



# PASO 1: DEFINICIÓN DEL ALCANCE Y DEL ÁMBITO DE TRABAJO

El paso 1 involucra enmarcar el contexto y realizar el trabajo preliminar requerido para iniciar el proceso ISE. Las tareas principales consisten en: definir el (los) objetivo(s), especificar el alcance e identificar a los grupos de interés principales que estarán involucrados en el proceso. Al final del paso 1, el diseño y los siguientes pasos en el proceso ISE deberán estar definidos, incluyendo la distribución de las tareas y las responsabilidades. También debe aclararse, en la medida de lo posible, la disponibilidad de los recursos humanos, financieros, y otros insumos necesarios para el proceso.

## Lógica de este paso

El primer paso del enfoque ISE es preparatorio. Define los objetivos y el alcance de la evaluación. Esto incluye el considerar su alcance sectorial y geográfico, el proceso de planeación o de toma de decisiones y la audiencia que busca informar o influenciar, las problemáticas principales o retos de gestión por abordar, y los grupos de interés por ser involucrados. El **paso 1** también implica organizar los aspectos administrativos y logísticos, tales como la contratación de personal, el financiamiento, el desarrollo del plan y el calendario de trabajo. Al final del **paso 1**, debería existir un plan de trabajo claro, el cual debe de haber sido discutido y acordado entre los grupos de interés clave.

## Objetivos

El principal propósito del **paso 1** es el de diseñar el proceso ISE de manera adecuada, especialmente su objetivo, alcance y resultados esperados; construir un entendimiento compartido de por qué y cómo se debe llevar a cabo el proceso de evaluación; y llegar a un acuerdo con los grupos de interés sobre las problemáticas clave.

## Resultados esperados

- Definición clara sobre los desafíos de gestión a los que se debe hacer frente o las problemáticas por ser abordadas.
- Documentación y acuerdo sobre los objetivos, alcances y resultados esperados del proceso ISE.
- Documentación y acuerdo sobre el plan de trabajo, incluyendo las necesidades y asignación de recursos para el proceso.
- Mapa de grupos de interés y plan de su involucramiento.
- Plan de comunicación.

## Cómo aplicar este paso

Es de suma importancia que desde el comienzo se tenga claridad sobre el propósito y resultado esperado de la aplicación del enfoque ISE. Es crucial tener una idea del contexto del proceso de desarrollo o de la toma de decisiones en el que se está aplicando el enfoque ISE, así como los tomadores de decisiones clave y los grupos de interés que se buscan involucrar e influenciar. Esto resulta necesario para poder alinear el proceso con el



### PREGUNTAS DE POLÍTICA Y DE INVESTIGACIÓN (VER TAMBIÉN PASO 3)

Asegurarse de hacer una clara distinción entre:

- a) los problemas de política y los retos de gestión (la pregunta de política) a ser abordados por el proceso ISE; y
- b) el objetivo de un posible estudio (que pudiera llegar a ser necesario) para obtener mejor información sobre las condiciones y las tendencias de los servicios ecosistémicos, así como las causas subyacentes relacionadas a la gestión de los ecosistemas (las preguntas de investigación, las cuales son básicamente subconjuntos de las preguntas de política).

Bibliografía recomendada: Incrementando el Impacto de las Evaluaciones y Valoraciones de Servicios Ecosistémicos en las Políticas – Hallazgos desde la práctica. UFZ y GIZ. 2016.

[http://www.aboutvalues.net/data/about\\_values/increasing\\_impact\\_of\\_es\\_assessments.pdf](http://www.aboutvalues.net/data/about_values/increasing_impact_of_es_assessments.pdf)



objetivo, los resultados esperados y su uso por parte del público meta.

La decisión inicial sobre el alcance y el ámbito de trabajo en el proceso de planeación particular a ser abordado por el enfoque ISE, generalmente será tomada por los líderes del proceso. Por lo general, esta decisión se toma con el apoyo de expertos técnicos y asesores. Como explicaremos a detalle más adelante, en algunos casos se deberá llevar a cabo una consulta más amplia, por ejemplo, con grupos de interés afectados o con organizaciones no gubernamentales y comunidades locales. Esto debería promoverse, de tal forma que puedan incorporarse la mayor cantidad posible de puntos de vista y perspectivas y, así, alcanzar un mejor entendimiento del contexto (y del proceso de desarrollo) en el cual se esté implementando el enfoque ISE.

