique que cada participante puede marcar su puntaje en privado. Deben marcar con una 'X' en cada pedazo mostrando su puntaje para ese criterio. Recalque que los alumnos no deben dejarse influenciar por las evaluaciones de otros participantes.
4. Una vez completado, para el debate pregunte las razones del puntaje y de los vínculos – correlaciones o contradicciones – entre el ejercicio de del objetivo y los anteriores del FODA y del análisis de los problemas.



MATERIALES

- Un rotafolio independiente sobre el cual ha dibujado un puntaje en un blanco – véase *Guía para las hojas grandes de papel*.
- Proyector y diapositivas de Power Point (optativo).
- Marcadores.



TIEMPO

30 minutos en total:

- 5 minutos para la explicación.
- 20 minutos para que las personas agreguen su puntaje en el blanco.
- 5 minutos para debate de resultados.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Para evitar confusión, explique muy claramente que cada persona necesita poner una 'X' por pedazo en el blanco. Colocarlas hacia el centro supone que piensan que la participación es fuerte para ese criterio; colocarlas hacia afuera supone que la participación es débil.
- Recalque que las personas deben pensar libremente y que no se deben dejar influenciar por el puntaje que otros participantes han aplicado.
- Puede ser realmente interesante identificar nuevamente las diferencias en las opiniones de las partes interesadas pidiendo a los representantes de las diferentes partes interesadas que usen colores o símbolos diferentes en la matriz.



FOTO 6. Evaluación del puntaje en un blanco de la participación de las partes interesadas en las diversas fases del PFN.

Primer día de recapitulación

Como este es el primer día, el facilitador necesita recordarle al equipo de recapitulación que deben encontrarse por la noche para preparar una recapitulación que será lo primero que se presentará por la mañana al día siguiente.

Distribuya ejemplares de *Herramientas para profesionales* a los participantes. Recuérdeles que deben traer este folleto clave consigo cada día.

Concluya el día pidiendo a los alumnos que tengan en cuenta los resultados del Análisis de contexto puesto que ellos siguen los días subsiguientes de la capacitación. Alíentelos para que tomen notas de habilidades, enfoques y métodos que pueden ser importantes para abordar las causas, debilidades, amenazas y oportunidades relacionadas con la participación en el PFN. Recuérdeles a los alumnos que el último día de la capacitación se centrará en el desarrollo de una caja de herramientas y plan de acción adecuado al contexto del PFN. Es más eficaz tomar notas de las cosas pertinentes durante todo el taller en lugar de esperar hasta el último día para pensar en ellas, cuando algunos puntos clave se pueden haber olvidado.

B. Principios



Ahora la capacitación continua estudiando los fundamentos (por qué), principios (cómo) y métodos (qué) de potenciación de la participación de las partes interesadas en los pfn. Durante esta parte existe una gradual evolución de dar las clases a través de ejercicios de aula y sobre un juego de rol que actúa como un trampolín del aula al programa de campo en la Parte C, Experimentación.

El ciclo iterativo y la importancia de aprovechar las diferentes perspectivas en ese ciclo son tanto indicadas como practicadas cada vez más durante esta parte – haciendo hincapié en el desarrollo de un aprendizaje autodirigido. Por ejemplo, en la reflexión después del juego de rol, los alumnos que han asumido diferentes roles reflexionan sobre el desempeño de cada uno de los otros durante el juego de rol y elaboran sus propias recomendaciones para la actitud, comportamiento, habilidades y métodos que incluye su planificación para el programa de campo.

Al final de esta parte de la capacitación, además de llegar a comprender bien los fundamentos y los principios clave de la potenciación de la participación en los pfn, los alumnos deben empezar a apropiarse de su proceso de aprendizaje, y a estar preparados en gran medida al aprendizaje autodirigido que tiene lugar en la parte subsiguiente, Experimentación, del programa de campo. El facilitador debe ser sumamente consciente de este ‘traspaso de responsabilidades’ del proceso de aprendizaje.

Sesión 8. Recapitulación diaria



OBJETIVO

- Recordarles a los participantes las actividades clave, enseñanzas y resultados del día anterior para que los tengan presentes el día que tienen por delante.
- Comprobar si los miembros del equipo de recapitulación (una muestra de los alumnos) han captado las ideas clave del día anterior.
- Alentar al equipo de recapitulación a analizar, sintetizar y presentar la información clave del día anterior que ayuda con su propio proceso de aprendizaje.



PASOS

1. Deje que el equipo de recapitulación decida de qué manera realiza la recapitulación. Ellos podrían elegir utilizar rotafolios con viñetas, diapositivas de Power Point de fotos digitales tomadas el día anterior o juegos de rol para destacar enseñanzas particulares. El material visual combinado con una presentación verbal será mucho más eficaz.
2. Después de la recapitulación, redistribuir las responsabilidades del equipo en el póster, equipos que rotan a la próxima responsabilidad. Los equipos pueden decidir también mezclar los líderes y leer en voz alta los nombres de los miembros del equipo. Entregar las tarjetas de tiempo al nuevo equipo de tiempo, y recuérdale al equipo de recapitulación que se encuentre al final del día y que es responsabilidad del equipo líder organizar esto.



MATERIALES

- Diapositiva de Power Point para acoger al equipo de recapitulación.



TIEMPO

- 10-15 minutos, incluyendo preguntas.



COMENTARIOS Y CONSEJOS

- Recuérdale al equipo de recapitulación que evite presentar un resumen de los eventos del día anterior, como ‘Se hicieron las observaciones iniciales, seguidas por un panorama general de la capacitación y luego por las expectativas, etc.’ Proponga una ejemplo de algo más analítico, por ej. ‘Ayer fue claro que el sector privado se sintió excluido de las partes esenciales del proceso del PFN. Esperemos que hoy y mañana podamos aprender algunas estrategias prácticas para incluirlas de modo más significativo’.

Sesión 9. Fundamentos y principios de la participación de las múltiples partes interesadas en los pfn



OBJETIVO

- Proporcionar los antecedentes conceptuales e históricos para los que la participación de las múltiples partes interesadas es un principio clave de los pfn.
- Presentar el proceso iterativo de un pfn y explicar sus vínculos a la participación.

Al final de la sesión los participantes deben comprender claramente por qué los principios de participación se desarrollan en el sector forestal y por qué existen tentativas actualmente para integrarlos – en particular mediante la implementación de los programas forestales nacionales. Los alumnos deben apreciar también claramente que la participación no es algo ‘adicional’ en un pfn, sino una parte clave de él.

El énfasis en esta sesión puede variar según lo que surgió de la parte de análisis de contexto de la capacitación. Por ejemplo, si el ejercicio de visión (Sesión 5) indicó una completa confusión de lo que es un programa forestal nacional, entonces se debe emplear más tiempo sobre los principios de los programas forestales nacionales.



PASOS

1. Prepare para la sesión estudiando el tema, especialmente los primeros dos capítulos de *Herramientas para profesionales*, que abarcan el ‘porqué’ y el ‘cómo’ de la potenciación de la participación de las partes interesadas en los pfn. *Understanding national forest programmes – Guidance for practitioners* (Recuadro 2) también debe ser leído con suma atención. Prepárese para las preguntas que no pueden ser respondidas por las diapositivas de Power Point para esta sesión.
2. Prepare dos hojas grandes de papel para esta sesión (Véase para modelos *Guía para las hojas grandes de papel*): (1) Un proceso de programa forestal nacional participativo; y (2) Principios básicos de los pfn. Ponga estas hojas de papel cerca de la estructura en espiral de la capacitación sobre la pared (Foto 7). Esto permite que se haga una relación entre el ciclo iterativo y la capacitación y el proceso iterativo de un pfn.

3. Presente diapositivas de Power Point a y b sobre definición de términos como ‘parte interesada’ y ‘participación’. Lea atentamente a través de las definiciones de los términos e invite a formular preguntas. O bien, pregunte a los participantes las definiciones antes de mostrar cada diapositiva.
4. Presente la diapositiva c sobre la evolución de los pfn. La profundidad con la que analice esta historia dependerá de los conocimientos de los participantes o de las ideas erróneas o poco claras acerca de los orígenes de los pfn. Sea breve. Si los alumnos desean más información, remítalos a *Understanding nfps – Guidance for practitioners*.
5. Explique las diapositivas d y e, que dan un panorama visual general simple que explica por sí mismo las dos razones clave para la participación en los programas forestales nacionales.
6. Explique las diapositivas f y g, que ilustran un proceso de programa forestal nacional de múltiples partes interesadas. También se muestra en las grandes hojas de papel en la pared. Estas proporcionan la ‘solución’ de los dos fundamentos principales presentados en las diapositivas anteriores. Algunas de las siguientes explicaciones pueden ser necesarias...
 - Los procesos iterativos y la participación en los pfn están inexplicablemente vinculados. La participación requiere capacidad de respuesta para que se tomen en consideración las perspectivas que vayan apareciendo. Los enfoques de planificación de tipos de programas rígidos no dejan espacio para este tipo de respuesta, mientras los enfoques iterativos lo hacen. El enfoque del proceso iterativo de los pfn de la programación del sector forestal es una respuesta a las limitaciones de la planificación estricta. Señalar que en los enfoques iterativos las deficiencias se ven como una fuente rica de enseñanzas importantes y por tanto son ‘incluidas’.
 - El aspecto participativo de un pfn es una manera de incorporar las opiniones de las diferentes partes interesadas. Explique que un proceso de pfn participativo se diseña para vincular continuamente la planificación y las políticas para ponerlas en práctica. Asimismo, se diseña para incorporar las perspectivas de las diferentes partes interesadas, en particular, las que se ven más directamente afectadas por las actividades forestales. Esto lo hace en cada etapa desde el análisis hasta la planificación, implementación, seguimiento y evaluación.
 - Véase también algunos consejos para explicar las diapositivas en el recuadro de comentarios que sigue.

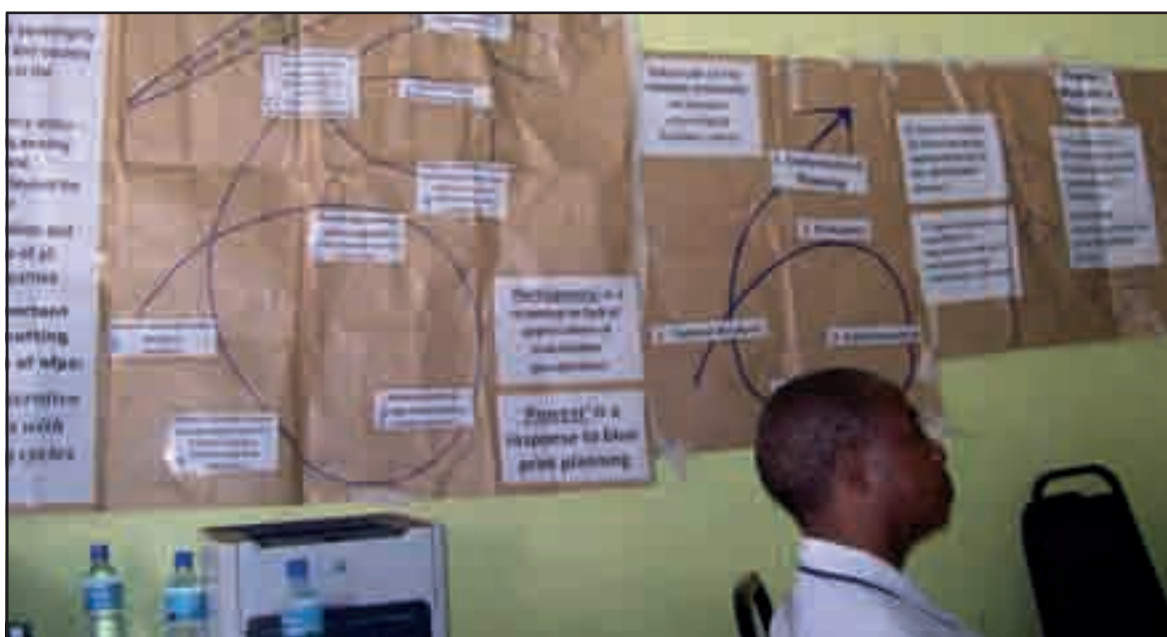


FOTO 7. La estructura de la capacitación y una guía para un pfn de múltiples partes interesadas colocadas juntas en la

7. Muestre la diapositiva h, el ‘árbol’ del PFN. Este se diseña para indicar de qué manera los pfn son un vínculo entre las diferentes realidades locales y las políticas nacionales e internacionales. Algunos ejemplos de los beneficios de la participación en los pfn son los frutos del árbol. Pase a la diapositiva i, que proporciona más detalles sobre estos beneficios. Pida a los alumnos que enumeren cualquier otro beneficio que se les ocurra.
8. Muestre la diapositiva j, que indica algunos riesgos y limitaciones de la participación de las múltiples partes interesadas en los pfn. Enumere algunas de las limitaciones y aclare que esta capacitación no ‘vende’ los enfoques; en cambio, se presentan de manera objetiva para que los alumnos los ensayen. Esto es muy importante – los conceptos a menudo son más aceptables a la larga si no son promocionados como perfectos. Pida a los alumnos que piensen en ulteriores debilidades/limitaciones de los enfoques.
9. Muestre la diapositiva k, con citas. Pídale a los participantes que adivinen la fecha y el autor antes de mostrarlos en la próxima diapositiva (Lao Tzu, un filósofo chino del siglo III a. C. que habla acerca de la facilitación). Esto indica que los principios de participación no son nada nuevos – en muchos países existen antiguas filosofías que consagran los principios participativos. Encuentre y muestre algunas citas tradicionales relativas a la participación de la capacitación nacional o regional, si existen. Esto ayuda a inculcar la pertenencia local o a evitar que los enfoques y métodos sean promovidos desde fuera.
10. Antes de mostrar la diapositiva l, pregunte «Entonces, ¿Por qué la participación no se ha impuesto?» Busque las respuestas y luego exponga la cita del PNUD en la diapositiva, que sugiere que la participación no se desarrolla fácilmente en el medio humano debido a que existen intereses creados que no permiten que las personas pobres obtengan más poder mediante la participación.
11. Muestre la diapositiva m, que muestra a una persona poderosa y a una menos poderosa haciendo equilibrio en un «sube y baja». Esto destaca una función clave de un pfn: crear un campo de comunicación al mismo nivel entre las partes interesadas más y menos poderosas.
12. Muestre la diapositiva n, que muestra a una parte interesada influyente y a una afectada relacionadas por un PFN subiendo juntas una montaña. Explique que esto ilustra que los pfn hacen que los encargados de adoptar decisiones del sector forestal sean más responsables que los que están más afectados por esas decisiones. El segundo dibujo en la diapositiva señala la mayor responsabilidad que surge a través de los pfn participativos: los encargados de la adopción de decisiones notarán las consecuencias de sus decisiones.
13. Muestre la diapositiva o, que muestra a las partes interesadas individuales sin éxito tratando de alcanzar el fruto de la ordenación forestal sostenible. Cuando ellos colaboran, son capaces de recoger el fruto: una solución que beneficia a todos. Esta es una idea simplista, pero puede ir un poco más en profundidad presentando las dos principales escuelas de pensamiento en poder y participación: (1) Cuando algunas partes interesadas adquieren poder, otras pierden algo a cambio para compensar. Si bien es verdad que algunas partes interesadas poderosas consideran la participación como una amenaza a su poder en el sector forestal. (2) Todos pueden ganar a través de la participación (como en la figura), se pueden lograr tantos beneficios de individuos que trabajan en colaboración que no se pueden obtener individualmente. Puede abrir un debate sobre las dos escuelas de pensamiento entre los participantes. Para el punto de vista del autor de este manual la realidad está en algún sitio entre estas dos escuelas de pensamiento: puede ser que haya algunos que pierden poder de la participación pero es un pequeño costo para pagar por el número de personas y bosques que pueden beneficiarse de un sector forestal más democrático.

CONSEJO: Si se da cuenta de que la atención de las personas disminuye, recurra al equipo social para que organice una actividad que cree mayor energía.

14. Explique que la próxima sesión presenta un método para estudiar eficazmente el equilibrio de poder entre las partes interesadas en el contexto específico del sector forestal de la capacitación se está llevando a cabo.



MATERIALES

- Ordenador y proyector y diapositivas de Power Point. La mayor parte del contenido también está comprendido en las *Herramientas para profesionales*, que los participantes ya tienen, de manera que explíqueles que pueden estudiar acerca del tema si desean más detalles.



TIEMPO

40 minutos en total:

- 30 minutos a lo sumo para la presentación o las personas pueden perder la concentración.
- 10 minutos para preguntas y respuestas, que se pueden intercalar desde el principio hasta el final para terminar la sesión.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Esta es la sesión de ‘clase’ más larga de todo el curso de capacitación. Las clases tienden a perder la atención de los alumnos bastante rápidamente y mucha más información puede ofuscar los mensajes clave. Las visualizaciones sobre las diapositivas están planificadas para capturar los conceptos clave con metáforas simples y fáciles de recordar.
- Cuando se explican las diapositivas f y g, trate de utilizar el ejemplo de aprender a montar en bicicleta. A menudo es solo mediante la experimentación y reflexión (caerse y volverse a levantar) que se aprende a montar en bicicleta. Sin pasar por este ciclo de aprendizaje experimental (o un número de ciclos) puede no aprender las habilidades necesarias para montar en bicicleta. Si se da un manual sobre montar en bicicleta o una clase sobre montar en bicicleta sin que se permita experimentar o reflexionar por sí mismo, luego será poco probable que sea capaz de montar en bicicleta.
- No se desilusione si no se transmiten los mensajes clave durante la sesión. La manera mejor para inculcar los conceptos a los alumnos será en los ejercicios prácticos cuando los alumnos ‘descubren’ los fundamentos y principios de los conceptos ellos mismos – de la misma forma que las habilidades de montar en bicicleta no pueden ser enseñadas sino que se aprenden con la práctica.

