

Antes de comenzar a diseñar un nuevo proyecto, usted debe entender claramente la misión de su grupo. Si planea trabajar con otros grupos en el nuevo proyecto, también es importante entender sus misiones y la forma en que su misión se relaciona con la de ellos. En ausencia de una impresión clara de lo que usted desea lograr y de un

entendimiento de lo que sus socios están tratando de hacer, se le dificultará diseñar, manejar y monitorear proyectos efectivos.

Usando la información que se presenta en este capítulo usted deberá ser capaz de:

- Definir la misión de su grupo (Paso P1).
- Hallar terreno común con sus socios de proyecto (Paso P2).

Defina la misión de su grupo (Paso P1)

Los materiales de esta sección han sido adaptados en parte de Espy (1986) y del Support Center (1995).

“Podría decirme por favor, ¿qué dirección debo tomar a partir de ahora?”

“Eso depende en gran parte del lugar a donde quieres ir”, dijo el Gato.

“No me importa gran cosa”, dijo Alicia.

“Entonces no importa que dirección tomes”, dijo el Gato.

“—siempre y cuando llegue a algún sitio”, añadió Alicia a manera de explicación.

“Oh, seguramente lo lograrás”, dijo el Gato, “¡simplemente caminando durante suficiente tiempo!”

— Lewis Carroll,

Las aventuras de Alicia en el país de las maravillas

En esta guía utilizamos la palabra **grupo** para referirnos a una organización o grupo de personas que se encuentran trabajando para implementar un proyecto con el fin de lograr un objetivo común. También la usamos de manera intercambiable con el término **equipo de proyecto**.

A diferencia de Alicia en el ejemplo anterior, su **grupo** probablemente tiene una idea clara de lo que desea lograr y hacia donde desea ir. También es importante la forma en la que desea llegar ahí. Los proyectos desarrollados en grupo son frecuentemente el vehículo para llevar al grupo a donde desea ir. El destino de su grupo, los planes que existen para alcanzar ese destino y los pasos que planea tomar o dejar de tomar son su *misión*, y ésta generalmente se presenta en la forma de un *enunciado de misión*.

En esta guía utilizamos la palabra grupo para referirnos a una organización o grupo de personas que se encuentran trabajando para implementar un proyecto con el fin de lograr un objetivo común. También la usamos de manera intercambiable con el término equipo de proyecto.

Un enunciado de misión proporciona una visión para el futuro. No se enfoca sobre detalles o tácticas específicos sino en los resultados deseados a largo plazo y en su estrategia general para llegar ahí. Un enunciado de misión describe:

- **El propósito.** Lo que su grupo pretende lograr.
- **Las estrategias.** Las actividades o programas generales que su grupo elige emprender para lograr su propósito.
- **Los valores.** Las creencias que los miembros de su grupo tienen en común y tratan de poner en práctica en la implementación de las estrategias de su grupo.

Si su grupo cuenta ya con un enunciado de misión que cubre estas tres partes, entonces usted debe revisarlo antes de iniciar el diseño de su proyecto. Si está satisfecho con su enunciado de misión, entonces

Sugerencia para el proceso: Puede parecer que muchas de las ideas presentadas en esta sección se aplican mejor a organizaciones formales, como organizaciones no gubernamentales (ONG) o agencias de gobierno, y no tanto a grupos de miembros comunitarios. Sin embargo, aunque un grupo de miembros comunitarios no siga todos los pasos de manera formal, puede ser benéfico llevar a cabo algún nivel de planificación estratégica para definir lo que su grupo quiere lograr.

puede elegir franquear la porción restante de esta sección e ir directamente al Paso P2, “Encuentre el terreno común con los socios de su proyecto”. Si su grupo todavía no cuenta con un enunciado de misión, o si cree que es un buen momento para revisar el que tiene, entonces debe trabajar con los demás miembros de su equipo para desarrollar un enunciado que refleje adecuadamente los objetivos de su grupo.

