



INTE **M** ARES



# Guía de Procesos Participativos de la Estrategia de Gobernanza del LIFE INTEMARES

2021

# Contenido

<b>Resumen ejecutivo</b>	1
<b>Introducción</b>	2
<b>Diseño de los procesos participativos en espacios marinos protegidos</b>	7
<b>Fase 1. Preparación, diseño y planificación</b>	9
Paso 1.1. Conocer el contexto y definir las reglas del juego	10
Paso 1.2. Recopilación de información de gabinete	11
Paso 1.3. Diseño y planificación inicial del proceso participativo	12
Lista de chequeo de la Fase 1	16
<b>Fase 2. Desarrollo</b>	17
Paso 2.1. Mapeo de la realidad social	18
Paso 2.2. Recopilación de la información no escrita	19
Paso 2.3. Análisis y validación de la información	21
Paso 2.4. Ajuste del diseño inicial	22
Paso 2.5. Diseño y desarrollo de los procesos participativos	23
A. Indagación colectiva y aprendizaje mutuo	24
B. Toma de decisiones	26
C. Gestión de conflictos	28
D. Celebración y reconocimiento	32
Lista de chequeo de la Fase 2	34
<b>Fase 3. Evaluación y cierre</b>	35
Evaluación final del proceso y los resultados	36
Lista de chequeo de la Fase 3	36
<b>Documentación y referencias para profundizar más sobre el diseño de procesos participativos</b>	39

## Coordinadores

Óscar Esparza Alaminos y Beatriz Nieto Novoa (WWF España); Silvia Guadix (Fundación Biodiversidad).

## Autores

Beatriz Nieto, Óscar Esparza (WWF España) y Silvia Guadix (Fundación Biodiversidad). En colaboración con Jorge Navacerrada (Altekio, iniciativas hacia la sostenibilidad, S.Coop.).

## Edición

Guillermo Prudencio Vergara

## Maquetación

Otro tipo con gafas

## Fotografía de portada

willyam - stock.adobe.com

© Texto: 2020, WWF.

WWF agradece la reproducción y divulgación de los contenidos de esta publicación en cualquier tipo de medio, siempre y cuando se cite expresamente la fuente (título y propietario del copyright).

## Cita sugerida:

Nieto B, Esparza Ó, Guadix S (2021). Guía de Procesos Participativos de la estrategia de Gobernanza del LIFE INTEMARES. WWF.

WWF España  
Gran Vía de San Francisco,8-D. 28005 Madrid

Las marcas registradas WWF® and World Wide Fund for Nature® y ©1986 Logotipo del Panda son propiedad de WWF-World Wide Fund For Nature (anteriormente World Wildlife Fund).

Para más información visite [wwf.es](http://wwf.es)

# Resumen ejecutivo

El mar es particular, es diferente, es otro mundo. Y también lo son los espacios marinos protegidos. En ellos no existe la propiedad privada, son vastos y diversos, y se mezcla una amalgama de competencias, usos, actividades y regulaciones particulares, que van desde lo local hasta organismos internacionales. Todo ello los hace singulares respecto a los espacios protegidos de tierra firme, y convierte su gobernanza en un gran desafío y una necesidad para lograr su gestión eficaz.

Esta guía de procesos participativos, que se enmarca dentro de la **“Estrategia de Gobernanza para los espacios de la Red Natura 2000 marina del proyecto LIFE INTEMARES”**, tiene como objetivo ofrecer un marco de trabajo, propuestas y herramientas, extrapolables a cualquier espacio marino protegido, para inspirar y orientar una nueva gestión del mar. Un nuevo modelo en el que la investigación y la participación activa de los sectores implicados deben marcar el rumbo en todo momento.

Esta guía es un instrumento útil para el personal técnico de las administraciones gestoras, personal técnico o tejido asociativo, entre otros, que deben impulsar, poner en marcha o acompañar procesos participativos, como los contenidos en la estrategia de gobernanza, para mejorar la gestión de los espacios protegidos. No se trata de una guía rígida, sino un manual que puede servir para orientar, diseñar y conducir esos procesos.

En cada caso, es esencial considerar las características particulares de los espacios marinos protegidos con sus limitaciones y oportunidades legales, presupuestarias y políticas, aprovechar las estructuras y capacidades existentes, prever la dedicación de recursos necesarios, e incentivar mediante el empoderamiento y capacitación la participación efectiva de la ciudadanía.

La guía divide los procesos en tres fases, con una serie de pasos y acciones y un listado de chequeo o control en cada una de ellas, para asegurar que se están cumpliendo los objetivos marcados. También contiene las pautas para establecer un Plan de Comunicación eficaz y un Sistema de Seguimiento y Evaluación, que permitan velar por la transparencia y la calidad del proceso. A lo largo de la guía, pueden encontrarse diversas cajas de herramientas con metodologías útiles para la investigación o el desarrollo de los procesos participativos.

La participación no puede improvisarse, sino que debe ser diseñada, planificada y evaluada de manera metódica. Integrar en los procesos participativos los contenidos de la Guía permitirá alcanzar mejores soluciones para la compleja gestión de los espacios marinos protegidos, en beneficio de toda la sociedad y de la conservación de la naturaleza.

# Introducción

## Quiénes somos

El proyecto LIFE INTEMARES “**Gestión integrada, innovadora y participativa de la Red Natura 2000 en el medio marino español**” tiene el reto de sentar las bases para gestionar de forma eficaz los espacios marinos de la Red Natura 2000 y completar los trabajos y avances impulsados en el marco de otro proyecto, el LIFE+ INDEMARES, que logró dar un gran paso en materia de declaración de nuevos espacios.

Para ello, se han unido diversas instituciones de referencia en el ámbito de la gestión, la investigación y la conservación del medio marino. La Fundación Biodiversidad del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico coordina el proyecto. Participan como socios el propio ministerio, a través de la Dirección General de Biodiversidad, Bosques y Desertificación; la Junta de Andalucía, a través de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible, así como de la Agencia de Medio Ambiente y Agua; el Instituto Español de Oceanografía; AZTI; la Universidad de Alicante; la Universitat Politècnica de València; la Confederación Española de Pesca, SEO/BirdLife y WWF-España. Cuenta con la contribución del Programa LIFE de la Unión Europea.

## Por qué impulsar la participación en la Red Natura 2000 marina<sup>1</sup>

- **La participación es democracia y democracia es participación.** Una planificación y gestión abiertas a los puntos de vista de las personas interesadas son altamente deseables desde una óptica democrática. Las experiencias de planificación y gestión participativas indican que la participación puede contribuir a una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de las áreas protegidas y los proyectos de conservación.
- **Los procesos participativos son herramientas valiosas y necesarias** que permiten hacer mejores diagnósticos, favoreciendo la indagación y contraste de diferentes puntos de vista y enriqueciendo la calidad en la toma de decisiones para la gestión eficaz de la Red Natura 2000 marina (RN2000 marina)<sup>2</sup>.
- **El concepto “gobernanza”** pone el énfasis en la necesidad inaplazable de tejer redes de participación y diálogo, resolución de conflictos y toma de decisiones para buscar las soluciones más adecuadas y eficaces en la compleja gestión de los espacios marinos protegidos.

---

1 Inspirado en reflexiones de F. Pindado, Subdirector General de Participación en el ámbito local de la Generalitat de Catalunya (2004-2013) y autor de varias publicaciones.

2 La Planificación participativa de las áreas protegidas: Beneficios y retos. Heras, F. Red Natura 2000 marina en España. LIFE + INDEMARES, 2014. WWF/Adena.