Sesión 10. Análisis de las partes interesadas del sector forestal



OBJETIVOS

- Ilustrar la importancia de la categorización de las partes interesadas según su influencia y afectación en el desarrollo de los PFN participativos.

- Entender la dinámica de poder entre las partes interesadas en el sector forestal.
- Ilustrar de qué manera la participación puede permitir un mejor equilibrio entre la influencia y afectación entre las partes interesadas.



PASOS

1. Prepare la lectura de la sección de análisis de las partes interesadas (Herramienta 1) en *Herramientas para profesionales*.
 2. Prepare hojas de papel suficientemente grandes para cada grupo (véase más adelante) mediante la elaboración de matrices y las instrucciones en cada hoja de papel – véase la *Guía para las hojas grandes de papel*. También corte círculos de diferentes tamaños de cartón o de papel (véase materiales).
 3. Explique que la identificación y categorización de las partes interesadas deben ser uno de los primeros ejercicios que un equipo del pfn lleva a cabo.
 4. Muestre diapositivas, que muestran el análisis de la matriz de las partes interesadas. Explique que el ejercicio que están a punto de hacer les ayudará a crear una matriz similar para su país, para ayudarlos a estudiar quién tiene el poder en las decisiones del sector forestal, y a quienes afectan esas decisiones.
 5. Muestre la diapositiva b, y los pasos en un análisis de las partes interesadas.
 6. Apunte en la hoja de papel grande, donde está preparada de antemano la matriz y explique los diferentes pasos del ejercicio descrito en la diapositiva. Demuestre el método en esta matriz, paso a paso, utilizando los círculos y los ejemplos hipotéticos de las partes interesadas. Explique que cuanto mayor es el círculo, más afectado se percibe a las partes interesadas por las decisiones del sector forestal. Marque una 'X' en la hoja de papel y explique que cuanto más cerca se está de la X, mayor es la influencia de las partes interesadas sobre las decisiones.
- CONSEJO:** Cortar círculos puede llevar tiempo, en cambio puede utilizar cuadrados o diferentes tamaños de hojas.
7. Divida a los cursillistas de acuerdo al grupo al que pertenecen (por ejemplo, del sector privado, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas, departamento forestal, etc.) Trate de tener entre 3 y 6 grupos. Alternativamente, usted puede simplemente dividir a los cursillistas al azar en grupos mixtos.
 8. Entregue a cada grupo una hoja grande de papel ya preparada, una selección de círculos de diferentes tamaños, marcadores y cinta de enmascarar para pegar los círculos cuando el ejercicio ha terminado de modo que se pueda mostrar en una pizarra o una pared en la sesión plenaria. Si usted está dividiendo a los cursillistas en grupos de partes interesadas enumérelas por el lado izquierdo de la hoja de papel y asigne el mismo número de partes interesadas en cada hoja. Esto ayuda a comparar las perspectivas del grupo durante la sesión plenaria.
 9. Establezca el tiempo para el ejercicio (30 minutos) y que los grupos comiencen.
 10. Compruebe que los grupos comprendan los diferentes pasos y criterios, sobre todo los diferentes criterios referidos al tamaño del círculo (afectación) y a la distancia (influencia) para hacer el ejercicio en pasos claros: primero el tamaño, segundo la distancia.
 11. Luego pida a los grupos que posicionen a las partes interesadas en la matriz de acuerdo a su influencia en las decisiones y de qué manera son afectados por las actividades forestales.
 12. A continuación pida a los grupos que dibujen flechas para indicar dónde estas partes interesadas deben influir en las decisiones y cómo deben ser afectadas/responsable.

13. Pida a los grupos que aseguren los círculos y los peguen firmemente en las hojas de papel y luego coloquen las hojas unas junto a las otras en la pared para facilitar la comparación.
14. Pida a cada grupo que presente brevemente su matriz. Se pueden hacer preguntas después de cada presentación o al final. Deje pasar unos minutos para facilitar el debate al final, pero recuerde a los cursillistas que este ejercicio se refiere principalmente a practicar los métodos y no los resultados.
15. Muestre la diapositiva C para indicar cómo la categorización de las partes interesadas de esta manera nos ayuda a decidir qué estrategias perseguir y cuáles son las partes interesadas que mejoran la participación. Por ejemplo, si una parte interesada está categorizada como sumamente afectada por la adopción de decisiones del sector forestal, pero con muy poca influencia, es necesario actuar para aumentar la influencia de este grupo de interés en las decisiones del sector forestal. Esto puede hacerse enfrentando a los encargados de la adopción de decisiones con cualquier otro método adecuado de la caja de herramientas. Las partes interesadas clasificadas como de gran influencia, pero poco afectadas podrían ser más responsables, por ejemplo enfrentándolos con las partes interesadas afectadas por sus decisiones. Establecer que con frecuencia los menos influyentes son a menudo más beneficiados que los más influyentes. Sin embargo, ambos conjuntos de partes interesadas tienen que ser incluidos para el éxito de cualquier proceso participativo. Señalar que muchas de las habilidades y métodos de esta capacitación y documentos están diseñados para ayudar con la implementación de estas estrategias.

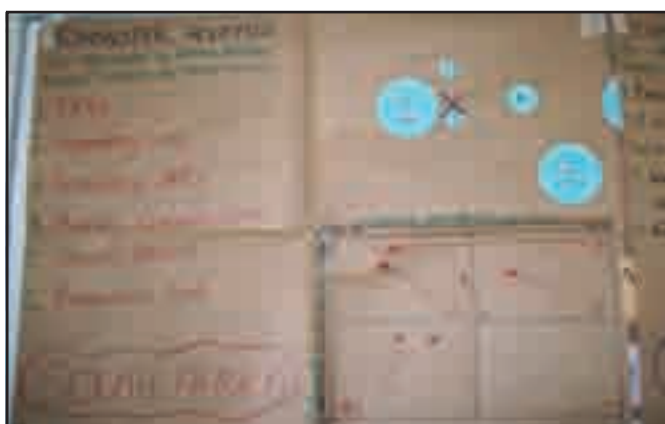


FOTO 8. El diseño de la hoja de papel y el ejercicio de análisis finalizado de las partes interesadas.

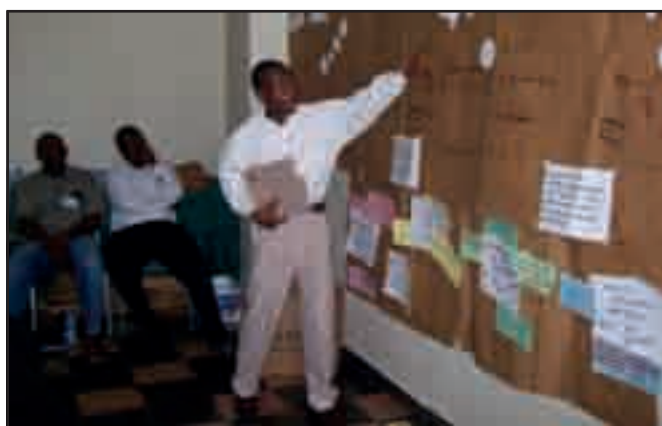


FOTO 9. Los diversos ejercicios de grupos presentados uno al lado del otro para la comparación y debate en la sesión plenaria.



MATERIALES

- Ordenador, proyector de Power Point y diapositivas de esta sesión.
- Grandes hojas de papel ya preparadas con matrices y las instrucciones incorporadas – véase la *Guía para las hojas grandes de papel* para lo que tiene que estar preparado.
- Suficientes juegos de círculos de papel ya preparados de diferentes tamaños para cada uno de los grupos. Cada grupo corta 10 círculos de 5 tamaños diferentes que van desde 1 cm hasta 8 cm de diámetro.
- Suficientes marcadores para cada grupo.
- Barras de pegamento o cinta de enmascarar para compartir.



TIEMPO

60 a 90 minutos en total, en función del número de grupos:

- 5 minutos para explicar la primera diapositiva del análisis de la matriz de las partes interesadas.
- 5 minutos para explicar el ejercicio y los pasos.
- 5 minutos para organizar a los cursillistas en grupos por sus hojas de papel.
- 30 minutos para el ejercicio y el debate dentro de los grupos.
- 3 minutos para cada presentación rápida en la sesión plenaria.
- 10 minutos en total para el debate.
- 5 minutos para explicar las diapositivas finales.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Este ejercicio puede producir algunos resultados controvertidos y diferencias en las percepciones entre los grupos y puede causar discusiones. Un punto interesante para plantear, vinculado a la diapositiva o a la Sesión 9, es si una mayoría de las partes interesadas puede ser potenciada (es decir, moverse horizontalmente de derecha a izquierda en la matriz), o si algunas partes interesadas se vuelven impotentes para compensar (es decir, se mueven horizontalmente de izquierda a derecha). No hay una respuesta correcta a esta pregunta, pero debatirlo puede permitir a los cursillistas apreciar el papel fundamental del poder en la participación y la complejidad de aumentar la participación de las partes interesadas.
- El análisis de las partes interesadas normalmente refleja las percepciones de quien lo realiza. Plantear al final que el análisis de las partes interesadas conducido por los pfn sólo puede considerarse con precaución. El análisis de las partes interesadas tendrá que ser efectuado luego con varios grupos de partes interesadas – que pueden tener puntos de vista muy diferentes e incluso puede identificar las diferentes partes interesadas.
- Si no hay una gran diversidad de partes interesadas entre los cursillistas, hacer este ejercicio en grupos de partes interesadas no es esencial. En cambio, se pueden seleccionar grupos al azar entre los 5 principales grupos de las partes interesadas del sector forestal para hacer el ejercicio.

Sesión 11. Actitud, habilidades y práctica de los métodos

Después de haber analizado los fundamentos para la participación en los pfn en las dos sesiones anteriores, la Sesión 11 se centra más en las actitudes, habilidades y métodos necesarios para lograr una mayor participación. La sesión se divide en 4 partes:

- Sesión 11a: una presentación en Power Point.
- Sesión 11b: una demostración de algunos métodos.
- Sesión 11c: las sesiones de práctica.
- Sesión 11d. una reflexión sobre las fortalezas y limitaciones de los métodos y las habilidades y actitudes necesarias para la facilitación de métodos.

La duración y el énfasis de esta sesión realmente dependen de la cantidad de cursillistas que tienen experiencia en los enfoques participativos, así como del tiempo disponible para la capacitación. Los cuestionarios completados antes de la capacitación enviados a los cursillistas deberían expresar la experiencia que ya tienen. Si los cursillistas no tienen experiencia en métodos participativos y no hay tiempo disponible, puede valer la pena extender la sesión, incorporando otros métodos y opciones de capacitación presentadas en el anexo.

Por otro lado, si el tiempo es insuficiente y los cursillistas ya tienen experiencia con métodos participativos, se puede acortar la sesión, reduciendo el número de métodos practicados y sin pasar por las diapositivas de Power Point, que pueden ser entregadas en forma de folletos. En este caso, pasar más tiempo en el juego de roles (Sesión 12) puede ser la mejor manera de aprender las actitudes, habilidades y métodos, siempre y cuando los cursillistas tengan algunas habilidades básicas y conocimientos de los métodos empleados.



OBJETIVO

- Dar a los alumnos una experiencia práctica con las habilidades y métodos.

SESIÓN 11A. PRESENTACIÓN: ACTITUDES, HABILIDADES Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS PARA LOS PROGRAMAS FORESTALES NACIONALES



OBJETIVO

- Destacar que la actitud correcta, el comportamiento y las habilidades son fundamentales para facilitar la participación en los programas forestales nacionales.
- Explicar cómo los facilitadores del programa nacional forestal deben evitar influir en los resultados, la interpretación de la información o la representación de las partes interesadas. En su lugar se centran en la facilitación, procesos y métodos para que los alumnos puedan realizar sus propios análisis.
- Introducir técnicas de sondeo, triangulación y capacitación para vincular y adaptar los métodos a objetivos y contexto.



PASOS

1. Prepárese para la sesión mediante la lectura de los dos primeros capítulos de *Herramientas para profesionales*.
2. Muestre en Power Point la diapositiva a. *Actitud, habilidades y métodos*. Explique que de estos tres aspectos, la actitud y el comportamiento son más importantes, seguidos por las habilidades y luego los métodos. Sin embargo, los buenos facilitadores requieren los 3 aspectos.
3. Presente la diapositiva b. *Espectro de la participación*. Explique que la función del facilitador del pfn cae en el extremo superior del espectro: no controlan los resultados, pero son responsables del buen proceso y los métodos de disposición y facilitación.
4. Presente la diapositiva c. *Sondeo de habilidades*. Explique que las habilidades de sondeo y triangulación son técnicas de facilitación muy importante para ir más allá de las necesidades, intereses u opiniones de los cursillistas. Ilustre las capas en el diagrama mediante ejemplos concretos, o pida a los alumnos que den ejemplos prácticos de su experiencia. También pueden recordar a los cursillistas que en el programa de campo será así su tarea de investigación.
5. Presente la diapositiva d. *Facilite la negociación en torno a intereses*. Una vez que los intereses se han establecido, el facilitador del pfn tiene que llevar a las partes interesadas, a menudo de diferentes niveles de poder, a negociar mejores resultados que sirvan a los intereses de todos pero que no atenten contra sus necesidades básicas. Esto tiene una gran habilidad. Por lo general, facilitó la negociación de los resultados en tres categorías: 1) propuestas en las que todas las personas puedan estar de acuerdo, 2) propuestas que implican cierto grado de compromiso («dar y recibir») y 3) propuestas en las que las personas simplemente estén de acuerdo o en desacuerdo por el momento. El proceso, el tiempo, las habilidades y métodos utilizados por el facilitador deben proporcionar espacio para los tres resultados en una negociación. Priorizar el consenso y luego el compromiso son las dos opciones preferidas, antes de recurrir a la tercera opción como último recurso. Señale que las negociaciones deben ser vistas como un proceso continuo y cíclico del pfn. Puesto que existen nuevas circunstancias y como las posiciones y las relaciones de las partes interesadas cambian y la confianza se construye, puede haber más voluntad de acuerdo y compromiso en el futuro sobre las cuestiones que actualmente están en desacuerdo.
6. Presentación de la diapositiva e. *Método de vinculación al objetivo y contexto*. Explique que al igual que un coche tiene una caja de herramientas, con herramientas específicas para fines específicos, un facilitador del pfn también debe tener una caja de herramientas de las que puede seleccionar la herramienta más adecuada según el objetivo y el contexto. En la parte de juego de roles y la experimentación de la capacitación se ofrecerá a los alumnos diversos problemas prácticos para la selección y adaptación de los métodos a las situaciones de juego.



MATERIALES

- Ordenador, proyector de Power Point y diapositivas de esta sesión.

Los alumnos también pueden hacer referencia a las partes pertinentes de *Herramientas para profesionales* y/o se pueden dar folletos de las diapositivas si es necesario al final de la sesión.



TIEMPO

- Como se trata de una clase y la atención de la gente probablemente se debilitará rápidamente, trate de no extenderse más de 20 minutos, incluyendo preguntas.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Al igual que con todas las presentaciones en Power Point, se añaden ejemplos prácticos a partir de la experiencia del facilitador o pidiendo a los alumnos que compartan experiencias que demuestran que algunos de los principios de las diapositivas, son maneras adecuadas de darles vida y de vincularlos a situaciones prácticas.

SESIÓN 11B. DEMOSTRACIÓN DE MÉTODOS



OBJETIVO

- Demostrar algunos de los métodos, incluyendo su objetivo, pasos básicos y las fortalezas y limitaciones.



PASOS

1. Prepare para la sesión tres métodos de la caja de herramientas en *Herramientas para profesionales* y diagrame los métodos en grandes hojas de papel o en rotafolios. Las diapositivas de Power Point y *Guía para las hojas grandes de papel* para esta sesión sugieren hacer un mapa de relaciones, clasificación de prioridades y el debate tipo pecera, pero puede elegir libremente otras prioridades de acuerdo a las habilidades de los cursillistas y también lo que podría ser más apropiado para el contexto específico del PFN. Este ejercicio se refiere tanto al aprendizaje de habilidades de facilitación como al aprendizaje del modo en que se pueden aplicar determinados métodos, por ello la elección del método no es muy crítica en este punto. Incluya en cada hoja de papel el objetivo del método, los principales pasos del procedimiento y algunas fortalezas y limitaciones.
2. Demuestre cada método. Recuerde que las personas aprenderán más cuando ellos mismos practiquen los métodos en la siguiente subsesión, así que no se detenga en las demostraciones por mucho tiempo. Este es sólo el comienzo del proceso hacia el desarrollo de la comprensión de los métodos.
3. Conteste preguntas después de que cada método es demostrado.
4. Después de cada demostración coloque pósters en tres lugares separados adecuados para el trabajo en grupo en la subsesión siguiente, 11c.



MATERIALES

- Power Point.
- Hojas grandes de papel afiche preparadas como se describe en la *Guía para las hojas grandes de papel*.
- Cinta de enmascarar.
- Otros materiales en función de los métodos que usted elija para demostrar.



TIEMPO

Menos de 30 minutos en total:

- 5 minutos de demostración para cada método.
- 3 minutos aproximadamente para las preguntas después de demostrar cada método.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Esto puede ser un momento propicio para que un alumno con experiencia comparta sus experiencias con un método. Sin embargo, saber de antemano exactamente cómo han usado el método en el pasado y con qué fin, puede, por lo demás, causar confusión si presentan una versión de un método que no es muy aplicable a los programas forestales nacionales o participativos.