Organice una reunión de planificación estratégica con su grupo

La mayoría de los grupos desarrollan su misión a través de un proceso conocido como planificación estratégica, el cual es una manera de definir el propósito general de su grupo para después decidir los tipos de actividades que se llevarán a cabo para lograr la finalidad del grupo. Es un ejercicio útil para los siguientes propósitos:

- *Creación de una visión para el futuro.* Al identificar y analizar distintas opciones, es posible diseñar el mejor planteamiento posible para lograr su propósito.
- *Planificación para el uso de recursos.* Generalmente, en las organizaciones no gubernamentales con base comunitaria, los recursos tanto financieros como de personal son bastante limitados. Por lo tanto es crucial que utilice sus recursos eficaz y eficientemente.
- *Recaudación de fondos.* La mayoría de las organizaciones conservacionistas de desarrollo necesitan recaudar fondos a través de donantes y otras agencias para apoyar sus programas. Un plan estratégico sólido le permite presentar a su grupo convincentemente ante los donantes potenciales.
- *Espíritu de equipo.* La planificación estratégica les da a los miembros de su equipo una oportunidad de comprenderse mutuamente y de trabajar juntos hacia metas comunes.
- *Coordinación de esfuerzos con otros grupos.* El plan estratégico de un grupo proporciona una herramienta para negociar asociaciones, relaciones y acuerdos con otros grupos.

La planificación estratégica es más exitosa cuando involucra a todos los niveles del personal, incluyendo al personal administrativo, coordinadores de proyectos, gerencia superior y miembros del Consejo. La reflexión creativa es vital para el éxito del proceso de planificación estratégica. Quizás la mejor manera de ayudar a su personal a llevar a cabo este proceso de reflexión es a través de la organización de una reunión especial para la planificación estratégica en un lugar y hora en la que todos los miembros relevantes del grupo puedan estar presentes. Asegúrese de tener un buen **facilitador** en su reunión y procure trabajar con esa persona para planear cuidadosamente por adelantado las actividades que usted desea llevar a cabo.

Sugerencia para el proceso: Si su grupo puede costearla, en términos de dinero y tiempo, es frecuentemente beneficioso tener una reunión de planificación estratégica durante un retiro para el personal, que se lleve a cabo lejos del sitio normal de trabajo. Este retiro les permite a las personas alejarse de sus actividades cotidianas y enfocarse en los asuntos a plazo largo.

Un **facilitador** es una persona que ayuda a los miembros de un grupo a conducir una reunión de manera efectiva y eficiente, pero que no dicta lo que debe suceder. Ver Kayser (1990) para obtener una descripción de los servicios que un buen facilitador puede proporcionar.

Determine la misión de su grupo

En su reunión de planificación estratégica, primero deben discutir como grupo cada parte de la misión: propósito, estrategias y valores.

Propósito

La primera parte en el desarrollo de su misión involucra acordar el propósito del grupo, es decir, decidir qué es lo que su grupo espera lograr y qué tipos de problemas necesitan resolverse para lograrlo. ¿Es su intención incrementar la conservación de recursos naturales? ¿Esperan eliminar enfermedades infantiles prevenibles? ¿Desean mejorar el estándar de vida de los habitantes? ¿Quieren asegurarse de que los animales sean tratados humanamente? ¿Les gustaría mejorar los niveles de educación?

Como se aprecia en estos ejemplos, el enunciado de propósito generalmente contiene dos frases claves. La primera frase contiene un verbo (en infinitivo) que indica un cambio en el estatus (para mejorar o prevenir). La segunda frase contiene un sustantivo que resume el problema o condición que requiere de cambio (conservación de recursos naturales, niveles de educación).

Para determinar su propósito, pida al facilitador de la sesión que solicite a distintas personas presentes en la reunión que enuncien lo que ellos piensan que debería ser el propósito del grupo. Con un poco de suerte, todos estarán de acuerdo en términos generales. La clave es limitarse solamente a una idea principal. Aunque todos los propósitos mencionados anteriormente son importantes y se encuentran interrelacionados, un grupo generalmente no puede abordar más de uno a la vez. Por ejemplo, en el Escenario de bosque tropical, usted y sus colegas pueden decidir que su propósito es mejorar la conservación de los bosques tropicales lluviosos del país y que aunque también es muy importante, su grupo no se enfocará sobre la salud comunitaria o la educación.