# Para qué es esta guía

Esta guía busca orientar el diseño de los múltiples y variados procesos participativos que acompañan al desarrollo y puesta en marcha de la Estrategia de Gobernanza de la RN2000 marina en los diferentes territorios del Estado. Por ejemplo, en la creación de un nuevo espacio marino protegido (EMP), en la evaluación de sus estructuras de gobernanza, o en el desarrollo de sus instrumentos, planes o medidas de gestión. También pretende servir de inspiración para cualquier otro espacio protegido o proyecto de conservación marina (o incluso terrestre) tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

## La participación no se improvisa, se diseña y planifica.

El diseño y la planificación permite prever las dificultades, dimensionar adecuadamente los recursos, instrumentos, medios o canales a los diferentes momentos, y dar una respuesta específica y eficaz a un problema o necesidad según la situación y su contexto. Así se favorece la calidad y transparencia del proceso y, a su vez, se mejora la relación entre personas usuarias y gestoras para garantizar el mantenimiento o el restablecimiento en un estado de conservación favorable de determinados tipos de hábitats y especies marinas.

# A quién va dirigida esta guía



Al **personal técnico de planificación de espacios naturales** que realiza funciones de asesoramiento o consultoría local.



A los **equipos de gobierno** que hacen realidad la política de participación social y la gestión del modelo de gobernanza en los EMP.



Al **personal técnico de las administraciones** gestoras competentes en las políticas de planificación, gestión y conservación de los EMP.



Al **personal técnico en participación, facilitación y mediación** responsable del diseño y el desarrollo de los procesos participativos.



Al **tejido asociativo** en general, **redes informales de colaboración** y la **ciudadanía** no asociada.



A **personas usuarias y sectores económicos** presentes en las áreas marinas protegidas.



A **organizaciones ciudadanas** de conservación de la naturaleza y del patrimonio natural, cultural y social.

# Cuál es el modelo de gobernanza del Proyecto LIFE INTEMARES

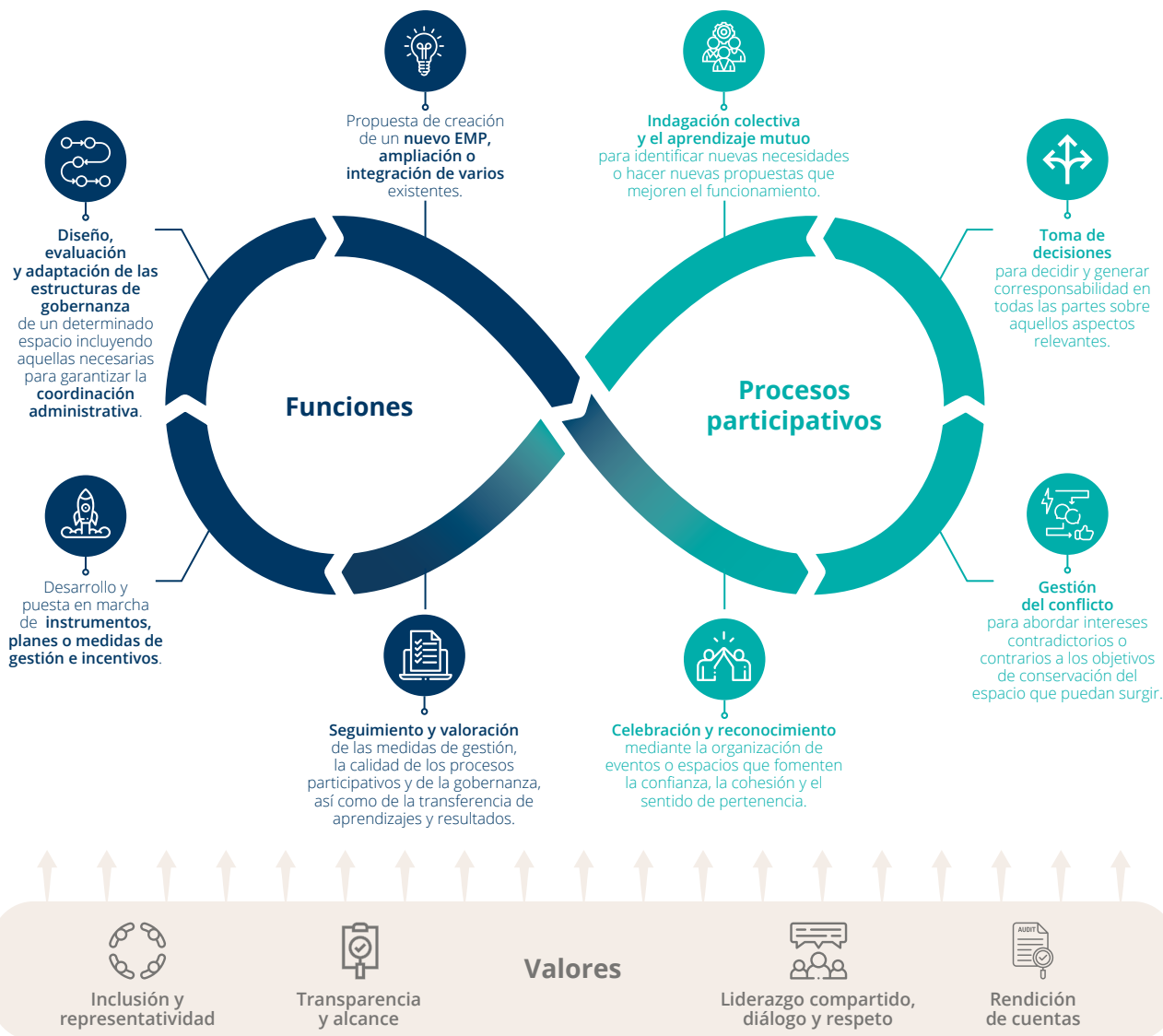
La gobernanza marina se refiere a todos **aquellos mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se gestionan las personas o sectores y sus diferentes intereses y afecciones sobre el medio marino:**

- En el marco de la Red Natura 2000, la gobernanza debe velar por el cumplimiento de los objetivos y medidas de conservación establecidos y sostener la coherencia entre la gestión, coordinación, comunicación e intercambio de experiencias entre los diferentes espacios que tejen dicha red.
- A nivel local, debe contribuir significativamente en la búsqueda de soluciones para compatibilizar los usos y actividades en un determinado espacio con los valores naturales presentes y por los cuales fueron designadas distintas figuras de protección por los Estados miembros de la Comisión Europea (LIC, ZEC o ZEPA).

La estrategia sostiene que es necesaria una estructura institucional que responda a las características y necesidades de cada territorio, que facilite la integración de los agentes implicados en los procesos colectivos tanto de planificación, indagación y aprendizaje, como en la toma de decisiones y en la gestión de conflictos. También ha detectado que hace falta fomentar el reconocimiento del espacio marino, el sentimiento de pertenencia al mismo y articular procesos de celebración de los logros alcanzados.

El modelo de la estrategia de gobernanza se asienta sobre **unos valores** que deben impregnar todas las actuaciones. A nivel local, se desarrolla a partir de órganos o estructuras de gobernanza, creados según las necesidades de cada territorio, que realizan una serie de **funciones esenciales** mediante **procesos participativos con cuatro fines principales**.