El **paso 1** definirá de manera más amplia los problemas clave del desarrollo y de los servicios ecosistémicos que necesiten ser examinados a mayor detalle en la aplicación del enfoque ISE. Si el proceso comienza a volverse demasiado técnico, será importante asegurarse de enfocar nuevamente la discusión a los problemas de política que deberían cambiar o mejorar. No debe olvidarse el involucrar a los grupos de interés clave desde el comienzo, los cuales deberán estar completamente informados y deberán comprender la necesidad del cambio. Esto es necesario en caso de que sean ellos quienes tomen el liderazgo del proceso más adelante. La comunicación efectiva desde el comienzo es un factor clave para un proceso ISE exitoso.

Durante este paso, los elementos más importantes a considerar, discutir y clarificar son el propósito, la escala y los insumos del proceso, así como sus resultados esperados. Existen diversas herramientas que pueden ser de gran ayuda para decidir sobre estos parámetros, tales como las juntas internas y sesiones de lluvia de ideas, análisis del árbol de problemas y los mapas mentales. Se deberá recopilar y revisar la bibliografía e información relevante para informar sobre el marco y diagnóstico de las problemáticas a tratar.

El identificar a los grupos de interés afectados o que impactan en los servicios ecosistémicos es una parte muy importante de la definición del alcance. Es necesario clarificar desde el inicio del proceso cuáles grupos, individuos y agencias deberán estar involucrados en el proceso ISE, y cómo es que deberían involucrarse. Los grupos de interés pueden incluir, por ejemplo, miembros de la comunidad, administradores y líderes locales, empresas, grupos de productores o consumidores, agencias gubernamentales, ONG y expertos científicos.

Los posibles criterios para priorizar los grupos de interés



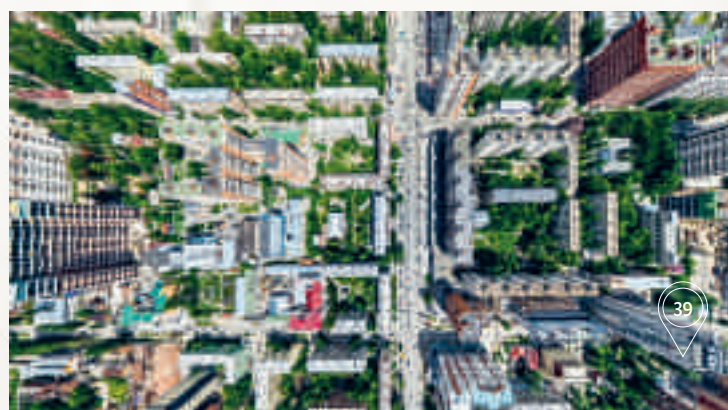
### DISTINTOS TIPOS DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS:

- **Informar a los grupos de interés:** diseminar información a aquellos que pudiesen resultar afectados o que tengan un interés en el resultado de la política, plan o proyecto.
- **Aprender de los grupos de interés:** entender y considerar percepciones, intereses e inquietudes de distintos actores para desarrollar opciones y evaluar impactos potenciales.
- **Trabajo para los grupos de interés:** desarrollar un enfoque compartido para la toma de decisiones entre los grupos de interés. El proceso es deliberativo, involucrando evaluaciones grupales sobre una problemática y respuestas potenciales.

Fuente: DEFRA (2011)

incluyen el identificar quién gestiona, regula, depende e impacta los servicios ecosistémicos en el contexto del plan de desarrollo que se está analizando; quién tiene un alto nivel de poder e influencia y; quién tiene experiencia en la problemática que se está abordando. Mientras que la importancia de algunos de estos grupos puede resultar obvia de modo inmediato (por ejemplo, los agricultores involucrados en un proyecto de mejora agrícola, o las industrias que contaminan un río en particular), otros pueden ejercer una influencia menos clara pero igualmente importante. Algunos ejemplos incluyen a los productores y consumidores externos al sitio, el Ministerio de Finanzas, o los líderes de opinión locales. Es importante explorar, a través de las relaciones causa-efecto, cómo se vinculan los servicios ecosistémicos con los procesos de desarrollo, incluyendo las formas en las que se toman y ejecutan las decisiones.