Sin embargo, si existe un gran desacuerdo en el grupo acerca de lo que debería ser su propósito, puede ser necesario que el líder del grupo tenga que elegirlo, o en casos de desacuerdo muy intenso, puede considerarse una división del grupo en dos o más grupos separados. Suena muy extremo, pero si no pueden ponerse de acuerdo en lo que desean lograr en términos generales, entonces será muy difícil que su grupo funcione eficaz y efectivamente.

Estrategias

Una vez que han establecido su propósito, necesitan considerar las estrategias generales que utilizarán para seguir adelante, qué es lo que se hará de hecho. Por ejemplo, si su propósito es mejorar la conservación de los bosques lluviosos, podrían implementar proyectos integrados de conservación y desarrollo (PICD) en sitios

específicos; o pueden cabildar en la asamblea legislativa nacional para que se cambien las políticas que afectan a los bosques; o podrían intentar educar a los pobladores locales acerca de la importancia de los bosques; o podrían intentar llevar a cabo investigaciones aplicadas que pudieran ser utilizadas para capacitar a otros grupos que estén llevando a cabo trabajos similares; o podrían intentar proteger la Reserva de la Biosfera Indah directamente a través de la demarcación de los límites de la reserva y la contratación y capacitación de guardabosques; o finalmente, podrían trabajar para mejorar las relaciones entre las instituciones involucradas en el manejo de la reserva. Como se puede apreciar en estos ejemplos, cada estrategia describe una serie de acciones específicas que pueden llevarse a cabo para lograr el propósito enunciado.

Aunque generalmente se pueden utilizar diversas estrategias para lograr un propósito dado, en general, su grupo debería emplear una, o cuando mucho, dos estrategias. Para iniciar el proceso de selección de la estrategia o estrategias específicas que ustedes van a emplear, anime al facilitador a pedir a los participantes que generen diferentes ideas. Una vez que se hayan puesto esas ideas por escrito, entonces ya sea el grupo en su totalidad o varios **subgrupos**, pueden comentar cada estrategia en relación a los siguientes cuatro criterios:

1. *¿Qué se requiere para esta estrategia? ¿Es este planteamiento importante en la resolución de los problemas que hemos identificado y que se interponen al logro de nuestro propósito?*
2. *¿Existen otros grupos que son débiles en este respecto? ¿Existen otros grupos que pueden abordar estos problemas?*
3. *¿Tenemos las aptitudes para resolverlos? ¿Poseemos las habilidades y experiencia necesarios para llevar a cabo este tipo de trabajo?*
4. *¿Nos gusta este tipo de trabajo? ¿Disfrutamos este tipo de trabajo?*

Los **subgrupos** son subseries de los participantes a una sesión de planificación a quienes se asignan labores específicas. En la mayoría de los casos, una vez que los subgrupos han completado sus labores, éstos deben reportar sus resultados al grupo entero. El uso de subgrupos es útil cuando se tienen demasiadas personas en una reunión como para permitir que todos tengan voz y voto en las discusiones o cuando se tienen demasiadas tareas para completar y no hay suficiente tiempo para que el grupo entero las realice.

Estrategia	Criterios				Calificación total
	Necesidad de esta estrategia	¿Son débiles otros grupos?	¿Somos Nosotros capaces?	¿Nos gusta este trabajo?	
Protección directa	4	1	2	1	8
Implementación de PICD	5	4	3	5	17
Educación ambiental	4	2	3	5	14
Desarrollo institucional	4	3	2	2	11
Investigación aplicada	4	1	1	1	7
Cabildo y desarrollo de políticas	5	4	4	4	16

Sugerencia para el proceso: Observe que en el criterio “¿Son débiles otros grupos?” los resultados están al revés. Una calificación de 1 significa que los otros grupos son buenos para resolver estos problemas, mientras que una calificación de 5 significa que no lo son. Utilizamos esta calificación invertida porque deseábamos que la calificación de 5 representara la brecha que su grupo podría potencialmente llenar.