**La estrategia de gobernanza del LIFE INTEMARES ha constatado la notable demanda de una mayor participación de todos los grupos de interés en la gestión de los recursos marinos de la RN2000. Se reclaman procesos de toma de decisiones más horizontales, en definitiva, un modelo de gobernanza en los espacios marinos protegidos más abierto.**



## Valores

- **Inclusión y representatividad:** todas las personas y organizaciones vinculadas al EMP están presentes de forma activa en los procesos y tienen acceso a la participación, velando por una representatividad ponderada y legitimada que incluye a las minorías y los sectores marginados o con dificultades para participar, disponiendo del tiempo y recursos necesarios.
- **Liderazgo compartido, diálogo y respeto por la diversidad:** democratización de los procesos y cuidado de las personas y relaciones en espacios de interacción periódicos que propiciarán la confianza, la colaboración, la responsabilidad compartida y el equilibrio y la justicia entre todos los intereses, primando la conservación de la biodiversidad marina.
- **Transparencia y alcance:** Transmitir de forma clara el alcance de los procesos, así como hacer accesibles la documentación y los sistemas de evaluación de los procesos y actuaciones de la gobernanza, en un afán de aprendizaje mutuo y

mejora continua. Además, se favorecerá la difusión de la información, el intercambio y la transferencia del conocimiento y de experiencias, así como la creación, fortalecimiento y consolidación de las redes.

- **Rendición de cuentas:** con mecanismos de asignación de responsabilidades y compromisos, acorde con el ámbito de actuación, estableciendo un seguimiento de los acuerdos y desacuerdos alcanzados, e informando de las consecuencias de las políticas.

## Las funciones esenciales de los órganos y las estructuras de gobernanza

- La propuesta de **creación de un nuevo EMP** (sea RN2000 marina u otra figura), ampliación o integración de varios EMP existentes.
- El diseño, evaluación y adaptación de las **estructuras de gobernanza** de un determinado espacio incluyendo aquellas necesarias para garantizar la coordinación administrativa.
- **El desarrollo y puesta en marcha de los instrumentos, planes o medidas de gestión e incentivos** de un determinado espacio.
- El **seguimiento y valoración de las medidas de gestión** (puesta en marcha y resultados según los objetivos definidos), la calidad de los procesos participativos y de la gobernanza, así como de la transferencia de aprendizajes y resultados.

## Los cuatro fines de los procesos participativos<sup>3</sup>

- **La indagación colectiva y el aprendizaje mutuo:** para identificar nuevas necesidades o hacer nuevas propuestas que mejoren el funcionamiento del espacio, tanto a nivel de gestión como de participación y transparencia, implicando a ciencia, entidades y personas con conocimiento local tradicional, sectores socioeconómicos, administración pública, etc.
- **La toma de decisiones:** para decidir y generar corresponsabilidad en todas las partes sobre aquellos aspectos relevantes, concernientes al ámbito de actuación del EMP, sea en relación a los objetivos y medidas previstas en los instrumentos de gestión o en otros ámbitos de la comunicación, el seguimiento o la evaluación del proceso.
- **La gestión del conflicto:** para abordar aquellos conflictos e intereses contradictorios o contrarios a los objetivos de conservación del espacio que puedan surgir, para transformarlos en fuentes de aprendizaje y oportunidad de mejora social tanto a nivel sectorial como institucional.
- **La celebración y reconocimiento:** Mediante la organización de eventos o espacios que fomenten la confianza, la cohesión y el sentido de pertenencia al espacio marino protegido, así como la celebración de los logros y cumplimiento de objetivos.

---

<sup>3</sup> A partir de <https://iiface.org/wp-content/uploads/2015/09/Modelo-efectividad-grupal.pdf>



# Diseño de los procesos participativos en espacios marinos protegidos

Para garantizar la calidad de las funciones esenciales de la estructura de gobernanza en cada EMP, los procesos participativos que los desarrollan han de elaborarse considerando las fases de preparación, diseño, desarrollo y evaluación dentro de las cuales se deben tener en cuenta diversos pasos. Estos pasos no han de tomarse como algo rígido que ha de seguirse a pies juntillas, en ese único orden. Más bien, se trata de una lista de acciones a comprobar para valorar si contribuyen, y de qué modo, a alcanzar los objetivos del proceso específicamente en cada caso.

## Consideraciones previas para procesos de participación eficaces:

- **Claridad y relevancia de objetivos:** la coherencia, la transparencia y la claridad sobre dónde queremos llegar con el proceso participativo es fundamental para evitar generar falsas expectativas.
- **Consenso:** cuanto mayor sea el consenso sobre la necesidad, objetivos y metodologías de un proceso participativo (desde los ámbitos político, técnico o social) mayores serán sus posibilidades de éxito.
- **Liderazgo:** aunque un grupo motor coordine el proceso, un liderazgo compartido garantizará su pluralidad y transparencia.
- **Voluntad política:** buscar el reconocimiento y acompañamiento político desde el principio del proceso, para que sus resultados estén legitimados institucionalmente y sean implementados de forma eficaz.
- **Implicación:** sumar los diversos discursos, saberes y sensibilidades de la sociedad, incluidas perspectivas habitualmente no consideradas (como la de género o la de las personas migrantes) otorga pluralidad y fortaleza al proceso.
- **Integración con otros sistemas de participación:** coordinar con los órganos y estructuras de participación ya existentes en el territorio, para no duplicar esfuerzos y saturar a las personas y organizaciones implicadas.

A continuación, se muestra un esquema de las fases y pasos que se desarrollarán más adelante:





# Fase 1

## Preparación, diseño y planificación

# 1



# Paso 1.1. Conocer el contexto y definir las reglas del juego



## ¿Para qué?

Para tener una idea inicial del conjunto de circunstancias que rodean y pueden condicionar el proceso, permitiéndonos esbozar el “terreno y las reglas del juego” cuando aún disponemos de poca información.

Esto incluye empezar a definir las obligaciones, limitaciones y compromisos de quien promueve el proceso.

## ¿Cómo?

Definiendo y acordando el alcance y las limitaciones del proceso de acuerdo a los siguientes siete aspectos, a partir de la información preliminar disponible en los momentos iniciales del planteamiento. Mucha de esa información se irá completando y validando posteriormente a lo largo del desarrollo del proceso.

- **Tarea y motivaciones [¿Por qué?]:** Clarificar los motivos por los que se decide iniciar el proceso participativo y las razones por las que los actores sociales deciden implicarse en el proceso.
- **Aspectos a tratar [¿Qué?]:** Definir qué aspectos o temas serán tratados dentro del proceso participativo.
- **Objetivos y resultados buscados [¿Para qué?]:** Establecer unos objetivos que deben ser lo más **concretos, medibles, relevantes, realistas y acotados en el tiempo** posible. Los resultados esperados pueden ser **tangibles** (conseguir objetivos de conservación, elaborar un plan de gestión, introducción de mejoras en un modelo de gobernanza, etc.) e **intangibles** (como la mejora de las relaciones institucionales o entre los agentes, la mejora del conocimiento, el aumento de la cultura participativa en la RN 2000 marina, etc.).
- **Participantes [¿Quiénes?]:** Decidir si se tratará de un proceso abierto a toda persona u organización que tenga interés, o restringido a quienes cumplan unos criterios establecidos o sean invitadas expresamente. En ambos casos se debe tratar de reflejar las diversidades presentes en el territorio, incluyendo a colectivos vulnerables, como las personas migrantes que trabajan en las localidades costeras próximas al EMP.
- **Alcance del nivel de participación y transparencia del proceso [¿Hasta dónde?]:** Es necesario acordar el nivel de participación al que se invita a las personas y organizaciones en el proceso y clarificar la influencia que van a tener sus aportaciones, así como el modo (método de toma de decisión, plazos previstos, etc.) en el que van a ser tratadas (sean rechazadas, modificadas o aceptadas) y cómo se informará de ello. Lo ideal es que el nivel de participación propuesto sea correspondiente con el interés y compromiso de las personas y organizaciones participantes.