SESIÓN11C. TALLER DE PRÁCTICA DE MÉTODOS

En esta sesión, los participantes comienzan a moverse hacia el aprendizaje autodirigido.



OBJETIVOS

- Dar a los cursillistas la oportunidad de practicar facilitando un método.
- Permitir a los cursillistas ver tres ejercicios a partir de dos perspectivas: la de un facilitador y la del participante.
- Alentar a los cursillistas a analizar los métodos de facilitación. Este autoanálisis es importante ya que ayuda a los cursillistas a apropiarse y a tener confianza en el uso del método.



PASOS

1. Recuerde a los cursillistas que utilicen sus cajas de herramientas de *Herramientas para profesionales* y proporcione los números de los métodos seleccionados para la sesión para que puedan remitirse a ellos fácilmente.
2. Divida a los participantes en tres grupos, que van a ir a tres lugares diferentes, donde se muestran los pósters de los métodos de la sesión anterior. Salir del aula a otra configuración también puede ser útil para mostrar la necesidad de adaptar el método al contexto físico.
3. Cada grupo debe dividirse a su vez en dos subgrupos. Luego de 10 minutos, los 'facilitadores' prueban el método en los 'participantes', empezando por explicar el objetivo y el enfoque, a continuación, se facilita el método.
4. Después de 10 minutos los grupos cambian y los facilitadores se convierten en participantes y viceversa. El tiempo resultará casi seguro insuficiente para terminar el ejercicio, pero la idea es obtener una muestra de cómo facilitar el método, en lugar de generar resultados serios. No debe haber rotación de roles dentro de los subgrupos para que cada uno tenga la oportunidad de liderar en la facilitación.
5. Muévase entre los grupos mientras éstos llevan a cabo la tarea y preste asesoramiento sólo en respuesta a las preguntas de los alumnos o cuando hay un claro malentendido. Aliente a los cursillistas para que lo intenten primero solos y que puedan aprender las enseñanzas adecuadas entre ellos mismos.
6. Después de 20 minutos, los grupos abandonan los métodos como los encontraron y rotan hacia el método siguiente por otros 20 minutos antes de la rotación final al tercer método durante otros 20 minutos.
7. Después de que los grupos pasen por los tres métodos, convoque a una sesión plenaria para reflexionar sobre todos los ejercicios. Las cuestiones clave planteadas por el facilitador para este debate podrían incluir las siguientes reflexiones:
 - a. ¿Cuáles fueron los puntos fuertes de los métodos? Dar ejemplos
 - b. ¿Cuáles fueron las debilidades de los métodos? Dar ejemplos.
 - c. ¿Cuáles son las habilidades más importantes en el comportamiento de un facilitador de estos métodos? Dar ejemplos.
 - d. ¿Cuáles son las habilidades y las conductas inapropiadas de un facilitador? Dar ejemplos
8. Si hay suficiente tiempo, se puede mostrar la siguiente matriz en una pizarra o en la pared para que los comentarios de todos los cursillistas sean capturados en las tarjetas para referencias futuras. En la lista de la columna de la izquierda los tres métodos que se utilizaron. Proporcione a los cursillistas las tarjetas-objetivo, a continuación, pida que llenen una tarjeta por cada columna – una idea por tarjeta de acuerdo con los siguientes títulos.

CONSEJO: Dentro de los tres grupos dividir los miembros en 2 grupos mediante la asignación de letras 'a' o 'b' para todos los miembros del grupo. Todos aquellos con la letra 'a' en principio se convierten en los facilitadores, todos los 'b' serán los alumnos.

NOMBRE DE MÉTODO PARTICIPATIVO	POTENCIA DEL MÉTODO/ APLICACIÓN?	DEBILIDAD DEL MÉTODO/ APLICACIÓN?	RECOMENDACIÓN PARA LA PRÓXIMA VEZ

El facilitador debe agrupar tarjetas similares una vez que se escriben, y debe pedir aclaraciones si los comentarios en las tarjetas no son claros. Cuando el ejercicio se ha completado el facilitador deberá resumir las ideas principales que surgieron. Cuando haya contraste en algunos puntos, se deben hacer preguntas acerca de estos comentarios a los cursillistas.



MATERIALES

- Diapositivas de Power Point.
- Suficientes copias de las *Herramientas para profesionales* para cada cursillista.
- Los pósters con el método de la sesión anterior.
- Según el método que se elija, asegúrese de que haya tres conjuntos de los materiales apropiados preparados con antelación – véase *Guía para las hojas grandes de papel* para esta sesión.



TIEMPO

Aproximadamente 1 hora y 20 minutos:

- 1 hora para la práctica de métodos participativos (20 minutos por cada método 3 veces).
- 10-20 minutos para la reflexión y debate en plenaria.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Cumplir alternativamente ambas funciones – facilitador y participante – ayudar a desarrollar una apreciación de las habilidades de facilitación y adecuados métodos de aplicación. A veces como participante (siendo facilitador) se puede aprender tanto o más sobre la facilitación como cuando se juega el papel de un facilitador.
- El control del tiempo debe ser muy firme en esta sesión, de lo contrario las cosas pueden llevar mucho más tiempo. Es difícil detener a los grupos a veces porque están atrapados en los ejercicios y tratando de llevarlos a término.
- Hay varias maneras de ahorrar tiempo y materiales con estos ejercicios. Por ejemplo, el análisis de problemas se puede hacer sobre el terreno sin que se peguen las tarjetas al final para que esté limpio y quede listo para el siguiente grupo. Las semillas pueden ser utilizadas para el ejercicio de clasificación en lugar de escribirlas en la matriz. Los palos y las piedras se pueden utilizar para trazar las relaciones en el ejercicio de mapeo de relaciones y estas se pueden borrar para el siguiente grupo.

Sesión 12. El juego de roles en los pfn participativos



OBJETIVO

- Para que los cursillistas apliquen las habilidades en un contexto hipotético pero realista de pfn. Este juego de roles es un «ensayo general» para el programa de campo al día siguiente.



PASOS

1. Muestre las diapositivas de Power Point para esta sesión y las funciones (véanse los documentos para esta sesión y comentarios y consejos para el asesoramiento en la selección de los cursillistas para funciones particulares).
2. Elija un lugar adecuado para el juego de roles que se realizará, de ser posible en algún lugar tranquilo, lejos de la sala de capacitación donde no habrá interrupciones o transeúntes. Aquellos que juegan el papel de facilitadores de los PFN en el juego de roles serán responsables de llevar los materiales con ellos y tendrán que estar preparados para facilitar los ejercicios en diferentes contextos, que es una buena práctica para el programa de campo del día siguiente. Si no es posible una ubicación diferente, aquellos que juegan el papel de facilitadores del PFN y del personal del departamento forestal deben salir de la sala de capacitación y los que juegan el rol de habitantes del pueblo deben permanecer detrás para hacer que la sala de capacitación se parezca lo más posible a un pueblo antes de que comience el juego, entonces regresan los facilitadores del PFN y el personal del Departamento Forestal.
3. Muestre las diapositivas de Power Point para esta sesión y explique que la idea es realizar un ejercicio participativo que se llevará a cabo en un pueblo. A cada cursillista se le asignará un papel como una parte interesada, un aldeano, un carpintero, un facilitador del PFN y un funcionario del gobierno forestal.
4. Entregue los papeles a cada cursillista y deles 10 minutos para leer el papel con atención. El facilitador de la capacitación debe seleccionar previamente los cursillistas para cada función en lugar de dejarlo al azar. Debe haber al menos un alumno con experiencia en métodos participativos en el papel del facilitador de PFN. Seleccione cualquiera cursillista que se sienta más interesado en experimentar la perspectiva de un grupo de partes interesadas específicas. Por ejemplo, un cursillista puede expresar su opinión acerca de que los pobladores no deben tener un papel en la política forestal o que no son capaces de analizar cuestiones de política. Dé a este cursillista el papel de un lugareño para que puedan «ponerse en el lugar» de un lugareño.
5. Divida a los cursillistas en grupos según su papel para prepararse juntos en lugares separados. Aquellos que juegan el papel de los facilitadores de PFN deben ser alentados a tomar las «riendas»

CONSEJO: Un factor clave en el éxito del juego de roles, es el comportamiento del facilitador del taller. Si el facilitador entra en el juego de roles para «enseñar» o corregir los errores durante el juego de roles se puede interrumpir el ejercicio. El facilitador puede compartir observaciones en la sesión de reflexión que sigue.

en este ejercicio. Ellos tienen el reto de seleccionar los métodos más adecuados para el objetivo y el contexto y pensar en la secuencia de los métodos, los roles y responsabilidades, los materiales necesarios, cualquier preparación de los materiales que se requieren, etc. Los 'habitantes del pueblo' deben crear un ambiente aldeano lo mejor que puedan (véase foto 10, que sigue). La preparación se debe hacer en 20-30 minutos.

6. El juego de roles comienza tan pronto como llegan al «pueblo» los que se desempeñan como los facilitadores del PFN y el personal del Departamento Forestal.
7. El facilitador de la capacitación debe mantenerse inicialmente fuera de la vista cuando comience el juego, entonces sólo juega un papel de observador, no interviene. Aquellos que juegan el papel de los facilitadores de PFN en el juego de roles se deben permitir cometer errores. El facilitador debe intervenir sólo si el juego de roles se rompe completamente. Existe la posibilidad de reflexionar sobre el papel que desempeñan en la sesión 13.



FOTO 10. Alumnos que toman el juego de roles seriamente. Vestidos como las partes interesadas hacen que la experiencia sea lo más realista posible. En este caso el juego de roles se llevó a cabo en el jardín fuera de la sede.



MATERIALES

- Diapositivas de Power Point para esta sesión y el ordenador y el proyector de Power Point.
- Suficientes fotocopias de los documentos para cada cursillista. Para 20 cursillistas debe haber 3 roles de facilitadores del pfn, 3 roles de funcionarios del departamento forestal, 4 roles de carpinteros y los roles restantes son los habitantes del pueblo (alrededor de 10).
- Es necesario un conjunto de métodos participativos para aquellos que juegan el papel de facilitadores del pfn – este equipo debe constar de una caja de cartón con los siguientes artículos:
 - 3-4 hojas grandes de papel (a veces un marco de análisis de problemas preparados previamente es útil para ayudar a los 'facilitadores' a empezar).
 - Marcadores – por lo menos 14 para aquellos que juegan el rol de habitantes del pueblo.
 - Tarjetas-objetivo – alrededor de 100 deberían ser suficiente.

- Círculos (o cuadrados) de diferentes tamaños en caso de que se decida hacer un análisis de las partes interesadas/diagrama de Venn.
- Las semillas para los ejercicios de categorización.
- 1 rollo de cinta de enmascarar.
- 1 par de tijeras.



TIEMPO

90 a 140 minutos:

- 10-20 minutos para que las personas primero puedan leer individualmente sus roles.
- 20-30 minutos para la preparación de los grupos.
- 60-90 minutos para el juego de roles en sí. El tiempo puede ser insuficiente para terminar los ejercicios, pero es suficiente para obtener una valiosa experiencia de uso de métodos y técnicas de facilitación.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Explicar esta sesión muy claramente y con cuidado – no siempre es fácil para las personas comprender el concepto de jugar un rol. Algunos pueden considerar los juegos de roles y la actuación como un ejercicio infantil por lo que deberá hacer hincapié en la importancia de que todos lo tomen en serio. Basta sólo una persona que no asuma su rol dentro del ejercicio para arruinarlo. Asimismo, todos deben atenerse al contexto del juego de roles establecido en la descripción: si alguien decide darle sus propias características pueden confundir todo el ejercicio. Sin embargo, algunas adaptaciones son bien acogidas, dentro de lo razonable.
- Recuerde a los cursillistas que los facilitadores del PFN y los que representan a las partes interesadas del pueblo tienen que fingir que no hablan el mismo idioma. Esto dará mayores incentivos a aquellos que juegan el papel de facilitadores del PFN para utilizar los métodos participativos como un puente de comunicación directa. Asimismo, se destacan las parcialidades que se puedan dar cuando se trabaja a través de traductores, en este caso el ‘departamento forestal’.

Sesión 13: Reflexión sobre el juego de roles



OBJETIVOS

- Reflexionar sobre las experiencias en el juego de roles.
- Mostrar la importancia y los beneficios de llevar a cabo una reflexión desde el punto de vista de las diferentes partes interesadas.
- Aprovechar las lecciones de la experiencia personal para integrar la planificación del programa de campo que tiene lugar en la siguiente parte de la capacitación.



PASOS

1. Prepárese para la sesión dibujando matrices en hojas grandes de papel (véase *Gran Guía para las hojas grandes de papel*), dos para cada grupo de partes interesadas dentro del juego de roles (facilitadores de PFN, Departamento forestal y los habitantes del pueblo y carpinteros agrupados en un grupo de habitantes del pueblo).
2. Explique el objetivo del ejercicio mediante el uso de las hojas grandes de papel, preparadas y de las diapositivas de Power Point: para cada uno de los grupos de partes interesadas del juego de roles y reflexionar sobre las fortalezas y debilidades de los otros roles en términos de sus actitudes, comportamiento, habilidades y el uso de los métodos.
3. Divida a los cursillistas de nuevo en sus grupos originales de juegos de rol: el Departamento forestal, los facilitadores del PFN y los habitantes del pueblo. Pídeles que vayan a un lugar retirado para evaluar a los otros dos grupos siguiendo los títulos de las matrices.
4. Una vez que las matrices están ocupadas por los grupos, coloque todas las matrices de reflexión una junto a la otra para facilitar la comparación y el contraste. Reúna a los grupos en una plenaria para presentar sus matrices de reflexión ya completadas. Es más eficaz si las partes interesadas del pueblo presentan al final. Esto se debe a que las reflexiones de los habitantes del pueblo son las más importantes y deben estar presentes en las mentes de las personas, ya que planifican para el programa de campo.
5. Responda preguntas después de cada presentación o cuando todos se hayan presentado.

CONSEJO: Recordar a todos que se están evaluando las funciones, no los individuos.



MATERIALES

- Matrices de reflexión preparadas previamente en 6 hojas grandes de papel (Véase *Guía para las hojas grandes de papel*), dos para cada grupo del juego de roles.
- Suficientes marcadores para cada grupo.



TIEMPO

Aproximadamente 50 minutos en total.

- 25 minutos para completar las matrices en los grupos independientes de partes interesadas.
- 5 minutos para que cada grupo presente la evaluación de la matriz en la sesión plenaria (El grupo de habitantes del pueblo, ya que es más grande puede requerir más tiempo).
- 10 minutos para preguntas y debates.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- El trabajo en grupo por separado requiere un tiempo estricto y se debe recordar frecuentemente a cada grupo el tiempo que les queda, ya que hay tres grupos de trabajo independientes que debe terminar al mismo tiempo.
- Insistir en que es mejor ser «cruel para ser bueno» en los comentarios. Es mejor recibir críticas ahora en la clase y tener la oportunidad de mejorar, y no cometer los mismos errores en la situación real en el programa de campo.
- Los comentarios pueden ser muy duros con los del departamento forestal y los roles de los facilitadores de PFN. Evite el uso de nombres reales de personas y sólo refiérase a sus funciones. También destaque que ésta fue una situación superficial donde los 'facilitadores' no tuvieron tiempo suficiente para prepararse adecuadamente y donde el departamento forestal desempeña un papel deliberadamente diseñado para ser personajes no muy agradables.
- A veces se disminuye la tensión un poco si todas las personas que representan al pueblo aplauden a los demás, por haber asumido un papel tan difícil en este juego de roles.

Sesión 14. Introducción al programa de campo y las directrices para el equipo de tareas



OBJETIVO

- Informar a los cursillistas sobre el programa de campo que está previsto para el día siguiente y las tareas de los grupos de trabajo.



PASOS

1. El equipo de capacitación ya debería haber hecho todos los preparativos iniciales para el programa de campo (véase la sección de Preparación para el programa de campo en el capítulo Preparativos presentado anteriormente en este manual). Los materiales previos a la capacitación y la orientación y los folletos sobre la preparación del programa de campo (carpetas A y D en el CD) también contienen información esencial sobre el programa de campo y se leerán con anticipación – no todo se repite aquí.
2. Adapte la guía genérica del programa de campo y las diapositivas de Power Point al contexto específico de su programa de campo, luego entregue las fotocopias a cada cursillista. Incluya un calendario detallado, además de la información básica sobre los especialistas y los sitios a visitar. Esto sólo debería ser la información básica y no debe estudiar ninguna de estas cuestiones – estas se darán a conocer durante el programa de campo en sí.
3. Prepare tres matrices de planificación del trabajo en hojas grandes de papel (Véase *Guía para las hojas grandes de papel*). Estas matrices de planificación del trabajo incluyen las columnas siguientes:
 1. Preguntas claves.
 2. Métodos.
 3. Etapas metodológicas.