Sugerencia para el proceso: En general, las calificaciones generadas por una técnica de jerarquización como ésta no son muy precisas. Esto significa que es difícil determinar que la implementación de los PICD con una calificación de 17 es muy superior al cabildeo y desarrollo de políticas con una calificación de 16. Sin embargo, es probablemente sensato decir que ambas estrategias califican más alto que la investigación, con una calificación de 7.

Puede resultar benéfico calificar cada estrategia potencial de acuerdo a cada criterio en una escala del 1 al 5 como se muestra en el ejemplo ilustrado en el que una ONG se encuentra trabajando en un Escenario de bosque tropical. Una calificación de 1 significa que la estrategia no encaja en el criterio, mientras que una calificación de 5 significa que encaja muy bien. Una vez que se han completado las calificaciones para todos los criterios, entonces se pueden sumar los resultados.

Al final del ejercicio, usted debe ser capaz de determinar, tanto a partir de la suma de las calificaciones como de la discusión con el grupo acerca de las calificaciones, cuales son las estrategias que tienen más sentido para llevarlas a cabo. En este caso se decide que el enfoque será sobre el logro de la conservación a través del apoyo de los PICD y de manera secundaria a través del cabildeo y desarrollo de políticas con los funcionarios de gobierno apropiados. De nuevo, si existe un desacuerdo importante en cuanto a la estrategia que debe emplearse, los líderes del grupo tendrán que tomar la decisión final o tendrán que considerar la división del grupo en dos o más grupos.

Valores

Una vez que han acordado su propósito y estrategia, es hora de comentar sus valores, las creencias que guiarán su trabajo. ¿Tratarán de incluir a las partes interesadas locales en el trabajo que pretenden realizar? ¿Mantendrán relaciones transparentes con las personas con quienes van a trabajar? ¿Intentarán alcanzar la excelencia en su trabajo? ¿Seguirán las enseñanzas de alguna religión particular? ¿Procurarán mejorar la capacidad personal de los miembros de su grupo? Como se puede apreciar en estos ejemplos, cada uno de estos enunciados sobre valores delinea una creencia que Uds. mantienen y que influenciará lo que harán o no harán para lograr sus propósitos.

Para decidir qué valores son importantes para Uds., anime al facilitador a pedir a los participantes que sugieran valores que ellos estimen importantes. Si existe acuerdo general con respecto a la importancia de cada valor sugerido, entonces pueden decidir incluirlo en su misión. Si existe acuerdo general con respecto a la importancia, entonces pueden decidir incluirlo en su misión. Si no existe acuerdo amplio, entonces es probablemente menos importante que lo incluyan. A diferencia del propósito y la estrategia, se pueden incluir múltiples valores en su misión. La única limitación es que no se deben incluir demasiados valores porque pueden obstruir la misión. Generalmente es mejor excluir los valores más generales y obvios y enfocarse en aquéllos que se aplican específicamente a sus propósitos y estrategia. Por ejemplo, en el Escenario de bosque tropical, el grupo decide que sus valores incluirán mantener relaciones abiertas, claras y democráticas con sus socios y entre sí.

Finalice su enunciado de misión

Una vez que se ha acordado el propósito, la estrategia y los valores, entonces pueden escribirse en un enunciado formal de misión. Como regla, es mejor no escribir el texto del enunciado de misión en grupo ya que la escritura se complica si se trata de hacer entre varias personas. Es mejor formar un comité de una a tres personas encargadas de tomar los resultados de la sesión de planificación, y redactar con ellos un bosquejo del enunciado. Este enunciado se debe entonces circular entre todos los miembros del grupo para su comentario y revisión, según sea necesario.

Por ejemplo, utilizando el Escenario de bosque tropical, el grupo puede utilizar los resultados de su ejercicio de planificación estratégica para desarrollar su enunciado de misión de la siguiente manera:

Esperamos conservar los bosques tropicales de nuestro país [propósito] a través del desarrollo de proyectos integrados de conservación y desarrollo a largo plazo y el apoyo de políticas en asociación con los miembros de la comunidad que habitan dentro y en los alrededores de estos bosques y con los funcionarios de gobiernos apropiados [*estrategias*]. En nuestro esfuerzo, esperamos mantener relaciones abiertas, transparentes y democráticas con nuestros socios y entre nosotros mismos [*valores*].