- **Existencia de otros procesos y/o proyectos que incluyen participación [¿Hay alguien más ahí?]:** Coordinarse para establecer posibles sinergias, teniendo en cuenta si están planificados o en ejecución, y si sus objetivos son compartidos o están relacionados. Esto evitará cansancio, desgaste o sobrecarga cuando las personas implicadas sean las mismas, además de permitir optimizar los procesos y lograr una mayor eficiencia.
- **Recursos disponibles y plazos temporales [¿Cuánto y cuándo?]:** Clarificar qué recursos están disponibles para el desarrollo del proceso participativo a nivel humano, económico, espacial, temporal, material, tecnológico, etc. Así sabremos de qué margen de maniobra y plazos disponemos inicialmente.

## Paso 1.2. Recopilación de información de gabinete



### ¿Para qué?

Para contar con la mejor información disponible en relación a la temática del proceso, de su realidad local o contexto social, así como evidenciar y resolver las posibles carencias (antecedentes, posibles obstáculos /resistencias y adhesiones a la actividad, vacíos de información relevante para iniciar el proceso...).

### ¿Cómo?

Haciendo una búsqueda y revisión de documentos oficiales y de bibliografía según la temática del proceso, tanto a nivel científico como legal, revisando bases de datos, hemerotecas y demás información disponible en medios de comunicación tradicionales y alternativos.

La búsqueda de bibliografía debería considerar además la existencia de Directrices y Estrategias a nivel europeo, estatal y autonómica e informes de procesos participativos existentes en el territorio y vinculados con la temática o el espacio en cuestión.



© Intemares | Comité de participación 2018



# Paso 1.3. Diseño y planificación inicial del proceso participativo



## ¿Para qué?

Para disponer de un documento que oriente el proceso y dé claridad sobre los pasos necesarios previstos inicialmente para su desarrollo, así como para comunicarlo a quien sea necesario desde el momento inicial.

## ¿Cómo?

El diseño del proceso se podrá realizar de forma más o menos participativa, en función de las condiciones del contexto, siendo posible:

- Acordar el diseño del proceso con una representación legitimada de las personas o entidades implicadas.
- Que sean las personas promotoras o un equipo técnico contratado para ello quienes realicen una propuesta de diseño inicial que posteriormente se presentará e, idealmente, se validará con la población implicada.

En ambos casos **el diseño deberá integrar los espacios de participación reglados**, en caso de que existiesen en la legislación, tales como la consulta pública previa, la audiencia pública e incluir los pasos para la tramitación en todos los órganos regulados (Comités, Consejos, etc).

El diseño incluirá una serie de elementos vinculados a las condiciones de contexto:

- En relación al **alcance** del proceso:
  - ▶ La temática, objetivos y resultados esperados del proceso.
  - ▶ Sus reglas, normas y limitaciones legales establecidas.
  - ▶ La definición de un **grupo motor** del proceso.
  - ▶ Mecanismos de rendición de cuentas.

**Será un diseño preliminar con la información disponible al comienzo del proceso, que debe ser adaptado y/o reajustado con lo aprendido en los pasos siguientes.**

### ¿Qué es un grupo motor?

Es un equipo con la responsabilidad de coordinar tanto el diseño como la implementación del proceso participativo. El grupo, idealmente, incluiría la participación de agentes sociales clave a través de sus representantes, otorgando transparencia y credibilidad al proceso. Son las propias partes impulsoras del proceso quienes invitan a otros agentes relevantes.

Si los responsables políticos no son quienes inician el proceso, conviene que estén invitados y participen desde este momento para mayores garantías de éxito. Asimismo, es recomendable que haya alguna persona/organización experta en diseñar y desarrollar procesos participativos. Se establecerá un formato y una frecuencia de las reuniones de diseño, así como una metodología para su desarrollo.

- ▶ Cómo serán las convocatorias (abierta o cerrada) y cuáles los criterios de selección de participantes.
- ▶ Un compromiso transparente sobre la integración de los resultados del proceso de participación en el sistema formal de toma de decisiones. Algunas opciones incluyen:
  - Adopción formal del acuerdo alcanzado mediante acuerdo, resolución, real decreto, etc.
  - Compromiso de las autoridades de atender a los acuerdos alcanzados en el proceso participativo para la toma de decisiones, justificando la desestimación de propuestas con una respuesta pública motivada.
- ▶ La información y recursos (humanos, económicos, espaciales, materiales, tecnológicos, etc.) con los que se cuenta para el funcionamiento del proceso participativo.
- ◉ En relación a la organización del proceso (con la información disponible inicialmente):
  - ▶ Qué acciones se desarrollarán en los pasos siguientes a este diseño inicial (entrevistas, consultas, talleres, periodos de información pública, comités técnicos o grupos de trabajo...), aportando información relevante para el ajuste y adaptación del diseño inicial a las nuevas realidades y limitaciones.
  - ▶ Qué metodologías se emplearán para esas acciones (si son cualitativas, cuantitativas, presenciales, virtuales, etc.). El diseño metodológico de cada acción donde se concreten qué técnicas y dinámicas de trabajo se emplearán se hará en un paso posterior (Paso 2.4).
  - ▶ Estimar la duración total del proceso e integrar los pasos en un cronograma.



© Miguel Murcia - WWF

- ▶ Comenzar a esbozar un **Plan de Comunicación**.

## Plan de Comunicación

Comunicar desde el principio aporta claridad, transparencia y confianza a las personas y organizaciones participantes, además de ayudar a gestionar las expectativas sobre el proceso.

La comunicación se dirigirá a todas las personas y organizaciones de interés del entorno del EMP con el objetivo de que estén informadas sobre el proceso, novedades, temas tratados y los acuerdos adoptados en los diferentes momentos del mismo, estén o no involucradas en ello. El Plan permitirá mantener el flujo de información y devolución de resultados.

Un plan de comunicación eficaz necesita establecer:

**Contenido:** Qué se considera comunicable y clarificar lo que puede considerarse confidencial.

**Responsables:** Quién se va a encargar de elaborar los contenidos de comunicación.

**Audiencias:** cuáles son las diferentes audiencias hacia las que tienen que dirigirse los mensajes (los resultados del mapeo social son una buena base, diferenciando los medios de comunicación del resto de interesados y teniendo presente que el público general no existe).

**Objetivos de comunicación:** tanto generales como específicos, establecidos en función de las audiencias identificadas.

**Mensajes:** se elaborarán mensajes generales y otros específicos para cada una de las audiencias identificadas.

**Cronograma:** con las acciones de comunicación, reflejando los momentos más importantes y delicados del proceso, en los que sea necesario asegurar la transparencia y la participación.

**Recursos:** humanos, materiales y técnicos que necesitamos y cuáles tenemos disponibles.

**Herramientas:** página web/blog, boletines informativos electrónicos, folletos, carteles físicos, redes sociales, medios de comunicación locales o regionales, informes divulgativos...

- ▶ Comenzar a esbozar un **Sistema de Seguimiento y Evaluación** del proceso para atender las situaciones que puedan emerger durante el mismo y dar una respuesta ágil para adaptarse a las mismas.

### Sistema de Seguimiento y Evaluación:

Un proceso participativo en cuyo desarrollo intervienen personas y organizaciones necesita generar un sistema de seguimiento para monitorizar el diseño y el estado de las acciones a realizar. No sólo para conocer si cada una de las tareas comprometidas se llevan a cabo y evaluar sus resultados, sino también para dotar al proceso de más resiliencia, adaptabilidad, sentido de unidad y de una visión común.

Realizar un seguimiento y una evaluación continua permitirá adaptar ágilmente el proceso a la realidad y a un contexto que suele ser complejo, incierto y cambiante. También a evaluar la calidad del proceso, sus resultados e impactos esperados. Así será más fácil alcanzar el éxito en los procesos participativos y, en consecuencia, en los objetivos de conservación.