*La esencia del enfoque ISE es participativa. Una vez que se han identificado los grupos de interés, éstos deberán ser integrados al proceso de planeación tan pronto como sea posible. Este será un factor importante en la calidad de la*



evaluación. La consulta entre las partes interesadas ayudará a afinar y enfocar los objetivos y el alcance para reflejar la situación real en el territorio, y permitirá crear nuevas perspectivas y conocimiento en el diseño del proceso. Del mismo modo, la consulta incrementará la credibilidad y aceptación por parte de los grupos involucrados, incluyendo a aquellos quienes podrían ser los responsables de implementar las recomendaciones que surgen de la aplicación del enfoque ISE. *Un entendimiento común de los retos de gestión entre los grupos de interés puede contribuir a crear alianzas y promover soluciones. En términos prácticos, ayuda a asegurar que los participantes clave apoyen al proceso ISE, y favorece un sentido de aceptación, interés y comprensión.*

Existen varios instrumentos que pueden ser empleados para ayudar a identificar e involucrar a los grupos de interés. Después de acordar el ámbito y el alcance de trabajo, un mapa de los grupos de interés puede ser empleado para ayudar en la identificación de grupos adicionales que necesiten ser involucrados en el proceso. Las reuniones presenciales con dichos grupos también pueden ser de gran ayuda. Asimismo, se podría, por ejemplo, comenzar a organizar pequeños talleres para presentar el enfoque ISE, invitando a los representantes de las distintas organizaciones. Otra opción sería formar un equipo o grupo de trabajo para guiar el proceso, o bien, encomendar a uno existente para que lo hiciera.

En este punto del proceso se debe elaborar un plan de comunicación y de involucramiento de los grupos de interés. Éste debe cubrir cada paso del proceso ISE, desde la fase de diseño hasta la implementación de las recomenda-

ciones. Adicional a la identificación de quiénes deben participar en el proceso, un tema importante a tomar en cuenta es la forma en que éstos deberían involucrarse. *La comunicación es un elemento fundamental -y continuo- a través de todo el proceso ISE. Es importante identificar a los grupos objetivo y formular mensajes clave tan pronto como se hayan determinado el alcance y los grupos de interés.*



#### RECOMENDACIONES:

- Estar preparado para redefinir el alcance conforme avanza el proceso. Eventualmente, las problemáticas identificadas podrían ser relevantes únicamente para una parte del área geográfica, o tal vez podrían afectar un área mayor. A través del tiempo podría resultar útil el reducir o ampliar el enfoque, o involucrar a nuevos grupos de interés.
- ¡Es importante tomar en cuenta que, cuanto más amplio el alcance, mayor cantidad de recursos serán requeridos! Se debe buscar mantener la evaluación lo más concreta posible.
- No se debe olvidar que resulta esencial el involucrar a los grupos de interés clave desde el inicio -tanto para identificar el rango completo de dependencias e impactos en los servicios ecosistémicos, así como para abordarlos exitosamente.

#### PRINCIPIOS BÁSICOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA:

##### PODEROSO:

Un mensaje poderoso es uno que despierta emociones fuertes o fomenta una reflexión profunda.

##### DURADERO:

Un mensaje duradero permanece en la memoria de la audiencia, incluso después de que ha sido entregado, como en el caso de una canción “pegajosa”, o una frase memorable.

##### PRÁCTICO:

Un mensaje práctico es uno que describe claramente las acciones requeridas, por ejemplo, el establecer una zona de amortiguamiento ribereña de 50 metros.

##### SORPRENDENTE:

Un mensaje sorprendente es uno que crea una tensión agradable en la mente del receptor, como una comparación sorprendente, un hecho interesante o una nueva perspectiva.

##### DIRIGIDO:

Un mensaje dirigido se orienta directamente a una audiencia en particular.

##### INTERESANTE:

Un mensaje interesante es uno con un fuerte impacto visual o una acústica atractiva.

##### CLARO:

Un mensaje claro dice exactamente cuáles son los problemas clave, enfocándose en puntos específicos incluyendo, por ejemplo, los problemas causados por la subvaloración de los servicios ecosistémicos, la urgencia de abordar las disyuntivas, la importancia de cambiar la situación, y la forma potencial de hacerlo.



Figura 2.2: Matriz de grupos de interés clave



Fuente: Durham et al. (2014)

La matriz de grupos de interés clave (→ figura 2.2) puede ayudar a resumir la información relevante de los grupos de interés para conducir el proceso ISE.

Es importante recordar que el interés y la influencia pueden cambiar a través del tiempo, y que el impacto de estos cambios debe ser tomado en cuenta durante todo el proceso ISE. Frecuentemente, resulta útil categorizar a los grupos de interés con base en un rango de atributos, por ejemplo, la manera en la que dependen, impactan o gestionan los servicios ecosistémicos, y cómo estos roles, responsabilidades y relaciones pueden superponerse, fortalecerse o incluso contradecirse. Por ejemplo, en muchos casos, los usuarios de servicios ecosistémicos también son los administradores del suelo y de los recursos que generan estos servicios –y sus acciones pueden incluso llegar a contribuir a la degradación y pérdida de los ecosistemas. Vale la pena considerar la importancia de establecer relaciones y redes de cooperación entre los grupos de interés, identificar quiénes podrían formar parte de éstas, y el modo en que podrían trabajar. En particular, es posible que se requiera el apoyo político para promover el proceso ISE y, eventualmente, implementar sus recomendaciones. El trabajo realizado en el **paso 1** puede representar una base sólida para facilitar el cambio en el futuro.