4. Materiales necesarios.
5. Funciones y responsabilidades.
4. Entregue los folletos y pase las diapositivas de Power Point para esta sesión. Explique la tareadetenidamente y haga hincapié en que:
 - Esto no será una visita guiada por sitios piloto o mejores prácticas. En su lugar, será una oportunidad para practicar las habilidades de facilitación y los métodos participativos con las partes interesadas forestales.
 - Los cursillistas tendrán que ser proactivos y liderar la facilitación de las interacciones. No deben esperar las presentaciones de los especialistas sobre el terreno.
 - Las responsabilidades de la facilitación, etc. se pueden rotar para que todos tengan una oportunidad de facilitar durante el programa de campo.
5. Muestre el plan/estructura de la diapositiva del programa de campo. Explique que el programa de campo se divide en dos partes. Durante la primera parte los participantes se dividen en tres equipos que facilitan el análisis de uno de los tres grupos de partes interesadas siguiendo preguntas orientadoras que figuran en las tareas del programa de campo en los documentos para esta sesión (Sesión 14). Al final de esta sesión (como en el juego de roles) las distintas partes interesadas tendrán la oportunidad de evaluar a los facilitadores. En la segunda parte del programa de campo, los representantes de los grupos de partes interesadas se reúnen para celebrar una reunión de múltiples partes interesadas, donde se presentan las conclusiones de la sesión anterior (Sesión 17), y se facilita el debate de los participantes con otras partes interesadas e identifican prioridades colectivas.
6. Pregunte a los cursillistas si tienen alguna pregunta, luego divídalos en tres equipos de campo de facilitación del programa. Esto se puede hacer ya sea al azar o deliberadamente. Trate de asegurarse de que existan personas con habilidades de participación en cada grupo. Pida a los equipos que completen las matrices de planificación. Estas serán presentadas a la mañana siguiente para su revisión antes de ir al campo.
7. Los equipos entonces se deben dar tiempo suficiente (al menos una hora) para desarrollar los planes del programa de campo, los métodos y todos los materiales necesarios. A veces los equipos necesitan concluir sus preparaciones en la noche. Enumere las siguientes preguntas para los equipos que llevan a cabo su planificación final:
 - ¿Está utilizando su experiencia en el juego de roles?
 - ¿Sus métodos se adaptan al objetivo y contexto?
 - ¿Está claro cuál es el miembro del equipo que es responsable de una determinada actividad?
 - ¿Ha comprobado todos los materiales en el paquete y ha preparado las hojas grandes de papel que va a necesitar? Recuerde que es mejor tener muchas herramientas en su caja de métodos y herramientas que muy pocas.
 - ¿Ha traducido materiales a los idiomas locales si ha sido necesario?
8. Pida a cada uno de los equipos del programa de campo que reúna un paquete de métodos participativos, que contenga todos los materiales que probablemente se utilizarán:
 - Marcadores – por lo menos 15 (aunque depende del número de partes interesadas que se encuentran).
 - Rotafolios o grandes hojas de papel de color marrón (papel craft). Si se necesitan incluir las hojas de rotafolio, para cada equipo que se incluyan 2 ó 3 de las hojas grandes de papel y pegar tres o más hojas de rotafolio para cada uno.
 - una plataforma de rotafolio (25-50 hojas).

CONSEJO: preparar a los cursillistas para las realidades del trabajo en el campo: necesitarán ropa adecuada, calzado, impermeables (si procede) y esperar para comer los alimentos locales, etc. Ha habido experiencias en el pasado de cursillistas que llegan al programa de campo con trajes y zapatos brillantes!

- Tarjetas-objetivo – alrededor de 150.
- Tarjeta de círculos (o cuadrados) de diferentes tamaños, tres de cada tamaño, 5 tamaños diferentes que van desde aproximadamente 8 cm a 1 cm.
- Suficientes semillas/granos para los ejercicios de clasificación.
- papel A4, 20-30 hojas.
- 1 rollo de cinta de enmascarar.
- 1 par de tijeras.
- Una caja de cartón puede ser usado para poner todas estos materiales.



MATERIALES

- Ordenador, diapositivas adaptadas al Power Point y el proyector de Power Point.
- Un mapa con la ubicación de los sitios de campo para ser visitados, así como todos los tiempos.
- Suficientes copias de las *Herramientas para profesionales* para cada cursillista para la planificación de las herramientas que utilizará durante el programa de campo.
- Las conclusiones de las «reflexiones» de los juegos de roles (Sesión 13) deberían estar claramente indicadas para que los alumnos puedan reflexionar sobre estas enseñanzas en la planificación del programa de campo.
- Grandes hojas de papel para la creación de las tres matrices de planificación del trabajo (Véase *Guía para las hojas grandes de papel*).
- Los conjuntos de métodos participativos – véase más arriba.



TIEMPO

- 20 minutos para la introducción de las tareas del programa de campo, el calendario y la división de los participantes en equipos.
- Se debe permitir un mínimo de 1 hora para que los equipos se preparen (si bien los equipos pueden finalizar sus preparativos durante la noche).

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Insistir en que los cursillistas no deben recurrir a sus técnicas favoritas (por ejemplo, entrevistas), sino utilizar el programa de campo como una oportunidad para desarrollar nuevas habilidades. Como los expertos saben que se trata de un curso de capacitación, se espera un cierto grado de experimentación.
- Volver a señalar que los cursillistas deben evitar las expectativas de los especialistas, evitar hacer promesas que no se puedan mantener, y evitar provocar conflictos, etc.
- Las preguntas sobre la remuneración de los expertos también pueden surgir durante esta sesión de capacitación. El tipo apropiado de compensación difiere de un país a otro –, pero para ser justos y el principio rector debería ser el de evitar dañar los medios de subsistencia de las poblaciones.
- Puede ser útil infundir un poco de competencia sana entre los equipos del programa de campo. Por ejemplo, se pueden otorgar premios simbólicos al equipo que produce la mejor presentación del programa de campo (Véase Sesión 23.).

C. Experimentación



El día de experimentación constituye el núcleo de la capacitación – aquí se aplican prácticamente los principios. Como se trata de aprendizaje autodirigido, esta parte es a menudo vista como la parte más difícil y productiva de la capacitación. El desafío de tomar la iniciativa, y a veces cometer errores frente a los especialistas, y aprender haciendo parecen marcar a fuego a los cursillistas mucho más que las clases.

El programa de campo puede incomodar a los cursillistas – y, a veces más que eso – como es el desafío de operar en nuevas situaciones y el uso de nuevas habilidades.

Sin embargo, frente a todos los beneficios potenciales del programa de campo existen también muchas limitaciones. Por ejemplo, es artificial en muchos sentidos y nunca hay tiempo suficiente. A menudo ofrece una visión simplificada y condensada del contexto, los problemas, las partes interesadas, las habilidades y los métodos. Estas limitaciones deben ser destacadas por el facilitador y comprendidas por los cursillistas, como parte de la capacitación que se inicia.

Sesión 15. Recapitulación diaria

Siga el procedimiento habitual, pero que sea breve, ya que es probable que el tiempo sea estricto en la mañana del programa de campo.

Sesión 16. La preparación final y la presentación de los planes de los programas de campo

Esta sesión de preparación es esencial para el éxito del trabajo en equipo durante el día, especialmente si ha habido muy poco tiempo asignado para ello el día anterior. Apresurarse a ir al campo sin la preparación adecuada puede dar lugar a confusión.



OBJETIVOS

- Permitirles a los equipos del programa de campo que realicen los últimos preparativos antes de salir para el campo.
- Permitirles a los equipos que presenten y compartan sus planes para la revisión del facilitador y por pares y la retroalimentación.



PASOS

1. Explique el objetivo de esta sesión.
2. Pida a cualquier equipo que aún no haya completado la planificación de las grandes hojas de papel que lo haga. Explique que las viñetas serán suficientes, los detalles no son necesarios.
3. Recuerde a los cursillistas que ésta es también una última oportunidad para que hagan cualquier diagrama en las grandes hojas de papel previamente preparadas necesarias para realizar ejercicios de campo, así como para comprobar que tienen todos los materiales que necesitan.
4. Pida a los equipos que se dividan en sus tres equipos de trabajo de campo para preparar.
5. Cada equipo, luego, de modo conciso (5 minutos) presenta sus planes en la sesión plenaria para comentarios y preguntas (Véase Comentarios y consejos).
6. Dé a los equipos sus instrucciones finales para el día. Recuérdeles que al final de las dos sesiones habrá un ejercicio de evaluación realizado por los especialistas del programa campo, donde los cursillistas dejan a los especialistas en lugar apartado y los animan a ser honestos en su evaluación.
7. Establezca una hora de finalización de las sesiones de la mañana para dar a las personas el tiempo suficiente para comer antes de la sesión de la tarde.
8. Asigne los equipos de campo en coches adecuados y partan.



MATERIALES

- Todas las personas deben tener su caja de *Herramientas para profesionales* durante esta sesión.
- Matriz de planificación y marcadores para cada equipo.
- El conjunto de materiales del programa de campo.
- Grandes hojas de papel para la evaluación de las matrices (Consulte la *Guía para las hojas grandes de papel* (Véanse sesiones 18 y 20 para más detalles).



TIEMPO

Aproximadamente de 50 a 60 minutos:

- 20-30 minutos para la planificación final de los equipos y redacción de los planes en la matriz
- 5 minutos para que cada equipo presente y 5 minutos para preguntas en total.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Cuando los alumnos presentan sus planes, permita primero que otros alumnos comenten cada uno de los planes de los demás antes de entrar en los comentarios.
- Consulte el Recuadro 4 en el capítulo Preparativos para asegurarse de que se hayan adoptado todas las medidas logísticas para el programa de campo.

Sesión 17. El programa de Campo de la Parte I: análisis de las partes interesadas individuales



OBJETIVO

- Desarrollar habilidades de los cursillistas para facilitar el análisis colectivo de las partes interesadas forestales.



FOTO 11. Análisis de problemas durante un programa de campo. El alumno (facilitador) sólo proporciona instrucciones sobre el objetivo y el proceso para el método, el contenido del análisis proviene por completo de los alumnos. Las tarjetas y los marcadores fueron distribuidos a todos los alumnos y las tarjetas fueron escritas y organizadas por los propios habitantes del pueblo. Los habitantes del pueblo analfabetos junto con los habitantes alfabetizados que los ayudan a escribir sus ideas (observe que las visualizaciones también pueden funcionar bien para las personas analfabetas).



PASOS

Los pasos específicos dependen de lo que los equipos han planificado. Sin embargo, una guía general debe incluir lo siguiente:

1. Comience con la introducción y explicación del objetivo del ejercicio.
2. Facilite a los alumnos los ejercicios que han elegido.
3. Los expertos voluntarios presentan de nuevo los resultados para su verificación.
4. Si es posible, el equipo de capacitación discretamente debe comprobar en los tres grupos durante sus primeras sesiones para asegurarse que todo vaya bien. Sólo debe interferir si es absolutamente necesario.



MATERIALES

- Paquete de material preparado previamente de programa de campo, uno para cada equipo
- Folleto de tareas del programa de campo y el documento *Herramientas para profesionales*.
- Cualquier otro material que los equipos del programa de campo decidieron preparar previamente.



TIEMPO

- La sesión no debe superar las dos horas.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- El principal consejo para esta sesión es que los alumnos «metan manos a la obra». Como facilitador de capacitación, debe ser lo más discreto posible.
- Observar y tomar notas sobre todos los aspectos de la sesión, pero sin interrumpir los procedimientos. Observe, por ejemplo, si los alumnos se presentaron a los especialistas, si explicaron claramente el objetivo, si evitaron parcialidades y alentaron la participación de una amplia representación de personas. Si usted nota errores señálelos más tarde, cuando los equipos del programa de campo reflexionen sobre su Programa de Facilitación de campo y métodos en la sesión 23 y 25.

Sesión 18. Evaluación de los cursillistas por los especialistas



OBJETIVOS

- Proporcionar una oportunidad para que los especialistas realicen de manera anónima comentarios y consejos a los cursillistas referidos a su actitud, comportamiento, habilidades y métodos de aplicación, y formulen recomendaciones para que mejoren.
- Dar un ejemplo de seguimiento participativo y método de evaluación.



PASOS

1. Prepare tres grandes hojas de papel con la matriz y los títulos (Véase *Guía para las hojas grandes de papel* y en el Cuadro 3, a continuación) en un lenguaje adecuado, o con los símbolos adecuados, para cada grupo de interesados.
2. Reúna a todos los cursillistas y expertos en un mismo espacio. Explique el objetivo del ejercicio utilizando los materiales preparados previamente (Véase *Guía para las hojas grandes de papel*)
3. Separe a los cursillistas de los expertos para darles a estos últimos más privacidad para llevar a cabo el ejercicio.
4. Pida a los expertos que escriban sus comentarios en las tarjetas y luego que las peguen en el póster en las celdas apropiadas de la matriz.
5. Una vez que hayan terminado, los expertos deben doblar los pósters de una manera que oculte lo que estaba escrito y luego entregárselos al facilitador para que los guarde. Estos no deben ser vistos por los cursillistas. Se presentarán en la parte de reflexión analítica de la capacitación (Sesión 25).

CUADRO 4. Ejemplo de matriz de evaluación

	FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)	RECOMENDACIÓN PARA LA PRÓXIMA VEZ ➡
MÉTODOS Y HABILIDADES			
ACTITUD Y COMPORTAMIENTO DEL FACILITADOR			

**MATERIALES**

- Tres grandes hojas de papel por cada grupo de partes interesadas para la elaboración de la matriz. Cada hoja de papel grande debe pegarse en 3 hojas del rotafolio.
- Suficientes marcadores, tarjetas y cinta de enmascarar para cada experto en el grupo (cortar antes la cinta de enmascarar en trozos pequeños).

**TIEMPO**

- Aproximadamente 30 minutos en total, incluyendo la explicación del ejercicio.

COMENTARIOS Y CONSEJOS

- En muchas culturas, ser crítico – especialmente los visitantes – no se considera apropiado. Es importante explicar que los cursillistas van a recibir de buen grado la crítica constructiva. En algunos contextos implementar el método de comentarios aún más confidencial, puede más que ayudar los comentarios honestos propiciar los más ilícitos. Por ejemplo, se pueden hacer tres urnas con cajas de cartón: una para los puntos débiles, otra para los puntos fuertes y una para las recomendaciones. La gente puede escribir comentarios en las tarjetas y colocarlas en la caja correspondiente.
- Los títulos de las matrices de evaluación o recuadros deben ser escritos en el idioma local en caso que sea apropiado. Los símbolos también pueden ser útiles: + de fortalezas, – para la debilidad y una flecha ➡ para recomendaciones. Las personas alfabetizadas pueden ayudar a las personas analfabetas escribiendo lo que quieren expresar.



FOTO 12. Los agricultores evaluando a los cursillistas al final de una sesión del programa de campo. Los cursillistas se han trasladado a otro lugar. Las tres columnas en el póster son los puntos fuertes, las debilidades y las recomendaciones (detrás del facilitador).

Sesión 19. Programa de campo de Parte II: Facilitar las negociaciones de las múltiples partes interesadas

- Desarrollar habilidades de los cursillistas para facilitar la negociación entre las partes interesadas con diferentes niveles de poder.

Esta sesión se divide en dos partes, cada una con objetivos específicos:

- Sesión 19 a: un «debate tipo pecera», para que los cursillistas utilicen un método eficaz para nivelar un mismo campo de comunicación entre las partes interesadas con diferente poder.
- sesión 19b: un ejercicio de clasificación de prioridades para demostrar un método sencillo para acordar las prioridades de un grupo de múltiples partes interesadas.

SESIÓN 19A. DEBATE TIPO PECERA



OBJETIVOS

- Permitir a los cursillistas que prueben un método eficaz para nivelar un mismo campo de comunicación entre las partes interesadas de diferentes niveles de poder.
- Permitir que las partes interesadas elaboren en conjunto las recomendaciones para la solución de los problemas forestales que han identificado.

El facilitador de la capacitación, en colaboración con los co-facilitadores asignados a los cursillistas, pueden facilitar esta sesión. El facilitador de la capacitación gradualmente puede entregar la responsabilidad a los alumnos. O bien, si los alumnos se han informado bien y se sienten confiados, pueden encarar el proceso desde el principio.



PASOS

1. Prepare el lugar con antelación (véase Recuadro 2, en el capítulo de Preparativos). Debe ser una gran sala para establecer dos círculos de sillas, un gran círculo de unas 50 sillas que componen la 'pecera', y exactamente en el centro de la pecera, otras 4 sillas en un círculo cerrado una frente a la otra (véase foto de tapa de *Herramientas para profesionales*). En algunas culturas las personas tienen arraigado un modo de establecer un ambiente (por ejemplo, con mesas altas en la parte delantera para la «gente importante» y pesadas tablas y sillas en filas), que no crea un ambiente de igualdad.
2. Prepare las hojas grandes de papel para que cada grupo escriba sus declaraciones y recomendaciones (véase *Guía para las hojas grandes de papel*).
3. Si los expertos no asisten a los talleres, es fundamental llevarlos hasta el lugar de reunión a fin de explicar el método y realizar un ensayo general para que se sientan a gusto.
4. Convoque a todos los cursillistas y a los expertos y pídales que se dividan de nuevo en tres grupos de partes interesadas con las personas que estuvieron juntos por la mañana. Dé a cada grupo una gran hoja de papel preparada previamente
5. Pida a cada grupo que desarrolle dos declaraciones de posición. La declaración de posición preparada en hojas grandes de papel debe contener dos declaraciones con respecto a las causas básicas de los problemas en el sector forestal. Adjuntando por debajo de estas en hojas A4 desmontables (véase Materiales y *Guía para las hojas grandes de papel*) dos recomendaciones de políticas para hacer frente a estas causas. Pueden referirse a los resultados de la sesión anterior (17) para las ideas.
6. Cuando los grupos hayan terminado deben reunirlos nuevamente. Explique el método del debate tipo pecera con una ilustración preparada en una hoja grande. Esto puede haber sido ya preparado para la Sesión 11. Véase la *Guía para las hojas grandes de papel* para esta sesión. La regla principal es que sólo aquellos que están en el centro de la pecera – el «pez» – pueden hablar. Se reserva una silla en el centro para la persona que hace la declaración, presenta y justifica de forma breve su declaración. Los cursillistas que deseen responder a la justificación se desplazan del anillo exterior para sentarse en cualquier silla libre en el centro. Cuando ellos han hecho su planteo (tienen un minuto como máximo) vuelven a su asiento original en el anillo exterior. Para obtener más información, consulte la Herramienta 14 en *Herramientas para profesionales*.
7. En pocas palabras practique el método hasta que la gente comprenda cómo funciona. Puede utilizar una instrucción que no está relacionadas con el sector forestal, como la música, las aficiones, los equipos de fútbol o también una conocida película o estrellas del pop. Debe ser lo suficientemente controvertido como para provocar un cierto interés, pero también debe ser alegre.
8. Cuando haya practicado el debate, inicie apropiadamente. Junto con la declaración de posición, los representantes de los expertos y las partes interesadas deben colocar los resultados de la primera parte del programa de campo en la pared o pizarras, y utilizarlos como parte de su presentación y justificación de sus declaraciones. Tras la presentación, el presentador se ubica en el anillo medio y comienza el debate en torno a esa presentación.
9. Sea despiadado con el control del tiempo, use tarjetas de tiempo.
10. Una vez que el primer grupo haya terminado y haya realizado su debate de declaración, el próximo grupo de partes interesadas se adelanta para realizar su presentación y se inicia otro debate.