Un sistema de seguimiento y evaluación eficaz necesita establecer:

- ✔ Qué información se considera relevante para evaluar y adaptar el proceso participativo.
- ✔ Cómo se recogerá esa información: actas o resúmenes de las reuniones, informes divulgativos de las sesiones participativas, cuestionarios, entrevistas, correo electrónico a modo de buzón de sugerencias...
- ✔ Quién obtendrá la información.
- ✔ Cómo se analizará la información: con un calendario de reuniones periódicas (mensuales, trimestrales, etc.) del grupo motor, si lo hay, y/o reuniones más amplias en las que se incorporan la visión de otras personas y organizaciones implicadas en el proceso u otras con miradas relevantes.
- ✔ Cómo se incorporarán los resultados del seguimiento en el proceso participativo.
- ✔ Cómo se comunicarán los resultados del seguimiento y evaluación a los diferentes agentes involucrados en el EMP (prever en el Plan de Comunicación).

Antes de seguir, es momento de evaluar...

## Lista de chequeo de la Fase 1:



### Paso 1.1. Condiciones de contexto. Tenemos...

- ✓ Una lista de motivaciones y razones por las que se ha iniciado el proceso.
- ✓ Resultados esperados.
- ✓ Objetivos del proceso de participación concretos, medibles, relevantes, realistas y acotados en el tiempo para conseguir los resultados esperados.
- ✓ Temas a tratar en el proceso participativo.
- ✓ Criterios sobre quiénes van a participar en el proceso.
- ✓ Acuerdo sobre el nivel y el alcance de la participación.
- ✓ Presupuesto y dimensión del proceso en términos humanos, temporales y económicos.
- ✓ Medios necesarios para desarrollar el proceso participativo.

### Paso 1.2. Recopilación de información de gabinete. Disponemos de...

- ✓ La información relevante al proceso (bibliografía, páginas webs, etc).
- ✓ Acceso a esa información para los participantes.

### Paso 1.3. Diseño y planificación inicial. El diseño incluye...

- ✓ Un documento consensuado con el alcance, diseño y planificación inicial del proceso (necesidades, intereses, compromisos,...).
- ✓ Los espacios de participación reglada formalmente, en caso de que existiesen en la legislación.
- ✓ Aspectos del alcance del proceso (normas y limitaciones legales; definición de un grupo motor; mecanismos de rendición de cuentas; naturaleza de las convocatorias, criterios de selección de participantes; compromiso con el alcance del proceso de participación).
- ✓ Aspectos de la organización del proceso (acciones, metodología y cronograma).
- ✓ Perspectiva de género.
- ✓ Un enfoque inclusivo con las diversidades presentes en el territorio (edad, nivel socioeconómico, cultura, lengua, procedencia, nacionalidad, etc.).
- ✓ Un esbozo del mapeo social o análisis de interesados.
- ✓ Un esbozo del Plan de Comunicación.
- ✓ Un esbozo del Plan de Seguimiento y Evaluación.





# Fase 2

# Desarrollo



## Paso 2.1. Mapeo de la realidad social



### ¿Para qué?

Para identificar cuales son las principales partes y grupos de interés que directa o indirectamente se encuentran o se podrían encontrar afectados e implicados en el proceso que se va a desarrollar. Así se podrán conocer y tener en cuenta sus capacidades, intereses, necesidades, perspectivas y expectativas, y también las relaciones existentes que pueden influir en el proceso.

### ¿Cómo?

Se pueden seguir una serie de pasos para llegar a representar y comprender mejor la complejidad de la realidad social, tales como:

- **Clarificar los objetivos del mapeo:** qué información queremos obtener y con qué fin. Por ejemplo, para la elaboración o actualización de un plan de gestión, saber qué actividades y usos hay en el espacio.
- **Definir las variables a considerar para describir a los actores** incluyendo su actividad profesional, el uso que realizan del espacio, variables socioeconómicas (género, edad, nivel de renta, etc.) o culturales (nivel de estudios, etc..).
- **Identificar los actores relevantes, recabar información sobre ellos y analizar sus relaciones de acuerdo con los aspectos de interés para el proceso:** este análisis permite, entre otras cosas, valorar la viabilidad del proceso en función del nivel de apoyo que tiene, clarificar dónde aparecen los principales conflictos, analizar el tipo de relaciones que predominan entre actores (colaboración o conflicto), o identificar posibles alianzas para la colaboración y potenciales agentes afectados (positiva o negativamente), etc.

**A tener en cuenta en el Plan de Comunicación:**

#### **La importancia de comunicar desde el inicio**

Llegados a este punto dispondremos de información suficiente sobre el contexto, las reglas del juego y el diseño inicial para comenzar a comunicar externamente el proceso. En el “**lanzamiento comunicativo**” es necesario informar sobre sus promotores y responsables, así como compartir parte de la información obtenida en la primera fase (condiciones de contexto, diseño inicial, etc.). Esto es clave para aportar transparencia y confianza en el proceso.

Esto se puede realizar **mediante alguna de las siguientes técnicas y herramientas:**

**A tener en cuenta en el Plan de Comunicación:**

Herramientas	En qué situación usarlo...
 <b>Bola de nieve</b>	Para identificar participantes potenciales o agentes relevantes en el proceso que no son fácilmente identificables o son muy pocos. Se pide a una persona participante que identifique voluntariamente a otros potenciales participantes que conozca y puedan estar interesados en participar.
 <b>Sociogramas</b>	Para conocer cómo pueden estar influyendo los diferentes agentes y sus relaciones en la realidad que nos ocupa y, muy especialmente, para identificar elementos donde sería importante intervenir.
 <b>Matrices de influencia/poder e intereses</b>	Para identificar aquellos agentes que están a favor y aportar información e incentivos para acercar posturas de aquellos que no lo están, pero cuyo interés podría aumentar durante el proceso. Así como quienes, si bien tienen gran interés, carecen de poder e influencia.
 <b>Mapas emocionales</b>	Para acercarnos a la visión de las personas gestoras y usuarias del espacio desde sus vivencias, más que desde sus conocimientos (sentimientos, apegos,...).
 <b>Barómetros</b>	Para exponer y evidenciar las posturas de partida de cada cual y para empezar a conocer los argumentos y discursos que existen en un grupo.

Para fomentar la transparencia, se recomienda hacer público el análisis de interesados, contando con el consentimiento de las personas o entidades implicadas. Esto, además, puede ayudar a identificar nuevos actores relevantes no invitados todavía, para incorporarlos al proceso.

### Seguimiento y evaluación:

Este mapeo de las personas y grupos de interés clave podría enriquecer el diseño inicial, en el sentido de incluir acciones encaminadas al desarrollo de capacidades de diálogo, la potenciación de puntos de encuentro entre posicionamientos diferentes, el fortalecimiento de grupos vulnerables, etc.

## Paso 2.2. Recopilación de la información no escrita



### ¿Para qué?


Para analizar el nivel de interés sobre una temática, realizando trabajos de campo y escucha que permitan conocer los discursos de determinadas personas o colectivos frente a un asunto, identificar el nivel de conocimiento o recabar información concreta sobre un aspecto de interés, recolectar ideas, características o hechos específicos.

Para identificar los puntos de vista y posicionamientos de diferentes perfiles y sectores sociales, políticos o económicos.

Para proporcionar información adicional al mapeo social, que identifique qué agentes podrían acompañar u obstaculizar el proceso, o cuales pueden tener influencia sobre la opinión pública de la comunidad.