Al aplicar los criterios de interés e influencia, los grupos de interés también se pueden dividir en:



**Actores clave:** necesitan ser procurados e involucrados de manera activa como parte esencial del proceso, ya que tienen un gran interés e influencia sobre un fenómeno en particular.



**Definidores del contexto:** son altamente influyentes, pero muestran muy poco interés. Es por esta razón por la cual pueden representar un riesgo significativo y, por lo tanto, deben ser monitoreados y gestionados.



**Sujetos:** muestran alto interés, pero baja influencia. Sin embargo, pueden llegar a volverse influyentes al formar alianzas con otros grupos de interés.



**Multitud:** demuestran poco interés o influencia sobre los resultados esperados.

Fuente: Reef M.S. et al. (2009)

La forma en que se categoricen los grupos de interés también proporcionará información importante sobre las mejores formas de involucrarlos y comunicarse con ellos a lo largo del proceso ISE.

## Requerimientos de recursos, métodos y herramientas:

- Compromiso político.
- Un equipo de trabajo y recursos financieros para iniciar el proceso.
- Instalaciones para organizar y moderar reuniones y talleres con los grupos de interés.
- Mapa del área.
- Visión general de grupos de interés.
- Definición clara del problema de política o de gestión por ser abordado, la toma de decisión o proceso de planificación por ser informado o influenciado, y la audiencia objetivo.

---

Es posible encontrar una gran cantidad de métodos y herramientas en internet para diseñar y promover procesos participativos, incluyendo algunos específicos para la gestión de grupos de interés. Algunos ejemplos son:



**CBD (2007).** Communication, Education and Public Awareness (CEPA).

Toolkit: <https://www.cbd.int/cepa/toolkit/2008/doc/CBD-Toolkit-Complete.pdf>

**DEFRA (2011).** Participatory and deliberative techniques to embed an ecosystem services approach into decision-making. An introductory guide.

**GTZ (2007).** Multi-stakeholder management: Tools for stakeholder analysis: 10 building blocks for designing participatory systems of cooperation: <http://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/en-svmp-instrumente-akteuersanalyse.pdf>

**ODI Planning Tools - Stakeholder Analysis:**

<https://www.odi.org/publications/5257-stakeholder-analysis>

**Reef, M. et al (2009).** Who's and why? A typology of stakeholder's analysis methods for natural resource management. Journal of environmental management.

**Wageningen University's Centre for Development Innovation:** Knowledge co-creation portal.

Multi-stakeholder partnerships: <http://www.mspguide.org/tools-and-methods>





## Estudio de caso

### Paso 1: Preparación de directrices nacionales para las evaluaciones de servicios ecosistémicos en Jordania

Jordania es un país predominantemente desértico con una población creciente. Existen fuertes presiones sobre el uso del suelo y los recursos, lo cual está afectando la disponibilidad de servicios ecosistémicos clave como la provisión de agua potable, pastura, alimento y materia prima. Factores externos como el cambio climático y los procesos de desertificación, así como el influjo de población de refugiados por la guerra en países circundantes, ha exacerbado estas presiones. Al reconocer la importancia de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, el Ministerio de Ambiente se encuentra en el proceso de diseñar directrices nacionales para la evaluación y valoración de servicios ecosistémicos. Bajo el liderazgo del Ministerio, una gama de organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas, agencias gubernamentales y expertos inter-

nacionales se han reunido desde el año 2016 para identificar el alcance de estas directrices nacionales (**paso 1**). Los participantes de los talleres acordaron que las guías deberán proporcionar un plan de acción para la integración de servicios ecosistémicos en instrumentos de política clave (en particular la planeación territorial, la evaluación de impacto ambiental, y la valoración estratégica ambiental) y para el diseño, monitoreo y reporte de indicadores (**paso 5**). Las directrices proporcionarán una metodología de evaluación de servicios ecosistémicos (**paso 3**), la cual permitirá a los usuarios el considerar distintos valores y prioridades de los diferentes grupos de interés respecto a los servicios ecosistémicos. Las directrices serán integradas en conformidad con el marco normativo ambiental en Jordania (**pasos 4 y 5**).