CONSEJO: Es muy importante que las declaraciones provengan de los expertos más que de los cursillistas.

Continúe así hasta que todos los grupos de partes interesadas hayan tenido la oportunidad de presentar sus puntos para debatir.

CONSEJO: Tratar a todas las partes interesadas por igual, sin tener en cuenta si es un director o un agricultor, cuando se usen las tarjetas de tiempo durante el debate pecera.



MATERIALES

- Hojas grandes de pósters para cada grupo de interesados.
- Dos papeles documentos A4 pegados a lo largo (2 por grupo) para escribir las recomendaciones.
- Cinta de enmascarar para pegar las tarjetas de recomendación a la hoja.
- Hojas de póster que destacan cómo llevar a cabo el método del debate tipo pecera (véase la Herramienta 14 de *Herramientas para los profesionales* y la *Guía para las hojas grandes de papel*).
- Mostrar tarjetas de tiempo de 10 minutos, 5 minutos, 3 minutos, 1 minuto, 30 segundos y ¡Tiempo! También para el debate tipo pecera hay algunas adiciones esenciales – «Muy a favor, en el anillo exterior 'y' Por favor, deténgase y ahora muévase hacia el anillo exterior». También puede añadir dibujos para transmitir el mensaje con claridad a todos los presentes, sobre todo si participan personas analfabetas.
- Un rotafolio o una pizarra para exhibir las declaraciones de posición, como alternativa se pueden pegar en la pared.



FOTO 13 and 14. Debate tipo pecera. En la foto de la derecha, tomada durante el programa de campo de la capacitación en Tanzania, un comerciante de madera disfruta de una rara oportunidad de expresar su opinión a los funcionarios del gobierno. Muchos cursillistas se sorprendieron por la eficacia del método de debate tipo pecera para nivelar el campo de comunicación; las mujeres del pueblo, los leñadores y los comerciantes de madera, entre otras partes interesadas marginales, debaten las políticas forestales articuladamente y con confianza con los profesores y directores, algo que algunos cursillistas dudaban que sucedería.



TIEMPO

Aproximadamente 110 minutos:

- 30 minutos para que las partes interesadas preparen sus declaraciones.

- 10 minutos para explicar el método del debate tipo pecera y tener un breve ensayo general.
- 10 minutos para cada uno de los que justifican en cada uno de los grupos de partes interesadas la presentación de los resultados y declaraciones.
- 20 minutos para el debate de cada declaración, a fin de que los tres grupos utilicen 60 minutos en total. Más o menos todos deben gozar del mismo tiempo, pero por supuesto si no hay suficiente interés en una declaración como para atraer a las personas al centro, el debate puede terminar antes.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Pedir a los especialistas que presenten los resultados de la sesión anterior es una buena manera de comprobar que el análisis fue realizado por ellos y no por los cursillistas. Si los especialistas tienen alguna dificultad para presentar sus resultados o los cursillistas no presentan nada, esto podría indicar una escasa o «extractiva» facilitación/interpretación de los cursillistas en las sesiones previas y deber debatirse en la presentación de la sesión en el programa de reflexión de campo (Sesión 23).
- El método de debate tipo pecera a veces puede ser muy difícil de iniciar. Las personas que no están acostumbrados a los talleres a veces al principio se avergüenzan de pasar al centro en caso de que hayan hecho algo mal. Las personas a menudo hacen las cosas al comienzo, por ejemplo, los participantes del anillo de afuera empiezan a hablar, los que entran en el centro no se quieren ir después de haber terminado de hablar y a veces el que justifica no se da cuenta de que se le permite responder a los comentarios de aquellos que han venido desde el anillo exterior al centro. La clave es dar una orientación clara y mucho ánimo en las fases iniciales.

SESIÓN 19B. EJERCICIO DE CLASIFICACIÓN DE PRIORIDADES



OBJETIVOS

- Demostrar un método sencillo para establecer prioridades colectivas entre un grupo de múltiples partes interesadas.
- Establecer prioridades entre las diversas recomendaciones formuladas en la sesión anterior.



PASOS

1. Prepare la lectura acerca de la clasificación de prioridades en *Herramientas para profesionales* (Herramienta 16).
2. Prepare una matriz amplia de clasificación de prioridades basada en el esquema de la *Guía para las hojas grandes de papel*. Tome las seis hojas de recomendación (debe haber dos en cada declaración de posición), directamente de las declaraciones de posición utilizadas en el debate tipo pecera y péguelas en el eje vertical de la matriz. Enumere los nombres de los grupos de partes interesadas a lo largo del eje superior.
3. Pegue el orden de prioridad de la matriz en la pared. Traiga a todos los cursillistas y los expertos y explique el objetivo del ejercicio de clasificación de prioridades y luego los pasos incorporados.

4. Divida a las partes interesadas en grupos y pídale que debatan las seis recomendaciones y jerarquicen del 6 a 1, asignando 6 puntos a la recomendación que consideren de mayor prioridad y 1 a la de menor prioridad.
5. Una vez que cada grupo haya llegado a un acuerdo sobre el orden de prioridad, completan la clasificación en la matriz.
6. Sume el puntaje de cada recomendación para identificar las recomendaciones colectivamente más y menos aceptables.
7. Deje 10 minutos al final para las preguntas y el debate de estos resultados.



FOTO 15. Los resultados de un ejercicio de clasificación de prioridades: las recomendaciones se hallan en la parte superior, las partes interesadas en el lado izquierdo.



MATERIALES

- Hojas grandes de papel con la matriz preparada (véase la *Guía para las hojas grandes de papel*).
- Las hojas de recomendación de la sesión anterior.
- Suficientes marcadores para todos los grupos.



TIEMPO

En total alrededor de 45 minutos:

- 5 minutos para explicar el ejercicio.

- 20 minutos a lo sumo para que los grupos debatan sus prioridades.
- 3 minutos para completar los puntajes en la matriz.
- 10 minutos de debate.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Dentro de cada grupo de las partes interesadas también puede ser útil usar una clasificación de la matriz, con cada persona haciendo su clasificación y colocándola en la matriz del grupo. Los totales y la clasificación colectiva se presentan posteriormente a la matriz general de las múltiples partes interesadas.
- Al final del ejercicio podría explicar que en un proceso de pfn real se puede seguir este ejercicio con otros métodos. Por ejemplo, se pueden formar grupos de planificación de actividades de las múltiples partes interesadas (por ejemplo, Herramienta 18 en *Herramientas para profesionales*) para resolver los próximos pasos y los roles y responsabilidades para sacar adelante las recomendaciones. Señalar que el programa de campo sólo puede proporcionar una muestra de algunos métodos.

Sesión 20. Evaluación de los expertos del programa de campo



OBJETIVO

- Evaluar las habilidades de facilitación de los cursillistas y los métodos utilizados en la sesión de la facilitación de múltiples partes interesadas.



PASOS

1. Esto sigue un procedimiento similar a la evaluación en la Sesión 18. Sin embargo, divida a los expertos en sus grupos separados de partes interesadas para la evaluación, porque puede haber interesantes diferencias en la manera en que los grupos con diferente poder consideran los métodos. Recoja los resultados para su presentación al día siguiente.
2. Muy importante antes de que los especialistas se retiren recuerde darles las gracias por sus contribuciones.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- El programa de campo resulta un día largo para todos, los niveles de energía pueden bajar y las personas pueden estar ansiosas de regresar a sus hogares. Por tanto, use el sentido común para decidir cuánto tiempo y qué tan formal debe ser este comentario. Se puede simplificar/acortar solicitando a los expertos voluntarios de cada grupo de partes interesadas que planteen brevemente qué les gustó o no les gustó de los métodos y de la facilitación.

D. Reflexión analítica



En esta parte los alumnos realizan una reflexión analítica sobre los métodos participativos, habilidades, actitudes y rasgos de comportamiento. Asimismo, los alumnos conectan lo que aprendieron en las partes principales de la capacitación con las realidades que enfrentan en la parte de la experimentación. Esta conexión entre la teoría y la práctica, y viceversa, es una parte importante del proceso de aprendizaje.

Como se observa en el Recuadro 6 en el capítulo sobre el enfoque de la capacitación y la estructura, las personas aprenden mejor cuando descubren las cosas por sí mismas y se les pide que las expliquen a los demás. Este es exactamente el enfoque adoptado en la primera mañana de esta parte.

Al final del día los cursillistas extraen las enseñanzas de la reflexión y vuelven a pensar en su propio contexto y en qué estrategias pertinentes y viables deben aplicarse ciertos aspectos de su PFN para mejorar la participación. Estas estrategias entonces forman la base para la planificación de acciones en la parte subsiguiente y final de la capacitación.

Sesión 21. Recapitulación diaria

Siga el procedimiento estándar, pero informe al equipo de recapitulación que no se adelante a otras sesiones durante el día en las que habrá reflexión analítica en profundidad sobre el programa de campo y sobre el rendimiento de los equipos y los métodos utilizados, etc.

Sesión 22. Equipo de reflexión sobre los métodos utilizados en el programa de campo



OBJETIVOS

- Proporcionar a los asistentes el tiempo y la estructura para reflexionar a fondo y asimilar las lecciones de los métodos utilizados en el programa de campo.
- Dado que hubo poco tiempo para la reflexión durante el programa de campo, esta sesión es una parte esencial del proceso de aprendizaje experiencial de los cursillistas. Esto les permite ensamblar e interiorizar lo que se hizo, lo que no funcionó y por qué.



PASOS

1. Muestre las diapositivas de Power Point para esta sesión y copie señalando el marco de referencia para la presentación del grupo de trabajo y delo como un folleto, o dibuje en una hoja grande de papel.
2. Utilice las diapositivas de Power Point para explicar el objetivo de la sesión. Explique que los equipos del programa de campo se dividirán en sus grupos y utilizarán el marco para desarrollar su análisis. Para cada método que elijan evaluar, necesitan pensar en su objetivo, resumir cómo fue utilizado, sus fortalezas y limitaciones, y hacer recomendaciones para utilizarlo la próxima vez. Asimismo, pueden mostrar algunos de los resultados reales de los métodos del programa de campo como pruebas de apoyo. Explique que en la próxima sesión, los voluntarios de cada grupo serán seleccionados para realizar presentaciones de 10-15 minutos. Cada presentación será revisada por el resto del grupo utilizando diversos criterios (Recuadro 10) que se presentarán en la próxima sesión.
3. Divida a los cursillistas en sus equipos de campo y envíelos a lugares tranquilos donde puedan trabajar sin ser molestados o perturbar a otros grupos.
4. El facilitador debe circular por los grupos de vez en cuando para asegurarse que el objetivo del ejercicio este claro y para responder a cualquier pregunta.

RECUADRO 10. CRITERIOS SUGERIDOS PARA LA REVISIÓN POR PARES DE LAS PRESENTACIONES

- A. Métodos que se adapten a este fin. ¿Fueron los métodos y la forma en que se aplicaron adecuadamente para el objetivo y el contexto del programa de campo?
- B. Análisis suficientemente profundo. ¿Fue el análisis de las fortalezas y debilidades de los métodos suficientemente profundo y amplio en la presentación?
- C. La innovación/experimentación evidente. ¿Utilizó el equipo en el programa de campo la innovación y la experimentación en sus habilidades y métodos?
- D. Enfoque participativo. ¿Facilitó el equipo el análisis de las partes interesadas, sin influir en los resultados? ¿Trataron de asegurar que todos tuvieran la oportunidad de participar?

**MATERIALES**

- Proyecto y diapositivas de Power Point para esta sesión.
- Matriz en una hoja grande de papel ya preparada (Véase *Guía para las hojas grandes de papel*).
- Marcadores para cada grupo.

**TIEMPO**

- 60-100 minutos (incluyendo 5-10 minutos para explicar el ejercicio).

COMENTARIOS Y CONSEJOS

- Dejar en claro que el principal objetivo de esta reflexión es el método, más que las conclusiones del programa de campo. Sin embargo, deben ser alentados los resultados del programa de campo. Esto ayudará a los participantes a evaluar el trabajo de ese equipo.
- Dar a los equipos los criterios de esta sesión que se utilizarán para evaluar sus presentaciones (véase la próxima sesión) puede motivarlos y garantizar que sus presentaciones estén bien terminadas y consideren los aspectos importantes.

Sesión 23. Presentaciones del equipo de reflexiones de los métodos del programa de campo



OBJETIVOS

- Posibilitarles a los equipos de campo la presentación de su análisis de los métodos utilizados durante el programa de campo.
- Demostrar el método de presentación del panel giratorio (Herramienta 19 en *Herramientas para profesionales*) para fomentar un entorno competitivo de revisión por pares.



PASOS

1. Prepare la lectura de la Herramienta 19 (presentación del panel giratorio) en *Herramientas para profesionales*.
2. Prepare el espacio para una mesa redonda. Ubique cuatro mesas y sillas en fila a un lado de la U para los miembros del grupo, que les permita ver la presentación (véase foto 16).
3. Prepare etiquetas y avisos para los cursillistas como se describe a continuación en «Materiales».
4. Prepare la matriz, que es una afiche con los nombres de los equipos que presentan en la primera columna, seguida por las columnas para cada uno de los cuatro criterios que deben evaluarse (véase el Recuadro 10 en la Sesión 22 de consejos). Si se adjudican puntuaciones, se debe agregar una quinta columna para las puntuaciones totales. El cuadro debe aparecer detrás del panel para que todos puedan verlo.
5. Explique el ejercicio, y haga hincapié en que esta sesión es un «ensayo general» para el mismo método que se utilizará al final de la capacitación.
6. Nombre panelistas— o bien pueden ser voluntarios o el facilitador los puede hacer 'voluntarios'. Se forma un nuevo panel por cada presentación. Debería haber cuatro panelistas para cada presentación.
7. Nombre a una persona que tome notas y resuma los comentarios de cada uno de los panelistas y luego las pegue en la matriz (véase foto 17 para ver de qué manera aparecen los comentarios cuando se los coloca en la matriz). Se debe utilizar viñetas, paráfrasis y escribir con claridad. Este es un trabajo difícil, por lo que la persona que toma notas debe ser calificada y debe estar familiarizada con el tema.
8. Pida a los grupos que realicen sus presentaciones (máximo 10-15 minutos).
9. Después de cada presentación tome las primeras preguntas (5 minutos), a continuación, cada participante toma 1 minuto para presentar su evaluación de la presentación según los criterios asignados.
10. Puede ser interesante pedir a los expertos que califiquen hasta 10 la presentación según los criterios que fueron asignados. Para garantizar que no se cree un prejuicio, las puntuaciones pueden ser entregadas discretamente al facilitador que puede tenerlas hasta después de que

CONSEJO: Asegúrese de que aquellos que fueron seleccionados para el panel no sean miembros del equipo de presentación. Esto puede influenciar enormemente en la puntuación.

todas las presentaciones fueron calificadas y luego escribir los resultados en la matriz después de que se completaron y calificaron todas las presentaciones. Este puntaje debe ser presentado con un poco de humor; si los cursillistas están interesados pueden realizar una votación sobre la conveniencia de utilizarlo o no.

CONSEJO: Ofrezca un premio simbólico para la mejor presentación de programa de campo como una motivación extra.

11. Pida a los equipos que lean los comentarios sobre su presentación en la hoja grande de papel detrás del panel. Estas observaciones deben ser consideradas antes de que los cursillistas realicen su presentación de la caja de herramientas y plan de acción el último día de la capacitación, y en el que también será presentado y revisado con el mismo método.
12. Tienen una ceremonia de entrega de premios al final del ejercicio (optativo).



FOTO 16. El presentador delante del panel. Observe los criterios delante de cada participante y la matriz colocada detrás de los comentarios y puntuaciones.



MATERIALES

- Papel A4 doblado a la mitad en tarjetas-objetivo, en lo posible de cuatro colores diferentes, para hacer etiquetas grandes para colocar en la parte de adelante del cuadro (véase la *Guía para las hojas grandes de papel*). Cada etiqueta tiene escrito uno de los criterios que recuerdan a los miembros del grupo lo que tienen que observar y recuerdan a los presentadores lo que deben abordar en su presentación. Utilice este código de colores para la transferencia de comentarios/puntajes en las celdas de la matriz con el color apropiado que está colgada detrás del grupo.
- Cuatro tarjetas sueltas o páginas del mismo color que las etiquetas, también con los criterios escritos en ellas. Estas son los que se entregan a los cursillistas seleccionados para ser panelistas.
- Una hoja de papel grande o un rotafolio para la evaluación de la matriz preparada previamente según la orientación en la *Guía para las hojas grandes de papel*.
- Papel A4 y marcadores para el que toma las notas y los panelistas.
- Premio a la mejor presentación (optativo) – lo mejor sería algo que pueda ser compartido.