## ¿Cómo?

La elección y diseño de la herramienta, así como la manera de recopilar la información (puede ser presencial, telefónica o por internet) ha de adecuarse al objetivo, considerando la concreción que buscamos sobre el tema en cuestión, el tiempo disponible, los sectores más implicados, etc. **Algunas herramientas para recopilar información no escrita:**

Herramientas	En qué situación usarlo...
 <b>Diálogo semiestructurados</b>	Definiendo varios aspectos del tema que queremos abordar, a través de preguntas abiertas.
 <b>Entrevista individual o grupal</b>	Con preguntas abiertas pero más concretas.
 <b>Grupos de discusión</b>	Entre personas con determinados perfiles sociológicos, para conocer en mayor profundidad los discursos existentes sobre la temática.
 <b>Método Delphi</b>	En el que un grupo de personas expertas en un tema responden individualmente a una serie de cuestionarios que se intercalan con retroalimentación de lo expresado por el grupo. Tras las sucesivas devoluciones, se obtiene una opinión de consenso del grupo.
 <b>Encuestas y sondeos de opinión</b>	A través de cuestionarios con preguntas abiertas o cerradas para obtener información respecto a la opinión de la ciudadanía sobre cuestiones que precisen información detallada o que sean poco conocidas.

### A tener en cuenta en el Plan de Comunicación:

En este paso es importante la implicación de las personas y entidades que se han identificado en el mapeo como actores clave, para comunicarles el proceso e invitarles a participar mediante la publicación de noticias, difusión en redes sociales y elaboración de folletos del proceso. Además, se recomienda realizar una devolución de los resultados obtenidos hasta este momento.

### Seguimiento y evaluación:

La información que emerja de este paso puede ser muy relevante y puede llevar a adaptar el diseño inicial del proceso matizando, reorientando o incorporando si fuera necesarios acciones nuevas.



## Paso 2.3. Análisis y validación de la información











### ¿Para qué?

Para poder presentar y validar la información recabada y el análisis con los grupos de interés que participaron en la recogida o con la población local, propiciando una reflexión y diagnóstico participativo sobre ella. Esto permite además recoger nuevas aportaciones que ajusten el reflejo o descripción de la realidad y contexto del proceso, sus problemáticas, expectativas y potencialidades, de modo que el grupo motor pueda reajustar el diseño inicial si es necesario.

### ¿Cómo?

Puede llevarse a cabo por parte del grupo promotor, o de forma más participativa con personas u organizaciones clave a través de talleres o grupos de trabajo.

Hay diversas técnicas que se pueden combinar en las sesiones a diseñar en formato taller participativo. Estas técnicas permiten comprender y analizar la información, y pueden usarse en ambos casos, entre ellas destacar:

Herramientas	En qué situación usarlo...
 <b>Línea del tiempo</b>	Para analizar la historia de un proceso o tema y las influencias o factores que la han llevado a su estado actual.
 <b>Análisis de frases textuales</b>	Para coleccionar una serie de frases textuales que representan todas las posiciones importantes en juego.
 <b>Mapa mental o conceptual</b>	Para visualizar el flujo de pensamiento sobre un tema determinado.
 <b>Diagramas de Venn</b>	Para entender las interacciones y vínculos entre variables u organizaciones.
 <b>Matriz DAFO</b>	Para analizar el estatus quo y potencial del caso analizado, considerando su contexto y su ambiente interno.
 <b>Pro y Contra</b>	Para reflexionar sobre un tema que presenta contradicciones o analizar las ventajas y desventajas de una opción o tema.
 <b>Seis sombreros para pensar</b>	Para enfocarse sobre un tema de forma ordenada desde diferentes enfoques de pensamiento: emocional/ intuitivo, positivo, creativo, crítico, hechos/datos e integrador.
 <b>Matriz de análisis de conflictos</b>	Para analizar las diferentes áreas de un conflicto que ocurren alrededor de un asunto.



### A tener en cuenta en el Plan de Comunicación:

De cara al análisis, se recomienda hacer una convocatoria más o menos abierta a personas y organizaciones interesadas compartiendo los objetivos, la información de partida y la metodología, así como la fecha y horario con suficiente antelación. Los resultados deben difundirse para su validación final mediante informes divulgativos y reportes escritos o en eventos públicos.

### Seguimiento y evaluación:

Los resultados de este paso y del anterior son esenciales para ajustar el proceso y poner en marcha las actuaciones posteriores. Es necesario que en este paso los participantes conozcan y legitimen los siguientes pasos, y se debería aprovechar para revisar además el mapeo social, por si alguna de las personas participantes echa en falta a otras entidades o intereses que hasta el momento no han sido considerados.

## 2.4. Ajuste del diseño inicial



### ¿Reajustamos el proceso?

En este punto tendríamos suficiente información para reajustar los siguientes pasos del proceso participativo. Esto se puede hacer de forma más participativa (que sea una decisión compartida con las personas y organizaciones participantes) o menos (por parte del personal técnico, una consultora especializada...).

El ajuste del diseño influirá en el plan de comunicación, en el cual se deberá prever cómo transmitir estas acciones a las personas convocadas con suficiente antelación, para facilitar la participación de todas las partes interesadas.

A su vez, el equipo motor realizará un breve documento técnico con las motivaciones y ajustes realizados al diseño, y que se publicará junto al resto de informes y papeles para la participación.

El ajuste del diseño inicial incluye:

- ✓ Qué tipo y número de acciones se van a convocar (p. ej. 25 entrevistas individuales telefónicas, cuatro grupos de discusión en línea, dos talleres multiactor para la participación presencial, validación de documentos por comités...).
- ✓ Un cronograma con las fechas de inicio y de fin, así como de las diferentes acciones intermedias.
- ✓ Una propuesta de localizaciones, fechas y horarios concretos, considerando criterios de accesibilidad (tanto para espacios físicos y presenciales, como para los virtuales) para que sea un proceso más inclusivo.

### Seguimiento y evaluación:

## Paso 2.5. Diseño y desarrollo de los procesos participativos



### ¿Para qué?

- Para desarrollar el diseño específico de cada sesión o evento (reunión, taller, encuentro...) planificada en el diseño global del proceso.
- Para que, en función de los objetivos previamente definidos, cada sesión o evento disponga de una agenda sólida con sus temas, tiempos, técnicas, herramientas y dinámicas de trabajo a usar.
- Para dar calidad al proceso y generar metodologías de trabajo seguras, inclusivas y productivas.

### ¿Cómo?

Mediante técnicas y dinámicas de trabajo que faciliten el análisis, indagación, deliberación, creación de propuestas y toma de decisiones, que propicien la participación de los diferentes agentes y la obtención de los resultados esperados, cuidando al mismo tiempo que los resultados, los aspectos interpersonales o relacionales.

Para generar procesos participativos sostenidos en el tiempo es necesario cuidar el vínculo afectivo y las relaciones interpersonales a todos los niveles, y al mismo tiempo fortalecer la conexión de las personas con el territorio.

Como se adelantó en el esquema de la página 5, los fines de cada sesión pueden ser variables, dependiendo del tipo y las características de cada proceso y su diseño. En las páginas siguientes se desarrollará cada uno de estos fines y diferentes enfoques y técnicas para abordarlos.

### Procesos participativos



**Indagación colectiva y el aprendizaje mutuo**  
para identificar nuevas necesidades o hacer nuevas propuestas que mejoren el funcionamiento.



**Toma de decisiones**  
para decidir y generar corresponsabilidad en todas las partes sobre aquellos aspectos relevantes.



**Gestión del conflicto**  
para abordar intereses contradictorios o contrarios a los objetivos de conservación del espacio que puedan surgir.



**Celebración y reconocimiento**  
mediante la organización de eventos o espacios que fomenten la confianza, la cohesión y el sentido de pertenencia.