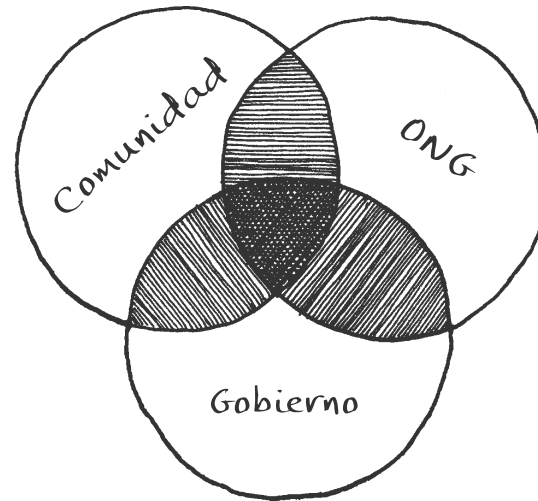
Sugerencia para el proceso: Las palabras entre [corchetes] no son parte del enunciado, sino que se incluyen para ilustrar las tres partes del enunciado de misión.

Refiérase a los Planes de proyecto completos en el Apéndice A para ver ejemplos de enunciados de misión de otros escenarios.

Una vez que todos estén de acuerdo en el lenguaje del enunciado de misión (o que por lo menos puedan aceptarlo), entonces puede publicarse para que todos lo vean.

Encuentre el terreno común con los socios de su proyecto (Paso P2)

Si usted intenta colaborar en un proyecto con otros grupos –lo cual es casi siempre el caso en proyectos de conservación y desarrollo– entonces es necesario discutir las similitudes y diferencias en las misiones de sus respectivas instituciones. El proceso de discusión es importante ya que las acciones específicas que el grupo llevará a cabo variarán enormemente dependiendo de la misión. Como se ilustra en el diagrama a continuación, es poco probable que dos grupos participando en un proyecto tengan precisamente los mismos propósitos, estrategias o valores en su misión. Esta diferencia hace que sea sumamente importante que cada grupo enuncie explícitamente su misión de manera que sea posible ver las áreas donde existe traslape (áreas sombreadas) y aquéllas donde existen diferencias (áreas claras).



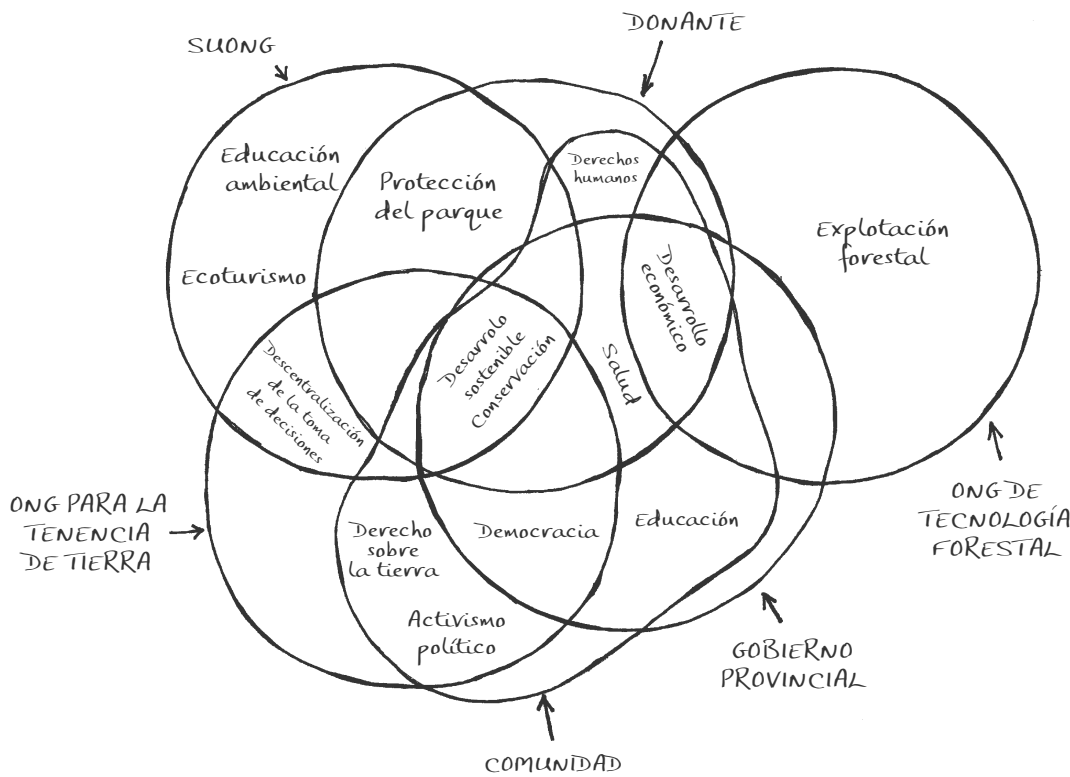
Negocie el objetivo general del proyecto con los socios potenciales