FOTO 17. Una hoja grande de papel utilizada en una presentación con paneles que rotan. Obsérvense los comentarios de los panelistas resumidos y escritos según los criterios y colocados en la matriz. Observe también las puntuaciones según cada criterio, los totales se encuentran en la columna de la derecha.



TIEMPO

70 a 90 minutos en total:

- 10 minutos para explicar el procedimiento de la sesión y ubicar a las personas.
- 10 a 15 minutos para cada presentación.
- 5 minutos para preguntas después de cada presentación (que puede provenir de cualquier cursillista, facilitador o miembros de los grupos).
- 1 minuto para los comentarios de cada uno de los miembros del grupo (4 minutos en total).

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Es importante alentar comentarios críticos de los miembros del grupo, puesto que deben promover un enfoque de tipo «cruel para ser amable». Seleccionar personas críticas para el primer panel de manera que sienten un precedente de cómo deben comportarse los panelistas.
- Formar el panel por los miembros del equipo que acaba de presentarse funciona bastante bien – los que acaban de ser juzgados a menudo están ansiosos de juzgar a otros, aunque cualquier 'venganza' debe ser desalentada.
- Los facilitadores también pueden tomar su turno en el panel, pero deben actuar dentro de las reglas que se aplican a todos los otros expertos incluso el tiempo. Esto crea una dinámica que pone a los participantes y a los facilitadores en las mismas condiciones.

Sesión 24. Análisis de los programas de campo de las partes interesadas



OBJETIVOS

- Evaluar si los cursillistas comprenden el análisis y poder de las partes interesadas y los fundamentos para mejorar la participación.

El análisis de las partes interesadas es un concepto clave introducido en la parte de los principios de la capacitación. Esta sesión ahora comprueba si los cursillistas pueden vincular sus experiencias prácticas del programa de campo con los principios que el método de análisis de las partes interesadas aborda.



PASOS

1. Coloque en la pared una gran matriz de análisis de las partes interesadas en un rotafolio, etiquete como se indica en la *Guía para las hojas grandes de papel*.
2. Explique el ejercicio. Refiérase a la matriz de análisis de las partes interesadas que se introdujo en la Sesión 10. Explique que los cursillistas necesitan evaluar cada una de las partes interesadas del programa de campo en cuanto a su influencia y al grado en que se ven afectados por las decisiones del sector forestal. Esta vez los cursillistas saltarán los pasos con los círculos, y en cambio colocarán el nombre de cada grupo de partes interesadas directamente en la matriz.
3. Utilice las diapositivas de Power Point para esta sesión para recordar a los participantes el marco de análisis de las partes interesadas – explique otra vez lo que los ejes X e Y representan.
4. Divida a los cursillistas en sus equipos de trabajo de campo y pídales que debatan dónde ubicarían en la matriz el grupo de partes interesadas que conocieron en el programa de campo (Véase Sesión 17).
5. Reúna a todos en una sesión plenaria, y cada equipo, a su vez debe colocar un post-it con la parte interesada con la que fueron etiquetados, en el lugar apropiado de la matriz. Luego, deben justificar por qué lo han colocado allí. A continuación, se dibuja una flecha para indicar dónde idealmente consideran que la parte interesada debería estar en cuanto a influencia y afectación y justificar por qué es necesario este movimiento. Deben dar ejemplos de las estrategias y métodos participativos que se pueden utilizar para ayudar a que las partes interesadas realicen el movimiento deseado.
6. Facilitar una debate de la matriz completa, por ejemplo, ¿Fueron todas las partes interesadas colocadas en el lugar correcto en la matriz?



MATERIALES

- Diapositivas de Power Point y proyector.
- Hoja grande de papel preparada según las instrucciones (véase *Guía para las hojas grandes de papel*).

- Post-its.
- Marcadores para cada grupo.



TIEMPO

Unos 25 minutos en total:

- 5 minutos para explicar el ejercicio.
- 5 minutos para la debate en grupo.
- 3 minutos para que cada grupo complete la matriz y justifique (3 grupos).
- 5 minutos para el debate final en la sesión plenaria.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Si los cursillistas cometen un error, por ejemplo colocando un grupo de partes interesadas en un lugar equivocado de la matriz, en primer lugar pregunte a otros cursillistas si ven el error y pídeles que expliquen lo que está mal antes de señalarlo Ud. mismo.

Sesión 25. Los comentarios de la evaluación de los expertos del Programa de campo



OBJETIVO

- Permitir a los cursillistas que escuchen, revisen y estudien la evaluación hecha por los expertos en su desempeño como facilitadores durante el programa de campo.

Esta sesión va más allá de la reflexión sobre los métodos, abarca las habilidades y los rasgos de conducta. Asimismo, se destaca la importancia de aprovechar los diferentes puntos de vista en la evaluación del rendimiento.



PASOS

1. Antes de la sesión lea todas las fichas de evaluación de las sesiones 18 y 20, de manera que resulte más fácil resumir los puntos clave. Si se utiliza el método de la urna, ordene las tarjetas, agrúpelas y péguelas en hojas de rotafolio para facilitar su visualización.
2. Pegue las hojas de evaluación de comentarios en la pared/pizarra.

3. A medida que las coloca en la pared, analice los resultados con los participantes.
4. Surgen enseñanzas comunes de esta sesión, a saber:
 - Era insuficiente la explicación del objetivo de los ejercicios antes de pasar al procedimiento.
 - Los expertos a menudo tienden a favorecer métodos sobre los que sienten que tienen más control y análisis de los resultados, tales como el análisis de problemas.
 - Roles y responsabilidades poco claros dentro del equipo del programa de campo.
 - Preparación previa insuficiente de los materiales.Todos estos son consejos importantes que deben ser considerados en la sesión final de planificación de la capacitación.
5. Mantenga las hojas de papel/tarjetas en la pared para su revisión durante la acción final del día de planificación.



MATERIALES

- Las hojas/materiales de evaluación de las partes interesadas del programa de campo.



TIEMPO

- Alrededor de 20 minutos en total, más preguntas y debate.

COMENTARIOS Y CONSEJOS:



- Si los expertos del programa de campo fueron sinceros en sus comentarios, esto puede ser una experiencia muy enriquecedora para los cursillistas. En cambio, si fueron aduladores, no debe dedicarle demasiado tiempo a esta sesión.
- Puede ser muy interesante comparar las opiniones de las distintas partes interesadas. Sus preferencias por métodos pueden depender del grado de influencia de las partes interesadas. Por ejemplo, las partes interesadas menos influyentes podrían afirmar que encuentran el debate tipo pecera muy participativo, mientras que a las partes interesadas más influyentes puede no gustarles este método por ser poco participativo, ya que hay restricciones estrictas de tiempo.

Sesión 26. Evaluación personal y por pares



OBJETIVO

- Revisar las habilidades, actitudes y aspectos de la conducta de los cursillistas.

Presentar esta sesión, que se divide en dos subsesiones, revisando las diapositivas Power Point de la Sesión 11a en la parte de principios de la capacitación, que muestra cómo las habilidades, conductas y actitudes son de importancia fundamental para el correcto uso de los métodos participativos. Estas habilidades y rasgos de conducta son examinados durante esta sesión de dos maneras diferentes, a través de una revisión personal y luego por pares. Estos diferentes puntos de vista se contrastan utilizando un conjunto de criterios casi idénticos.

SESIÓN 26A. EVALUACIÓN DE PERSONAL



PASOS

1. Muestre el folleto de las preguntas para la evaluación personal de las diapositivas Power Point correspondientes a esta sesión. Explique claramente cada pregunta y realice las aclaraciones necesarias.
2. Entregue copias del folleto para la reflexión personal a todos (Véase Folletos, D. Reflexión analítica, Sesión 26) para cada cursillista y pídale que lo completen con honestidad. Asegúreles que no se los mostrarán a otras personas. Es únicamente para su referencia personal. Una vez que hayan terminado de completar el formulario, informe a los participantes que no lo compartan y que lo mantengan como una referencia personal en el futuro.

SESIÓN 26B. LA EVALUACIÓN POR PARES



PASOS

1. Copie la hoja de evaluación por pares. Escriba el nombre de un cursillista en la parte superior de cada formulario. Luego doble la parte superior de los formularios a fin de que este nombre no pueda ser visto fácilmente.
2. Entregue los formularios a alguien del mismo equipo de programa de campo, ya que estará familiarizado con la conducta y habilidades de esa persona. Esto puede hacerse agrupando los formularios por equipos de campo (colocados en cajas etiquetadas) y pidiendo a los miembros del equipo, uno por uno, que recojan un formulario y vean discretamente el nombre escrito. Si eligen el formulario con su propio nombre deben devolverlo a la caja y elegir otro.
3. Cada persona luego completa el formulario que han recogido en privado, sin revelar a quien pertenece el formulario que están completando. Esto puede hacerse en la sala de capacitación o en la noche, cuando la privacidad es mayor.
4. Usted puede entregar más de un formulario de evaluación por persona. Cuantas más hojas de

CONSEJO: Es fundamental no decirles a los cursillistas en esta etapa que habrá un ejercicio de revisión por pares después, ya que puede influir en lo que escriban.

evaluación se repartan, más personas recibirán comentarios, pero el proceso se vuelve más complicado.

5. Coloque una caja abierta en la sala donde se colocan los formularios ya completados.
6. Una vez que todos los formularios estén en la caja, el facilitador debe entregarlos a cada persona evaluada. Deben ser doblados para que otros no puedan ver los resultados, dejando sólo el nombre de la persona visible. Solicite a los participantes que revisen la evaluación por pares en privacidad después, que comparen con su evaluación personal y reflexionen sobre las diferencias.



MATERIALES

- Las diapositivas Power Point para esta sesión que muestran las preguntas del folleto.
- Suficientes copias de la evaluación personal y formularios de evaluación por pares (para estos últimos el número dependerá de la cantidad de personas que cada persona evalúe).
- Tres cajas/cartones, una para cada equipo de campo, para poner los formularios para la asignación a los evaluadores.
- Una caja etiquetada «Devolver los formularios de evaluación por pares».



TIEMPO

- 10-15 minutos para la evaluación personal, incluyendo la explicación de las preguntas del formulario y dándoselas a conocer.
- Puede ser asignado el mismo tiempo para la evaluación por pares, aunque los cursillistas también pueden hacer eso en su tiempo libre durante el día.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Es importante crear una atmósfera en la que las personas se sientan que pueden ser honestas en su evaluación por pares. Asegúrese que los evaluadores no pongan su nombre en los formularios que están evaluando. El facilitador también debe comprometerse a no mirar los formularios completados a menos que los mismos interesados se los muestren a él/ella. La garantía de total anonimato ayudará a asegurar que las personas sean honestas al rellenar los formularios.
- Algunos cursillistas encuentran que el trabajo en los equipos del programa de campo es muy estresante por la conducta y la actitud de algunos de sus compañeros de equipo. Ellos consideran que la evaluación por pares es una manera útil de compartir sus críticas y liberar sus frustraciones con esa persona de manera anónima.
- Esta sesión puede ser muy emotiva, ya que afecta la personalidad de los cursillistas. Ha ayudado a algunos cursillistas frente a sus propias deficiencias actitudinales y de conducta, aunque esta experiencia puede no haber sido agradable. En una ocasión un cursillista al parecer, muy criticado no se presentó en la capacitación por medio día, pero cuando lo hizo se produjo un cambio notable y positivo en su conducta.

Sesión 27. Lista de verificación del facilitador del Programa forestal nacional participativo



OBJETIVO

- Permitirles a los cursillistas que elaboren una lista de verificación de los atributos de un facilitador de pfn participativo eficaz.



PASOS

1. Elabore una matriz que tenga las columnas siguientes: (1) Profesional adecuado/ antecedentes educativos, (2) habilidades adecuadas, (3) conducta apropiada; (4) conducta inadecuada (véase la *Guía para las hojas grandes de papel* para una muestra).
2. Explique el objetivo del ejercicio, mostrando la matriz. Distribuya las tarjetas y marcadores a todos los cursillistas y pídales que cada uno escriba una tarjeta (una idea por tarjeta) para cada columna. Se debe hacer el ejercicio columna por columna, desde el número de la columna 1 hasta el número 4.
3. Después de colocar todas las tarjetas en la matriz, léalas y pida aclaraciones si una declaración no está clara.
4. Agrupe las tarjetas y hable de ellas consultando a las personas si están de acuerdo o en desacuerdo con los comentarios (Véase Comentarios y consejos).



MATERIALES

- Una hoja grande para la elaboración de la matriz.
- Suficientes tarjetas-objetivo (4 por cursillista) y marcadores.
- Cinta de enmascarar cortada previamente para pegar las tarjetas en la matriz.



TIEMPO

Aproximadamente 45 minutos:

- 5 minutos para explicar el ejercicio.
- 20 minutos para que los cursillistas escriban en sus tarjetas-objetivo.
- 10 minutos para agrupar las tarjetas similares y pedir aclaraciones.
- 10 minutos para la debate.

COMENTARIOS Y CONSEJOS

- Por lo general, esta sesión produce una lista de verificación excelente y perspicaz porque la experiencia práctica de la facilitación está fresca en la mente de las personas. Asimismo, permite reconocer a aquellos que todavía están luchando con los conceptos. Dejar a los mismos cursillistas que identifiquen los comentarios que 'se destacan' antes de intervenir. En lugar de corregir los comentarios, el facilitador debe centrarse en facilitar un debate de los resultados. De esta manera, los propios cursillistas, y no el facilitador, se convencer unos a otros acerca de los atributos adecuados.
- Puede haber algunas contradicciones aparentes en los rasgos deseables de conducta, como la necesidad de humildad, junto con la necesidad de confianza. Esto refleja los rasgos complejos que requiere la conducta de un facilitador del pfn participativo. Afirme esta complejidad en lugar de tratar de simplificar las declaraciones.

Sesión 28. Estrategias para abordar las limitaciones en el contexto del PFN

**OBJETIVOS**

- Para que los cursillistas empiecen a pensar acerca del modo en que se pueden aplicar las enseñanzas a su propio contexto de PFN.
- Demostrar una herramienta simple pero eficaz: Síntesis de lluvia de ideas sobre estrategias /soluciones, Herramienta 15 en *Herramientas para profesionales*.

**PASOS**

1. Prepare una hoja grande de papel con el título «Estrategias para abordar las barreras a la participación en los programas forestales nacionales».
2. Coloque los resultados de la evaluación FODA, el análisis de problemas y los ejercicios de puntaje en un blanco (Sesión 7, un día) en la pared, junto con los resultados del análisis de las partes interesadas de la Sesión 10. Revíselos colectivamente. Repase las debilidades y amenazas reveladas por la evaluación FODA y las causas básicas de los problemas en el análisis de problemas. Asimismo, examine las ideas en el análisis de las partes interesadas sobre el modo en que las partes interesadas podrían ser «llevadas» a ser más responsables o influyentes.
3. Explique que en esta sesión las personas necesitan pensar en las estrategias generales para aumentar la participación en el PFN.
4. Dirija a los cursillistas hacia las grandes hojas de papel que fueron previamente preparadas. Puede enumerar algunos criterios en la hoja grande de papel para mantener a los cursillistas concentrados (Muestre las diapositivas de Power Point para esta sesión). Por ejemplo, las estrategias deben...
 - a. ser bien definidas, especifique y describa cómo van a trabajar y también a quienes va dirigido.
 - b. mejorar la participación – ya sea mediante el aumento o disminución de la influencia o afectación de las partes interesadas.

- c. ser pertinente a una clara necesidad/objetivo y contexto.
Usted debe ser capaz de justificar esta necesidad.
- d. ser prácticas y fiables dados los recursos existentes.
5. Se puede agregar un marco de tiempo donde pueden operar las estrategias (por ejemplo 1-5 años).
6. Reparta tarjetas-objetivo a todos los cursillistas y pídale que escriban sus tres estrategias prioritarias (una idea por tarjeta) para aumentar la participación en el PFN, a continuación, péguelas en la hoja. Debe asegurarse que cumplen los criterios y que pueden justificar su pertinencia e idoneidad. Lea una por una y pida aclaraciones si no son claras, contradictorias, o no coinciden con los criterios.
7. Con la ayuda de los cursillistas, agrupe las tarjetas de estrategia con las que tienen comentarios similares. Etiquete de cada grupo con una etiqueta que resume los comentarios. Si no hay tiempo suficiente para completar esto durante la sesión, el facilitador y/o el equipo de recapitulación puede completar la clasificación por la noche y esto puede ser presentado al día siguiente.
8. Entable un debate general sobre los resultados, pero no adelante la próxima sesión, que es un ejercicio de clasificación de prioridades de las estrategias agrupadas.

CONSEJO: Es importante garantizar que las declaraciones de estrategia sean específicas – con una indicación *del modo en que* la participación se verá reforzada y *quién* es el destinatario de la estrategia. Las declaraciones como «Aumentar la participación» deben devolverse al autor para obtener más detalles.



MATERIALES

- Los resultados de los ejercicios de síntesis/análisis del contexto del PNF (Sesión 7) y del análisis de las partes interesadas (Sesión 10).
- Una gran hoja de papel previamente preparada según las instrucciones (véase *Guía para las hojas grandes de papel*).
- Suficientes tarjetas-objetivo (al menos 3 por cursillistas), marcadores para todos y cinta de enmascarar ya cortada.