# A. Indagación colectiva y aprendizaje mutuo



Cuando la planificación participativa es la piedra angular de la gestión de los espacios naturales, debe comenzar por procesos de indagación colectiva.

## ¿Para qué?

- Para proponer objetivos para los planes u otros instrumentos de gestión que van a regular un espacio, fomentando el diálogo entre las partes participantes y aunando sus conocimientos (conocimiento científico, conocimiento local, sociedad civil organizada, sector productivo, administración pública, etc.).
- Para recabar información y entender mejor o de una forma más profunda una cuestión (p. ej. Cómo nos afecta la declaración de un nuevo EMP).
- Para generar ideas, crear nuevas opciones, propuestas innovadoras... (p. ej. Qué incentivos podemos proponer para una gestión más sostenible del EMP).
- Para proyectar futuro, soñar, abrirse a cambios (p. ej. Cómo te imaginas la actividad X en el nuevo EMP).

## ¿Cómo?

Mediante técnicas que se basan en claves como: la creatividad, el pensamiento divergente y convergente, el análisis y la síntesis, la mirada apreciativa y la mirada crítica, la no linealidad, el acoger la diversidad de perspectivas y reequilibrar las posibles diferencias de poder entre participantes.

Para ello es necesario:

- Que el tema en cuestión sea importante en ese momento para el grupo convocado, genere perspectivas diversas y no tenga una solución prediseñada.
- Que haya un diseño de una metodología o estructura adecuada para el trabajo a desarrollar, de modo que el grupo pueda compartir con confianza, respeto y máxima libertad. En la siguiente tabla, figuran algunas técnicas participativas que pueden resultar adecuadas para este momento.
- Que la opinión de cada participante se escuche por igual, con la misma relevancia que cualquier otra.
- Que los resultados de la indagación se recojan o “cosechen” de forma clara y concisa antes de cerrar el espacio, definiéndose con claridad los próximos pasos en relación a ellos.

Técnicas	En qué situaciones usar...	Permite...	Para saber más...
 <b>Visión común - Indagación apreciativa</b>	Para crear entre varios agentes sociales una visión de futuro compartida sobre un territorio, tema, etc.	Que haya un horizonte compartido al cual tender que actúa como impulso o aglutinante del resto de acciones.	<a href="#">La indagación apreciativa: una metodología de Desarrollo Organizacional para el cambio en la empresa</a>
 <b>Escenarios de futuro</b>	Para alcanzar objetivos compartidos y acuerdos en cuestiones relacionadas con los problemas comunitarios y su futuro desarrollo.	La participación y el debate entre grupos de población con necesidades o intereses diversos.	<a href="#">Escenarios de futuro</a>
 <b>Café diálogo (World Café)</b>	Para hacer aflorar la creatividad de grupos grandes y debatir alrededor de asuntos que importan, antes de pasar a la planificación.	Crear “redes vivas” de diálogo colaborativo: las personas se mueven en rondas de conversaciones, conectando ideas y contagiando información y aprendizajes.	<a href="#">Café para llevar! Una guía rápida para ser Anfitrión de World Café</a>
 <b>Espacio abierto</b>	Para generar creatividad, innovación y construcción colectiva en reuniones con una afluencia numerosa, en las que diversos grupos de personas deben gestionar información compleja y potencialmente conflictiva.	La deliberación simultánea en pequeños grupos, haciendo posible que cada persona dedique su esfuerzo y atención según sus inquietudes, intereses o competencias.	<a href="#">Tecnología de Espacio Abierto (Open Space Technology). Guía del usuario</a>
 <b>Grupos circulares (Philips 6.6)</b>	Para obtener decisiones rápidas, acuerdos parciales, sugerencias a un proceso, propuestas...	Buscar soluciones y propuestas creativas, compartiendo las diferencias o complementariedades entre los participantes.	<a href="#">Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores</a>
 <b>Juego de simulación</b>	Para hacer una primera aproximación al tema o a su problemática, así como a los diferentes intereses que están en juego, reduciendo la complejidad de la situación.	Ensayar la toma de decisiones en fases previas, intentando alcanzar resultados a través del diálogo y el debate simulados.	<a href="#">Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo</a>
 <b>La Pecera</b>	Para que en la discusión de un tema complejo o de debate sea factible la participación amplia del grupo.	La escucha atenta y reflexiva de los argumentos ajenos. Permite considerar muchos puntos de vista, observar y reflexionar sobre los argumentos.	<a href="#">Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores</a> <a href="#">La pecera</a>

## B. Toma de decisiones



### ¿Para qué?

- Para incluir una diversidad de voces en aquellas decisiones que conciernen a múltiples agentes, evitando que las minorías no sean tenidas en cuenta.
- Para aumentar la calidad de las decisiones tomadas, incorporando el conocimiento y experiencia de todas las perspectivas existentes.
- Para fomentar una cultura de participación en los asuntos de interés público.
- Para aumentar la apropiación de las decisiones por parte de las distintas personas y organizaciones y su compromiso en la implementación.

La Estrategia de Gobernanza promueve la toma de decisiones colectiva para dar cabida a las personas afectadas o beneficiadas por ellas. En la estructura organizativa definida en cada espacio marino protegido, cada elemento tendrá unas funciones y competencias claras, de modo que cada tipo de decisión será tomada en el lugar propio para ello (principio de subsidiariedad). Así se da cabida a la participación ordenada en la toma de decisiones, sin caer en el mito de que “todo el mundo decide todo”.

### ¿Cómo?

Es necesario tener claridad sobre los diferentes tipos de decisiones que se han de tomar y acordar quién decide qué y cómo lo hace.

- **Estratégicas**, para definir los objetivos generales y los medios para lograrlos, con implicaciones amplias y a largo plazo.
- **Tácticas organizativas**, para implementar las decisiones estratégicas, planificar materiales y recursos y organizar aspectos o partes de la estrategia.
- **Operativas**, para decidir sobre operaciones frecuentes y repetitivas, con horizonte a corto plazo.

**Cuanto mayor sea la trascendencia de la decisión más importante será promover una mayor participación para lograr acuerdo y compromiso**, de modo que las decisiones estratégicas debieran tomarse en procesos con mayor participación y tiempo, mientras que las operativas se tomarán en pequeños grupos o equipos de trabajo o serán delegadas en personas responsables.

Un espacio para la toma de decisiones deberá contar siempre con:

- Unos acuerdos básicos de funcionamiento, incluido el uso de personal de participación y facilitación.
- Una convocatoria inclusiva, en un espacio adecuado y una agenda compartida previamente y visible, abierta y clara en cuanto a qué se va a hacer y sobre qué se va a hablar y decidir.



- Propuestas bien informadas o elaboradas previamente en espacios de indagación.
- Acuerdo en cuál va a ser el método de decisión (votación, consenso, etc.) y si hay un quórum mínimo para tomarla.
- Acciones de transferencia, adopción de compromisos y próximos pasos a seguir.

Métodos	En qué situación usarlo...	Permite...	Para saber más...
 <b>Consenso</b> (ver cuadro inferior)	Para decisiones estratégicas y quizás organizativas/tácticas.	Mayor apoyo y compromiso con la implementación de la decisión tomada por parte de los actores participantes.	<a href="#">Guía al proceso de consenso</a>
 <b>Mayoría cualificada</b>	Para decisiones estratégicas en las que no se quiere o puede lograr un consenso. Para el resto de decisiones el porcentaje suele ser menor.	Que se asegure un mínimo grado de acuerdo, mayor al 51% para que la decisión se tome.	<a href="#">Mayoría cualificada</a>
 <b>Mayoría simple</b>	Para decisiones tácticas/ organizativas y operativas.	Que se tome una decisión rápidamente.	<a href="#">Principio de mayoría simple</a>
 <b>Consentimiento</b>	Para decisiones organizativas/tácticas y operativas.	Que no haya objeciones a la decisión a tomar.	<a href="#">Sociocracia</a>
 <b>Delegación</b>	Para decisiones operativas.	Que haya agilidad para operaciones cotidianas.	
 <b>Autocrático</b>	Para decisiones organizativas/tácticas y operativas, o bien donde hay una normativa legal.	Que una persona/ organización controle la decisión a tomar.	