Comentaremos cómo desarrollar el **objetivo** de su proyecto en detalle en el Capítulo 4.

Antes de entrar en una asociación con otro grupo para un nuevo proyecto, usted debe evaluar las similitudes entre sus misiones. Si sus misiones son suficientemente compatibles, entonces deben llegar a un consenso sobre una definición a grandes rasgos del **objetivo** del proyecto antes de proseguir. Si no existe suficiente traslape entre sus misiones, quizás entonces sea mejor no trabajar juntos en este proyecto. Esto incluye no aceptar dinero de un donante para llevar a cabo un trabajo que no cabe dentro de la definición de su misión.

Volviendo al Escenario de bosque tropical, suponga que existen varios grupos que desean colaborar con su ONG en el proyecto de la Reserva de la Biosfera Indah. Armado con su enunciado de misión, como se explica anteriormente, usted puede comentar el proyecto potencial con otras instituciones. Identifique a las personas apropiadas con quienes debe hablar en cada grupo y comente con ellas la misión de sus grupos y las ideas generales que tienen con respecto a los objetivos para el proyecto propuesto.

Como se muestra en el diagrama que sigue, otra ONG con base comunitaria dentro de la región tiene como su misión institucional ayudar a las comunidades a obtener la tenencia sobre tierras forestales tradicionales. Otra ONG tiene como misión promover el desarrollo económico de las comunidades en áreas boscosas a través del suministro de tecnologías modernas de gran escala para explotar la madera. El gobierno provincial de la región puede desear incrementar la producción de aquellas tierras que se encuentran actualmente subdesarrolladas. Y finalmente, un donante multilateral en la región puede desear mejorar la salud de los residentes del área. Todos los grupos podrían estar potencialmente interesados en un proyecto que involucre el desarrollo de empresas forestales operadas por la comunidad.



Aunque es posible que todos los grupos estén interesados en el mismo proyecto, cada uno puede presentar diferentes planteamientos para realizar su trabajo debido a las diferencias entre sus misiones. Por ejemplo, su grupo puede desear enfocarse en mantener el bosque primario intacto, pero la ONG que promueve las tecnologías avanzadas para la producción de madera está interesada en explotar el bosque primario. En este caso, usted puede decidir no trabajar con esta ONG porque su misión es muy diferente a la suya. Sin embargo, usted puede decidir trabajar con el gobierno provincial, la ONG dedicada a la tenencia de la tierra y el donante internacional para desarrollar un proyecto que ayude a los habitantes locales a plantar cacao en tierras ociosas y en bosques recientemente regenerados en la zona de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera Indah con el fin de generar un mayor ingreso para las familias participantes.

Es importante que cada grupo sea explícito con respecto a lo que desea lograr. Es aceptable que no todos estén de acuerdo en todo, pero deben estar conscientes de sus intereses comunes y sus diferencias. En los asuntos en los que difieren, pueden acordar estar en desacuerdo, negociar compromisos mutuamente aceptables o decidir que no pueden seguir adelante con el proyecto.

Sugerencia para el proceso: Referirse a la sección de Fuentes y lectura adicional al final de este capítulo para obtener referencias que lo pueden ayudar en la negociación y manejo de conflictos.