TIEMPO

Aproximadamente 85 minutos en total (menos si las tarjetas se agrupan la noche después de la sesión):

- 10 minutos para resumir los resultados de los análisis de contexto y análisis de las partes interesadas.
- 5 minutos para explicar el ejercicio de reflexión.
- 30 minutos para que los cursillistas revisen cuidadosamente los resultados de la síntesis y decidan sobre sus tres estrategias prioritarias.
- 20 minutos para agrupar y etiquetar las tarjetas similares.
- 20 minutos para presentar las conclusiones, las aclaraciones y el debate.

COMENTARIOS Y CONSEJOS

- Trate de evitar tener más de 8 grupos de estrategias para garantizar un número manejable que integre las sesiones posteriores.

Sesión 29. (Sesión optativa) Debate crítico sobre la mejora de la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales

**OBJETIVOS**

- Permitirles a los pares que convencen a los cursillistas escépticos acerca de los beneficios de los enfoques y métodos de la capacitación.
- Proporcionar una válvula de escape para aquellos que quieren que sus críticas sean escuchadas.
- Permitirle al facilitador que evalúe la comprensión de los cursillistas sobre la participación en los pfn – un método de evaluación sutil.

**PASOS**

1. Prepare una gran sala como si se tratara de un debate de tipo pecera (véase la Herramienta 14 en *Herramientas para profesionales* y también la sesión 19a de este manual). Se puede solicitar a los cursillistas que colaboren en el arreglo de esto. Este método de debate requiere bastante espacio de manera que puede ser necesario realizarlo en un lugar diferente si el lugar de la capacitación resulta pequeño.
2. Prepare entre tres y cinco declaraciones de posición para el debate. Estas pueden ser (a) realizadas por los mismos cursillistas que critican la capacitación, los enfoques, métodos, etc. y que quieren compartir esta crítica con los demás, (b) las estrategias más controvertidas de la sesión anterior, o (c) el facilitador puede escribirlas (Véase el Recuadro 11 para ideas de actividades de capacitación anteriores). En cualquier caso, estas declaraciones deben ser críticas y deben representar un punto de vista minoritario entre los cursillistas en un esfuerzo para provocar el mayor debate posible.
3. Escriba las declaraciones sobre grandes hojas de papel.
4. Antes de esta sesión, seleccione e informe a los voluntarios sobre la presentación de las declaraciones, lo ideal serían las personas que creen en las declaraciones o que están dispuestos a jugar el papel de 'abogado del diablo'.
5. Recapitule el debate poniendo signos de «acuerdo» y «desacuerdo» en paredes opuestas. Recapitule las declaraciones del debate y pida a las personas que voten poniéndose de pie junto al signo con el que están más de acuerdo, o en algún punto intermedio.

RECUADRO 11. LAS DECLARACIONES PROVOCATIVAS DE LA PECERA PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN ANTERIORES

- «En esta capacitación, los profesionales han aprendido a practicar los principios de la participación, pero es la población rural la que necesita las habilidades y métodos, no los profesionales.»
- «Mejorar la participación de las partes interesadas es muy agradable en un curso de capacitación, pero en el mundo real, los métodos de planificación convencional, donde tenemos que establecer objetivos claros para los programas forestales no permiten la flexibilidad que requiere la participación.»
- «Mejorar la participación de las partes interesadas en los pfn consume mucho tiempo y es costoso aplicarlo en el trabajo real.»
- «Los usuarios de los bosques sólo deben participar en ciertas partes del ciclo del pfn, por ejemplo, la fase de análisis y ejecución. Ellos no tienen la capacidad de participar de manera significativa en la formulación de políticas, y pueden tener un pensamiento de corto plazo y por tanto formular políticas de corta visión de futuro.»
- «Es mejor y más práctico si las ONG representan a los usuarios forestales en los talleres nacionales de los programas forestales. Las ONG pueden consultar con los usuarios de los bosques antes y después de los talleres.»
- «Los enfoques participativos no son científicos, y sólo se pueden usar los resultados de estudios científicos rigurosos para influir en algo tan importante como la política forestal.»



MATERIALES

- Grandes hojas de papel para escribir las declaraciones.



TIEMPO

Aproximadamente 65 minutos en total (si se debaten tres declaraciones):

- 5 minutos para justificar cada afirmación.
- 15 minutos para el debate de cada declaración.
- 5 minutos para realizar el ejercicio de 'acuerdo' o 'desacuerdo'.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Informar a los voluntarios que sean lo más provocativos posible con sus declaraciones a fin de estimular un animado debate. Establecer declaraciones moderadas con las que acuerde la gran mayoría y que estimulen el debate tipo pecera.
- Si esta sesión se lleva a cabo al final del día, puede funcionar muy bien si se la combina con un evento social. Puede ser importante un momento de distensión conjunto después de un intenso intercambio de puntos de vista que ayudan a la unión y la comprensión (también muy importante tener en cuenta en las reuniones del pfn de múltiples partes interesadas). Por ejemplo, convierta la pecera en un 'plato de comida' o en una 'bebida'. Se colocan bebidas o aperitivos en el centro de las sillas en la pecera y la única manera que las personas tienen para llegar hasta allí es ir al centro y unirse al debate. En algunos países donde el alcohol es culturalmente aceptable, algunos tensos debates tipo pecera se transforman y se enfrían hacia una transición de tipo «vaso de cerveza», con una caja de cerveza fría situada en el centro de las sillas. Sin embargo, recuerde que debe asegurarse que su elección sea apropiada o aceptable para la cultura en la que está trabajando.

E. Planificación contextualizada



Los cursillistas ya han pasado por cuatro partes fundamentales en el ciclo de la capacitación: se ha analizado la participación en el contexto del PFN, y estudiado los principios; se han experimentado los principios en la práctica, y se han analizado críticamente y reflexionado sobre su propia experiencia práctica. Ahora han llegado a la parte final y más importante de la capacitación: la planificación contextualizada. Esta parte consiste en aplicar las enseñanzas pertinentes de la capacitación a los desafíos que plantean los PFN a los propios cursillistas. Tendrán que identificar estrategias prioritarias para mejorar la participación de las partes interesadas en sus PFN y desarrollar cajas de herramientas adecuadas y planes prácticos de acción para aplicar en su propio trabajo.

Sesión 30. Recapitulación diaria

Este es el resumen más importante de la capacitación, ya que pasa por la reflexión analítica del día anterior. Estos serán ricos en enseñanzas esenciales para la planificación contextualizada. Debido a la importancia de esta sesión, el facilitador tendrá que intervenir para complementar la presentación del equipo de recapitulación, si se pierde algo importante.

Sesión 31. Clasificación de prioridades de las estrategias



OBJETIVOS

- Permitirles a los cursillistas que prioricen colectivamente estrategias para mejorar la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales.
- Fomentar la negociación intensa sobre las estrategias de los cursillistas como una forma de crear el entendimiento para la justificación de las estrategias.
- Demostrar otro método de *Herramientas para profesionales*.



PASOS

1. Prepare la lectura del método de remate de prioridades (Herramienta 17 en *Herramientas para profesionales*).
2. Divida a los cursillistas en cuatro grupos para este ejercicio. Hay dos maneras para agruparlos:
 - a. Divida a los cursillistas en grupos de partes interesadas independientes que luego tienen que debatir y priorizar las estrategias. Esto ayuda a identificar las diferencias en las prioridades de los diferentes grupos de partes interesadas.
 - b. Coloque a los cursillistas en grupos de intereses mixtos. Esto coloca a pequeños grupos de múltiples partes interesadas bajo presión para debatir y ponerse de acuerdo sobre las prioridades compartidas.
3. Utilice los resultados (las etiquetas que resumen las tarjetas agrupadas) de la sesión de la estrategia de lluvia de ideas (Sesión 28) y colóquelos en algún lugar visible para todos los cursillistas. Durante el remate, los grupos de partes interesadas «comprarán» artículos (las estrategias), que serán colocados en el rotafolio del grupo de compras (véase debajo).
4. Pida a cada grupo que se sienten juntos, a cierta distancia unos de otros. Coloque una hoja de rotafolio en la pared al lado de cada grupo.
5. A cada grupo se le asignan 100 créditos para pujar, esto es lo que se considera la estrategia más importante. Escriba «100 créditos» en la parte superior de la pizarra en blanco. Los miembros de cada grupo deben examinar cuáles son estrategias prioritarias para ellos y pensar cuántos créditos están dispuestos a gastar en cada estrategia.
6. Presente los elementos uno por uno y pregunte por las ofertas de los grupos. La licitación siempre debe partir de un crédito. Mantenga la aceptación de las ofertas hasta que un grupo proponga un precio mayor que el que los otros están dispuestos a pagar. Escriba la cantidad que el grupo comprador ha pagado en la tarjeta del artículo y adjunte la tarjeta en el rotafolio del grupo. Reste el número de créditos gastados del saldo del grupo, de manera que los cursillistas sepan cuánto han dejado de gastar en otros artículos.
7. Cuando todos los elementos (estrategias) hayan sido adquiridos, recapitule la sesión pidiendo a los grupos de las partes interesadas que expliquen por qué compraron esos elementos y por qué pagaron esas cantidades en ellos.

8. Retire las estrategias de los rotafolios y colóquelas en una pared o pizarra según un orden que depende de la cantidad que se gastó en ellos. Esto permite identificar cuáles fueron las estrategias más importantes.



MATERIALES

- Las hojas A4 de las estrategias agrupadas de la Sesión 28.
- Suficientes hojas de rotafolio para cada grupo.



FOTO 18. El facilitador juega al rematador, contando y golpeando en la mesa cada vez que una estrategia es «vendida»..



FOTO 19. Pequeños grupos de cursillistas deciden sus prioridades durante el ejercicio de clasificación de prioridades. Las estrategias que ya se han 'comprado' están en la pizarra de la derecha.



TIEMPO

60 minutos:

- 5-10 minutos para explicar la sesión.
- 50 a 55 minutos para terminar el remate.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Este método de clasificación puede ser muy divertido y puede elevar los niveles de energía en este último día del curso intensivo de capacitación.
- Tome nota de cuántos grupos ofertan para una estrategia y cuánto están dispuestos a pagar. Esto proporciona pistas importantes sobre cuán genuinas y colectivas son las prioridades, algo que los totales pagados por esa estrategia podría ocultar. Un total elevado de una estrategia podría haber venido de una oferta de sólo dos grupos, a pesar de que la estrategia no fuera una prioridad para los otros grupos.
- Conocer y advertir a los cursillistas acerca de una debilidad inherente en este método: a veces, cuando hay una sola estrategia para hacer una oferta, los grupos pagan más de lo que tendrían que pagar si la estrategia hubiera sido rematada antes, cuando estaban tratando de ahorrar sus créditos. Cuando el método se utiliza en el trabajo real para influir en la adopción de decisiones, debe ser completado con un segundo método de clasificación, como la clasificación de prioridades (Herramienta 16) para cotejar los resultados.

Sesión 32. Planificación de acciones y personalización de las cajas de herramientas



OBJETIVO

- Elaborar estrategias prioritarias en los planes de acción y las cajas de herramientas de métodos que permitan la aplicación práctica después de la capacitación.



PASOS

1. Muestre las correspondientes diapositivas de Power Point, hable a través de los pasos descritos y pida aclaraciones a cualquier pregunta.
2. Distribuya la guía de folleto para esta presentación y examínela.
3. Divida a los cursillistas en los mismos grupos que ya estaban durante el remate de prioridades en la Sesión 31. Dígale a esos grupos que lleven las estrategias que han comprado en el remate y desarrollen un plan de acción y una caja de herramientas para implementarlas.
4. Explique que en la próxima sesión los grupos luego presentarán sus planes a todo el grupo para la revisión por pares. Para fomentar el desarrollo de planes de acción pertinentes y cajas de herramientas,

explique los criterios que se utilizarán para revisar sus presentaciones (véase sesión 33) y que panel de presentación rotatorio volverá a ser utilizado (Herramienta 19 y Sesión 23).

5. Envíe a cada grupo a un área tranquila para desarrollar su plan de acción y la caja de herramientas. Explíqueles que pueden utilizar hojas grandes de papel o diapositivas de Power Point para preparar su plan (Véase *Guía para las hojas grandes de papel* – cada equipo requiere dos grandes hojas papel preparadas). Decida si los cursillistas o el equipo de capacitación prepararán las matrices de hojas grandes de papel. Si el equipo de capacitación lo hace con antelación, esto puede dar a los grupos más tiempo para trabajar sobre el contenido
6. Circule por los grupos para estimular y aconsejar, cuando corresponda, pero no dicte lo que deben y no deben incluir en el plan y en la caja de herramientas.

CONSEJO: Tener a los equipos preparando las presentaciones en las hojas grandes de papel puede ser más inclusivo, transparente y participativo para que trabaje el grupo más que tener una sola persona manejando el proyector Power Point mientras el grupo debate.



MATERIALES

- Un ordenador, un proyector de Power Point y las diapositivas de Power Point pertinentes (97-100)
- Suficientes copias de folletos para todos los grupos.
- Suficientes copias de *Herramientas para profesionales* para todos los grupos.
- Los principales resultados del análisis del contexto y del análisis de reflexión del curso de capacitación, cada uno escrito a máquina, copiado y distribuido, o bien pegado en las paredes como referencia.



TIEMPO

130 minutos (mínimo):

- 10 minutos para presentar el plan de acción y la guía y el objetivo de la caja de herramientas.
- 120 minutos para el desarrollo de la planificación de la acción y la caja de herramientas.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Algunos de los planes más viables pueden incluir el ajuste de los planes existentes más que el desarrollo de otros nuevos. Por tanto hay que hacer hincapié en que los grupos no tienen necesariamente que crear nuevos trabajos, sino puede pensar en diferentes maneras de hacer lo que ya está previsto. Por ejemplo, los cursillistas pueden sugerir la realización de la revisión de las políticas forestales de una manera mucho más participativa.

Sesión 33. Las presentaciones de los planes de acción y las cajas de herramientas para su revisión por pares



OBJETIVOS

- Proporcionar a los cursillistas la oportunidad de presentar y justificar sus cajas de herramientas y planes de acción para la revisión por pares y para recibir consejos de mejora.
- Promover un entorno más competitivo.
- Promover una escucha activa, entre los que participan como ponentes.



PASOS

1. Prepare el espacio para un panel de debate (véase Sesión 23).
2. Refresque la memoria sobre el uso del método del panel rotativo (Herramienta 19 *Herramientas para profesionales* y Sesión 23). Exactamente los mismos pasos son seguidos, aparte de los criterios de los miembros del grupo, que ahora podrían incluir:
 - a. Participación. La representación adecuada de las partes interesadas y los mejores métodos para mejorar la participación.
 - b. Los métodos que se adapten a este fin. ¿Es el mejor método utilizado para el objetivo declarado y el contexto, es la secuencia lógica de los métodos?
 - c. Asegurar un impacto positivo. ¿Mejorará este plan de acción y caja de herramientas la participación de manera significativa en relación con el esfuerzo y recursos invertidos?
 - d. Fiable/realista. ¿Es la propuesta realista y alcanzable, dado el contexto (por ejemplo, las consideraciones políticas) los recursos y el tiempo disponible?
3. Reúna al grupo y explique las sesiones. Obtenga los puntos de vista de los cursillistas sobre si el puntaje se debe utilizar o no. Aunque un sistema de puntaje puede motivar a los equipos, existe el peligro de que en esta presentación final desmotive a los equipos que reciban la puntuación más baja.
4. Nombre a un encargado de tomar notas del equipo de capacitación o de los cursillistas.
5. Nombre el primer conjunto de panelistas – nuevamente constituido por una selección de algún participante que no pertenece al equipo de presentación.
6. Después de las presentaciones, pegar el resumen de las notas tomadas por el encargado de tomar notas con los marcadores en hojas A4 en el lugar apropiado en la matriz.



MATERIALES

- Una mesa lo suficientemente grande como para acomodar cuatro panelistas.

- Papel A4 doblado a la mitad o tarjetas-objetivo, de ser posible en cuatro colores diferentes, para hacer etiquetas grandes para colocar en la parte de delante del cuadro (véase la *Guía para las hojas grandes de papel*). Cada etiqueta tiene uno de los criterios por escritos para recordar a los miembros del grupo lo que deben tener en cuenta y recordar a los presentadores lo que deben abarcar en su presentación. Utilice este código de colores durante la transferencia de comentarios/resultados en las celdas de color apropiado en la matriz colocada detrás del panel.
- Cuatro tarjetas sueltas o páginas del mismo color que las etiquetas, con los criterios escritos en ellos. Estos son los que se entregan a los cursillistas seleccionados para ser panelistas.
- Una hoja de papel grande o un rotafolio para la evaluación de la matriz, con los 4 criterios en un eje y los equipos numerados por el otro.
- Papel A4 y marcadores para el encargado de tomar notas y los panelistas.



TIEMPO

120 minutos (suponiendo cuatro presentaciones):

- 15 minutos aproximadamente en total para explicar el ejercicio.
- 15 minutos por presentación.
- 5 minutos para preguntas.
- 4 minutos para el panel de comentarios y anotaciones (máximo 1 minuto por participante).

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Recuerde a los participantes que, debido a la naturaleza de su posición en la organización o el contexto, algunos cursillistas tienen menos espacio que otros para incorporar las enseñanzas de la capacitación en su trabajo diario. Las circunstancias fuera del control de los cursillistas deben ser consideradas en sus comentarios.
- El resumen de las notas tomadas durante los comentarios de los panelistas que se escriben en los papeles A4 y se colocan en la pared/pizarra puede ser observado por los equipos al final de la sesión o enviado a los participantes después de la capacitación.

Sesión 34. Próximos pasos: examen, revisión y presentación de los planes de acción



OBJETIVO

- Para establecer un calendario para la revisión del plan y la caja de herramientas y la presentación después de la capacitación.

Se necesita tiempo después de la capacitación para los comentarios de la sesión anterior a fin de ser considerados en el plan y en la caja de herramientas. Los cursillistas también tienen que examinar el

plan de acción y la caja de herramientas con sus compañeros de trabajo/supervisores y consultar su opinión. En esta sesión hay algún tiempo después de la capacitación para que los cursillistas desarrollen un plan de acción y la caja de herramientas con más detalle.



PASOS

Los pasos realizados en las sesiones varían según el contexto de la capacitación. En principio, es una buena idea buscar el apoyo para estos planes de una persona con autoridad, como un Director forestal o la persona de enlace del PFN. Lo ideal es que participen en esta sesión – él o ella puede estar en mejores condiciones que el facilitador para dar seguimiento y alentar a los equipos.

1. Muestre las diapositivas de Power Point y las hojas grandes de papel preparadas para esta sesión, muestra el calendario de planificación de la matriz.
2. Pida a los grupos que identifiquen hitos importantes después de la capacitación y escriban la fecha, y la persona responsable, en el calendario. Esto se puede hacer por escrito y luego pegar los post-its en el calendario.
3. Pida a un voluntario de cada grupo de planificación que actúe como líder del grupo. Esto facilita la coordinación y el seguimiento.
4. Dé a todos los cursillistas un correo electrónico o dirección postal de la persona a la que se le debe presentar el plan final, el facilitador, coordinador del PFN, etc.



MATERIALES

- Una hoja grande de papel para la elaboración del calendario (véase *Guía para las hojas grandes de papel*).
- Post-its.



TIEMPO

- Aproximadamente 10-20 minutos.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Fijar un plazo para la presentación final entre 2 y 4 semanas.

Recapitulación

En esta última parte se retoman los elementos clave de la capacitación, y se evalúa si la capacitación ha tenido un impacto transformador en los cursillistas y se proporciona una oportunidad para una evaluación escrita. Una ceremonia de clausura cierra el curso de capacitación y puede proporcionar una motivación más para que los cursillistas apliquen sus planes y cajas de herramientas. Asimismo, consulte la sección «Configuración del seguimiento y evaluación» en el capítulo Preparativos.

Sesión 35. Reconsiderando las visiones de un adecuado PFN



OBJETIVOS

- Detectar los cambios provocados en la capacitación en el modo en que los cursillistas consideran un adecuado PFN.
- Permitir que el facilitador evalúe el impacto de la capacitación.



PASOS

1. Reúna las visiones de un adecuado PFN de la Sesión 5, pero todavía no se las muestre a los cursillistas.
2. Al igual que en la Sesión 5 pida a los cursillistas que dibujen su visión personal de un adecuado PFN en una hoja de papel A4. Recuérdeles que no deben usar palabras o números sólo están permitidas las flechas.
3. Después de 5 minutos, pida que todos dejen de dibujar y luego entregue sus puntos de vista originales. Nadie debe seguir dibujando después de haber recibido su dibujo original.
4. Pida a los cursillistas que se tomen algún tiempo para mirar ambos dibujos y pensar en las diferencias o similitudes.
5. Pida primero a los voluntarios que expliquen la segunda visión y muestren su visión original y expliquen las diferencias y similitudes y por qué existen estas diferencias y similitudes. Se pueden solicitar a los compañeros y al facilitador preguntas y aclaraciones. Decida en función del número de personas y el tiempo disponible cuántas personas deberán compartir su visión.
6. Las personas pueden llevarse dibujos si así lo desean. Es posible que quieran revisarlos nuevamente en el futuro para ver si sus visiones siguen evolucionando.



MATERIALES

- Los dibujos de la visión de la Sesión 5.
- Suficientes hojas de papel A4 para cada persona, además de piezas de repuesto.
- Marcadores de diferentes colores para todos los cursillistas.



TIEMPO

25 minutos:

- Máximo 5 minutos para el dibujo.
- 1 minuto como máximo para cada voluntario para compartir y explicar sus puntos de vista.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Es interesante para el equipo de capacitación si los cursillistas pueden identificar partes específicas de la capacitación que influyeron en algunos cambios en su visión.

Sesión 36. Evaluación de la capacitación



OBJETIVO

- Para que los cursillistas evalúen la eficacia de la capacitación e identifiquen áreas de mejora.

La metodología utilizada (puntaje en un blanco) está diseñada para ser relativamente rápida, proporciona anonimato y es visible para que la evaluación pueda mostrarse a todo el mundo con rapidez para el debate en la sesión plenaria. En su lugar puede preferir otros métodos de evaluación. Por ejemplo, un cuestionario de evaluación por escrito para que los cursillistas completen si hay tiempo. La desventaja de la encuesta es que dificulta el debate conjunto de los resultados sobre el terreno. Otro método de evaluación alternativo es el diagrama-H (Herramienta 11). El uso de éste le permitirá demostrar otro método de la caja de herramientas.



PASOS

1. Muestre las diapositivas de Power Point para esta sesión.
2. Prepare una hoja grande de papel para método del puntaje en un blanco dibujando un blanco dividido en zonas (pedazos) siguiendo la *Guía para las hojas grandes de papel*. Utilice/adapte los cuatro criterios siguientes:
 - a. Una mejor comprensión de los fundamentos y principios de la participación en los programas forestales nacionales.
 - b. Una mejora de las habilidades y métodos participativos para los programas forestales nacionales
 - c. La facilitación y el enfoque del taller
 - d. La logística, la organización, la alimentación y el alojamiento (según proceda).
3. Coloque el objetivo de evaluación de una entidad adecuada para que pueda ser rechazado más tarde.
4. Coloque dos grandes pósters en la pared, uno llamado «Comentarios para justificar el puntaje» y el otro «Recomendaciones para mejorar la capacitación». Una vez más idealmente éstos deben estar en cuadros que puedan ser rotados para asegurar el anonimato.
5. Inicie la sesión repasando los objetivos de capacitación, los resultados y las expectativas de los cursillistas desde el primer día (por las expectativas coloque el resultado de la sesión 4). Pida a los cursillistas que mantengan estas expectativas en mente mientras se completan sus evaluaciones.
6. Actualice la memoria de los cursillistas sobre el uso del método de puntaje en un blanco (véase sesión 7c y 10 en la Herramienta 10 en *Herramientas para profesionales*). O puede que prefiera utilizar otras opciones (Véase Comentarios y consejos). Explique los cuatro criterios y asegúrese que todo se comprenda claramente. Haga hincapié en que sólo hay una x por persona por cada sección y que colocar la x más cerca del centro de la meta significa una mejor evaluación, mientras que cuanto más se aleje de la meta la evaluación será más pobre.
7. Reparta tarjetas-objetivo y marcadores a todos los cursillistas para que puedan escribir los comentarios y recomendaciones para mejorar la capacitación. Una vez que terminen con estos comentarios, pueden entrar y adjuntarlos en las hojas grandes.
8. Cuando todos hayan terminado, gire los cuadros y debata los resultados de la evaluación.

CONSEJO: Los comentarios serán más útiles si se pide más honestidad y menos adulación, y si el facilitador se va de la sala.



MATERIALES

- Diapositivas/pósters que muestran los objetivos, la estructura y las expectativas de la capacitación desde el principio de la capacitación.
- Un gran póster para la elaboración de la meta de evaluación preparado según el formato (Véase *Guía para las hojas grandes de papel*)
- Dos grandes pósters para justificar resultados y hacer recomendaciones (véase *Guía para las hojas grandes de papel*).
- Marcadores, tarjetas-objetivo y la cinta de enmascarar ya cortada.

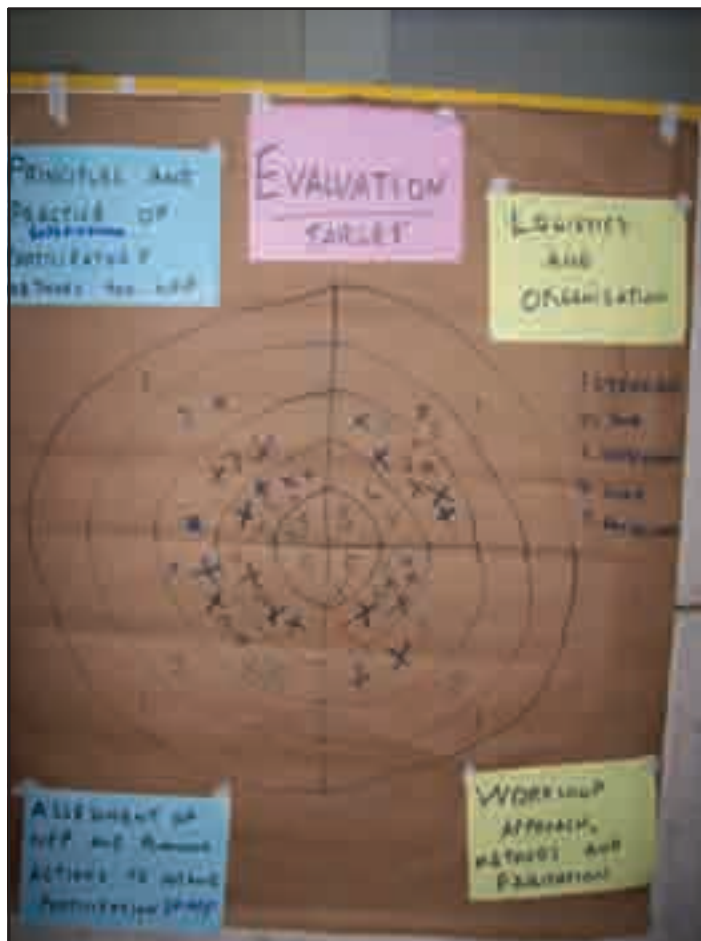


FOTO 20. El diagrama de puntaje en un blanco completado para la evaluación de esta capacitación en Tanzania.



TIEMPO

- Aproximadamente 30 minutos.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Recuerde a los cursillistas que, para acelerar las cosas, mientras esperan su turno en la meta deben completar las tarjetas de los otros pósters (justificaciones y recomendaciones).
- En lugar de pósters se pueden utilizar las cajas de votación de los cursillistas para enviar sus tarjetas – este enfoque más anónimo puede alentar a las personas a ser más críticas.

Sesión 37. Observaciones finales de los organizadores y los cursillistas



OBJETIVO

- Proporcionar un cierre formal al taller de capacitación y agregar prestigio a la capacitación.
- Animar a los cursillistas para aplicar sus planes una vez que estén de vuelta en el trabajo.



PASOS

No hay pasos establecidos incorporados: mucho depende de lo que es apropiado en el contexto. Por ejemplo, puede invitarse a un dignatario local (director o ministro) (Véase Comentarios y consejos) para dar los certificados a los cursillistas y alentarlos a llevar a cabo sus planes después de la capacitación. En los cursos de capacitación anteriores, los cursillistas fueron consultados previamente para seleccionar a un representante que proporcionara alguna información sobre la capacitación en el marco de esta ceremonia. Esto idealmente podría ser el papel del equipo de recapitulación asignado para este día, ya que al día siguiente no habrá otra recapitulación.



MATERIALES

- Los certificados de asistencia.



TIEMPO

- Alrededor de 30 minutos.

COMENTARIOS Y CONSEJOS



- Véase el recuadro «Comentarios y consejos» de la Sesión 1, muchos de los cuales también son pertinentes aquí. Lo ideal sería que la persona que realiza las observaciones finales sea de alguna manera un encargado de la adopción de decisiones que pueda animar a los cursillistas para que apliquen sus planes. Los cursillistas también pueden preguntar acerca de los recursos para la implementación, lo ideal sería que la persona que pronuncia el discurso de clausura pudiera dar respuestas informadas. Esta persona debe utilizar su discurso de clausura para intentar vincular con firmeza (con la ayuda del facilitador y de la coordinación del PFN) los resultados del taller de capacitación y los planes de acción con los procesos existentes o planificados de los PFN.

Algunas reflexiones sobre el seguimiento de la capacitación

Aunque la evaluación final fuera positiva, no sea demasiado complaciente. La verdadera medida del éxito del taller de capacitación es lo que sucede después. Recuerde que la capacitación es un paso en un ciclo de capacitación – que no es el final de su trabajo, sino el primer paso en un ciclo continuo de tutoría y orientación para garantizar que el proceso avance. Revise el capítulo Preparativos de este manual para obtener ideas sobre el seguimiento y la evaluación después de la capacitación. Por ejemplo, los cursillistas pueden seguir motivados si los contacta después de la capacitación para preguntarles cómo va la aplicación y ofrecer asesoramiento y apoyo.

El siguiente y último paso es sentarse y poner los pies en alto. ¡Enhorabuena! Usted se lo merece después de completar esta capacitación desafiante.

Anexo. Variaciones de la capacitación

Opción A. Tres módulos de dos días

La capacitación puede ser dividida en tres módulos de dos días:

- Módulo 1: principios y análisis del contexto.
- Módulo 2: un programa de campo de 2 días.
- Módulo 3: la reflexión analítica y la planificación contextualizada.

Integrar estos módulos – especialmente el 2º módulo – en cualquier actividad prevista del PFN en el país.

DÍA 1	DÍA 2
Preliminares.	B. Principios.
A. Análisis de contexto de PFN.	

DÍA 5	DÍA 6
Reflexión.	Planificación contextualizada.

DÍA 3	DÍA 4
C. Experimentación.	C. Experimentación.
Equipo de planificación.	Equipo de planificación.
Facilitar el análisis por separado con las partes interesadas.	Facilitar el análisis por separado con las partes interesadas.
Evaluación de los «Facilitadores» y métodos por las partes interesadas.	Evaluación de los «facilitadores» y los métodos por las partes interesadas.
Equipo de reflexión y replanificación para el día siguiente.	

Opción B. Utilizar más tiempo en los fundamentos

Si los cursillistas tienen poca o ninguna experiencia en los programas forestales nacionales o en los enfoques participativos, podría ser conveniente ampliar la parte relativa a los «principios» en dos días:

- Primer día: estudiar los fundamentos para la participación en los programas forestales nacionales, introducir los principios del pfn, análisis de las partes interesadas y luego los métodos de la práctica (Sesión 11). La sesión 11 se puede ampliar para incluir más de tres métodos.
- Segundo día: El juego de roles (mañana), luego la reflexión sobre el juego de roles (por la tarde).

Opción C. Sesiones independientes

A pesar de que todas las sesiones en la capacitación están de alguna manera vinculadas entre sí, algunas se sostienen muy bien solas. Por ejemplo, el juego de roles se puede hacer en una tarde con los cursillistas que tienen experiencia previa en los métodos participativos. Una sesión de medio día como ésta ha demostrado ser muy eficaz para los equipos que deben partir para el trabajo de campo con diversas partes interesadas.

Casi todas las otras sesiones o al menos los métodos/enfoques de capacitación se pueden utilizar o incorporar eficazmente en otras actividades de capacitación y talleres para promover una mayor participación y aprendizaje experiencial.

Bibliografía

- Braakmann, L, Edwards, K.** 2002. The art of building facilitation capacities, RECOFTC, Bangkok.
- Economic and Social Council, United Nations (ECOSOC).** 1997. *Report of the Ad Hoc Intergovernmental Panel on Forests on its fourth session*. New York, 11–21 February 1997. E/CN.17/1997/12. Disponible en: www.un.org/esa/forests/documents-ipf.html
- FAO.** 2007. *Understanding national forest programmes – guidance for practitioners*. Roma, FAO. Esta publicación provee un conciso y claro panorama general y los antecedentes de los principios de los pfn. Se puede descargar en <http://www.fao.org/forestry/nfp/en/>
- FAO.** 2009. *Enhancing stakeholder participation in nfps – tools for practitioners*. Roma, FAO. Este es la publicación gemela de *Understanding national forest programmes* y es el documento principal para esta capacitación. Asimismo, proporciona guía y apoyo para los cursillistas después de la capacitación. Se puede descargar en www.nfp-facility.org/18939-1-0.pdf
- IIRR & ETC.** 2002. *Sustainable agriculture training of trainers: A resource book*. International Institute of Rural Reconstruction, Philippines and ETC Ecoculture, the Netherlands.
- Kolb, D.A.** 1984. *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA, Prentice Hill.
- O'Hara, P. & Puhlin, J.** 2006. Extender la participación de la población rural más allá de las aldeas, a los procesos de la política forestal nacional, en Filipinas. *Unasyuva*, 57, Número 225 sobre Programas forestales nacionales.

El presente manual de campo sobre el mejoramiento de la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales es uno de los diversos módulos que han sido elaborados como parte de una iniciativa llamada Los Pfn para todos. Esta iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Facility para los programas forestales nacionales tiene por objeto brindar apoyo a los países para poner en práctica con mayor eficacia los principios de los pfn. Un grupo clave de principios en los programas forestales nacionales se centran en la participación y asociación de todas las partes interesadas en la programación del sector forestal. Estos principios se orientan a garantizar que las partes interesadas mayormente influenciadas por las actividades forestales tengan una voz más fuerte en la adopción de decisiones sobre el sector forestal.

Este manual y su material complementario proporcionan un paquete de capacitación completo con el objeto de guiar a los formadores en la realización de una capacitación eficaz sobre el fortalecimiento de la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales. La capacitación se basa en las prácticas mejores de los métodos participativos y en el aprendizaje experimental que han sido ampliamente probados.

Este manual puede ser de interés para los coordinadores, facilitadores o defensores del pfn para una mayor participación en los sectores forestales, pero también de manera más general para los formadores interesados en la conducción de actividades de capacitación sobre la participación de las partes interesadas.