En el contexto de los proyectos de conservación y desarrollo, las **partes locales interesadas** incluyen a los residentes del sitio del proyecto que tienen un interés personal en los recursos naturales del área (frecuentemente llamados miembros comunitarios) así como otras personas que podrían potencialmente ser afectadas por las actividades del proyecto. Aunque frecuentemente nos referimos a las partes locales interesadas como un solo grupo, en realidad, éstas pueden estar organizadas en diversos subgrupos que pueden tener deseos y necesidades distintos o incluso opuestos.

Participación en esta guía: La participación de las partes interesadas locales es un elemento clave para la consumación exitosa de cada paso en esta guía. Sin embargo, la manera exacta en la que usted puede asegurar la participación depende de la situación específica que existe en el sitio de su proyecto.

Por ejemplo, en los Escenarios costero y de humedales, los proyectos son diseñados, manejados y monitoreados exclusivamente por las partes interesadas. En contraste, en los Escenarios de bosque tropical y de sabana los proyectos son implementados por representantes de grupos localizados fuera del área del proyecto quienes a su vez involucran a partes interesadas locales en las actividades del proyecto.

Cada tipo de proyecto requiere de un planteamiento diferente para asegurar la participación plena. Como resultado, a lo largo de esta guía no hemos incluido recordatorios para garantizar la participación plena de manera explícita en cada paso, sino que hemos supuesto que los equipos de proyecto tomarán los pasos necesarios para asegurarse de que así sea.

Asegure la participación de las partes locales interesadas en el proyecto

Uno de los grupos más importantes en un proyecto es el de las **partes locales interesadas**. En el desarrollo de su proyecto, es sumamente importante asegurar la participación de las partes locales interesadas, esto es, el involucramiento activo en el diseño, manejo y monitoreo del proyecto. Esto no involucra únicamente la notificación a los miembros de la comunidad local acerca de su nuevo proyecto. La participación plena requiere de un esfuerzo activo de su parte para asegurar que los representantes de todos los grupos de partes interesadas en el sitio del proyecto –hombres y mujeres, jóvenes y ancianos, pobres y ricos, aquéllos que tienen poder y los que no lo tienen– estén involucrados.

La participación plena de las partes interesadas en los proyectos de conservación y desarrollo es esencial porque:

- ***Otorga a las partes interesadas control sobre la forma en que las actividades del proyecto afectan sus vidas.*** Los proyectos de conservación generalmente están diseñados para apoyar o modificar comportamientos humanos que afectan el estatus de un área natural o sus especies. Debido a que estos proyectos frecuentemente afectan de manera directa a aquellas personas cuyas fuentes de ingresos dependen del acceso o uso de esos recursos, estas partes interesadas deben participar en las decisiones que finalmente afectarán sus propias vidas.
- ***Es esencial para la sostenibilidad.*** Si un proyecto de conservación es diseñado e implementado exclusivamente por personas foráneas, es mucho menos probable que aquéllos que viven en el área del proyecto continúen con las actividades del proyecto una vez que las personas foráneas se hayan ido. La participación plena de las partes interesadas en los esfuerzos de conservación generalmente conduce a un mejor entendimiento de la importancia de la conservación e inspira un mayor compromiso con los objetivos de conservación a largo plazo.
- ***Genera un sentimiento de pertenencia.*** Al irse involucrando cada vez más activamente en el diseño e implementación de las actividades del proyecto de conservación, las partes interesadas generalmente experimentan un crecimiento correspondiente en su convicción de que ellos son los dueños y los que controlan el proyecto. El sentimiento de pertenencia de las partes interesadas en las actividades de conservación generalmente significa que hay una mayor probabilidad de que ellos apoyen y defiendan el proyecto de ser necesario.
- ***Proporciona una oportunidad para aprender.*** El involucramiento activo de las partes interesadas en el diseño, manejo y monitoreo del proyecto incrementa su capacidad de llevar a cabo actividades de conservación. También facilita el intercambio de información entre las partes interesadas y los miembros del equipo de proyecto

que se encuentran fuera de la comunidad, ayudando así a ambas partes a aprender más sobre la mejor manera de lograr los objetivos de conservación.

- *Conduce a la responsabilidad.* Cuando las partes interesadas participan plenamente en un proyecto de conservación, tienden a aceptar la obligación de trabajar arduamente para su éxito. La verdadera participación no ocurre si las partes interesadas se involucran con el proyecto solamente cuando éste marcha bien; deben estar involucradas en las buenas y en las malas.
- *No pertenece o es controlado exclusivamente por un grupo.* Para que exista verdadera participación en un proyecto de conservación, cualquier parte interesada que tenga la inclinación y esté dispuesta a involucrarse con las actividades del proyecto debe tener el mismo nivel de acceso. Un individuo o grupo particular no puede ejercer poder o influencia excesivos, todas las partes interesadas deben tener voz y voto en las decisiones.
- *No es una garantía para el éxito de la conservación.* Aunque la participación es importante, ningún nivel de involucramiento de partes interesadas puede salvar un proyecto pobremente diseñado e implementado del fracaso. Además, aunque la promoción de la participación y conservación local son dos objetivos valiosos, existen situaciones en las que puede ser difícil o imposible diseñar intervenciones de proyectos para lograr ambos. En esas situaciones, las acciones que promueven la participación pueden ocurrir a expensas de la conservación. Por ende, si su objetivo es la conservación, usted debería probablemente considerar la participación como un medio para alcanzar el fin.

La manera exacta en la que debe conducirse para asegurar la participación de las partes interesadas en su proyecto depende de quién es usted y de las condiciones del sitio de su proyecto. Sin embargo, como regla, usted debe asegurarse de hacer un esfuerzo consciente para (1) determinar quiénes son las partes interesadas en su sitio; (2) planear la mejor forma de aproximarse a ellas durante los diversos pasos en el desarrollo e implementación de su proyecto; y después, (3) dar seguimiento a lo largo de la implementación del plan.

Formalice el objetivo general del proyecto con los socios del mismo

Una vez que haya encontrado terreno común y que haya negociado el objetivo general del proyecto con los grupos asociados, incluyendo a las partes interesadas, debe registrar formalmente este acuerdo. Una manera de hacer esto es recabando la firma de todos los grupos participantes en un acuerdo o carta de entendimiento que delinee a grandes rasgos lo que se espera lograr y la forma en que se piensa lograrlo. Cualquiera que sea el mecanismo que elija, le sugerimos

firmemente que lo ponga por escrito. Puede parecer que ésta es una manera excesivamente formal de definir una asociación. Sin embargo, proporciona claridad y puede ayudarlos a usted y a sus socios a resolver o evitar conflictos en el futuro.

Fuentes y lectura adicional

- Bryson, John M., y Robert C. Einsweiler, eds. (1988). *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners*. American Planning Association, Chicago, Illinois. Un volumen editado que proporciona una discusión general y teórica del proceso de planificación estratégica.
- Espy, Siri N. (1986). *Handbook of Strategic Planning for Non-Profit Organizations*. Praeger Publishers, New York, New York. Una discusión sobre la planificación estratégica para organizaciones no gubernamentales.
- Fisher, R., W. Ury, y B. Patton (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books, New York, New York. Una buena discusión sobre la resolución de conflictos y técnicas de negociación.
- Kayser, Thomas A. (1990). *Mining Group Gold: How to Cash in on the Collaborative Brain Power of a Group*. Serif Publishing, El Segundo, California. Una excelente guía para llevar a cabo reuniones efectivas y eficaces.
- Lederach, J.P. (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press, Syracuse, New York. Otro buen libro sobre resolución de conflictos.
- Support Center (1995). *Global Electronic Nonprofit Information Express (G.E.N.I.E.) Strategic Planning Help Files*. Support Center, San Francisco, California. Disponible también en Internet: <http://www.supportcenter.org/sf/spgenie.html>. Un excelente resumen de la planificación estratégica y el desarrollo de enunciados de misión que se enfocan particularmente a grupos sin fines de lucro.
- Susskind, L., y J. Cruikshank (1987). *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. Basic Books, New York, New York. Un libro sobre resolución de disputas entre varias partes.