## El consenso como método para la toma de decisiones

Aspira al desarrollo cooperativo de decisiones que todo el mundo pueda apoyar, y parte de unas bases claras: la voluntad de compartir el poder, el compromiso consciente e informado con el proceso de consenso, que exista una intención común, una agenda sólida y una participación efectiva.

Adoptar el consenso como método para tomar decisiones implica la creencia de que cada persona tiene una parte de la verdad. Su uso supone un elevado compromiso con la decisión por parte de las personas participantes y suele prevenir o resolver posibles conflictos en la gestión de los espacios marinos protegidos, ya que las decisiones que se toman son consentidas o apoyadas por todos.

*Continúa en la página siguiente*

Existen variaciones al método de consenso que limitan el bloqueo de la aprobación de propuestas por una o dos personas (consenso menos uno, menos dos, consenso a revisar en un plazo determinado de tiempo...). Si el consenso no es posible, se puede optar por mecanismos alternativos (como las mayorías cualificadas, en las que se necesita entre un 60% y un 80% de apoyos para tomar la decisión) manteniendo un alto grado de inclusividad y transparencia.

## C. La gestión de conflictos



### ¿Para qué?

Para transformar los conflictos y discrepancias en:

- Una fuente de aprendizaje y enriquecimiento de visiones.
- Un acercamiento de posturas divergentes.
- Una nueva situación ventajosa para todas las personas implicadas.
- Para obtener acuerdos que constituyan nuevas relaciones y reglas sociales
- Para superar las limitaciones de los procedimientos administrativos y evitar la tendencia a la judicializar los conflictos.

### ¿Cómo?

Quedan fuera del alcance de esta guía los enfoques políticos, judiciales y competenciales, pues se centra en la gestión de conflictos mediante el empleo de metodologías de negociación e intervención alternativas, como la participación social, la facilitación o la mediación. Así, una tercera parte legitimada y ajena al conflicto, sin autoridad para imponer una solución, conduce un proceso voluntario de consenso para lograr acuerdos que las partes en conflicto pueden apoyar.

Desde la guía se reconocen, aunque no se detallan, otras formas comunitarias de resolución de conflictos que no necesitan la intervención de una tercera parte. Estas formas incluyen las que proceden de la gestión de los comunes tradicionales (bienes comunales) y de los nuevos comunes o comunes globales, como son los dominios públicos y los espacios marinos protegidos.

Los procesos participativos son elementos importantes de las propuestas internacionales para resolver la conflictividad social de los problemas ambientales.

El enfoque de esta guía se inspira en la **Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo**, que en su Principio 10 afirma que: “el mejor modo de tratar los conflictos ambientales es con la participación de todos los/as ciudadanos/as interesados/as en el nivel que corresponda”.

Si bien es cierto que los conflictos pueden escalar dependiendo de cómo se gestionen, existen unas pautas generales a desarrollar para que el proceso sea efectivo. Las cuales mostraremos a continuación:

- **Analizar la naturaleza del conflicto.** Los conflictos socioambientales se pueden producir por, entre otras causas:
  - ▶ El acceso, uso, gestión y valorización de los espacios y recursos marinos.
  - ▶ La pérdida de la biodiversidad, de los servicios ecosistémicos y del buen estado ambiental de los ecosistemas marinos.
  - ▶ La designación y declaración de espacios protegidos para la conservación de especies, hábitats y/o funciones ambientales.
- **Desarrollar la capacidad de ver el conflicto desde el presente,** mirando al futuro y con la intención de aprender del pasado sin que limite el proceso.
- **Construir un poder positivo compartido,** reconociendo las actitudes y conductas que dan la capacidad de participar eficazmente, proporcionando acceso a información relevante y legitimando la diversidad de saberes.
- **Poner en común la forma en la que cada parte ve el conflicto** y desde qué lugar lo está percibiendo. Clarificar las percepciones de cada parte y haciendo que se reconozcan todos los puntos de vista.

### Tipos de conflicto

Explorar las necesidades, expectativas, intereses y dudas de los diferentes actores contribuye a generar una idea más completa de las diferentes visiones y dimensiones afectadas por el conflicto (económica, cultural, científica, ética, etc.)

Para tratar de entender mejor estas necesidades, se puede usar la clasificación de los cinco tipos de conflicto elaborada por Moore<sup>4</sup>:

- ▶ **Por información:** cuando existen desacuerdos sobre las fuentes, el análisis o la interpretación de la información. Puede deberse a una carencia de información.
- ▶ **Por relaciones:** la desconfianza, la falta de credibilidad o la duda sobre la integridad de las partes. Suelen deberse a emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, escasa o nula comunicación o conductas negativas reiteradas.
- ▶ **Por intereses:** cuando una de las partes cree que para satisfacer sus necesidades deben ser sacrificadas las de un oponente. Así, una de las partes pretende imponerse sobre la otra para beneficiarse.
- ▶ **Estructurales:** cuando hay límites físicos, institucionales o formales que impiden a los diferentes actores resolver sus demandas. Normalmente los provocan fuerzas externas a las personas en conflicto (p. ej., la escasez de recursos físicos o los condicionamientos geográficos).
- ▶ **Por valores:** cuando existen distintos sistemas de creencias y escalas de valores y unos agentes tratan de imponer los suyos sobre los otros.

4 Moore citado en "Los conflictos socio-ambientales: Aproximación a una gestión positiva.". Ver bibliografía

- **Identificar las necesidades individuales y compartidas.** Concentrarse en los deseos, inquietudes y emociones, en lugar de en los requerimientos, exigencias o demandas. Averiguar qué necesidades deben ser cubiertas para que las partes estén satisfechas, o qué elementos deben cambiar para que el conflicto deje de existir.
- **Generar un marco compartido** de referencia y **unos acuerdos básicos** para el desarrollo del proceso.
- **Construir una agenda conjunta.** Acordar los temas de los que se va a hablar y que forman parte del conflicto a gestionar.
- **Generar diversidad de opciones** frente a una solución única, fomentando la creatividad y sabiduría colectiva. Estas opciones han de ser viables y satisfacer necesidades compartidas para ayudar a construir confianza entre las partes.
- **Establecer acuerdos y compromisos sobre los temas tratados** que sean aceptables por todas las partes o, idealmente, con los que todas las partes ganen, para promover que se mantengan en el tiempo.
- **Generar un documento final con estos acuerdos y compromisos** y compartirlo con todas las personas y organizaciones implicadas en el proceso, que permita además realizar un seguimiento *a posteriori*.




© Miguel Murcia - WWF

Técnicas	En qué situación usarlo...	Permite...	Para saber más...
 <b>Comunicación no violenta</b>	<p>En reuniones o talleres en los que se va a trabajar sobre un conflicto, para aumentar el entendimiento, respeto y la cooperación en las relaciones.</p>	<p>Promover la cooperación para resolver conflictos innecesarios debido a la falta de comunicación, y para aprender a manejar mejor los conflictos.</p>	<p><a href="#">Asociación para la Comunicación No Violenta de España</a></p> <p><a href="#">Guía de Comunicación No Violenta en grupos y asociaciones</a></p> <p><a href="#">Breve guía para la comunicación no violenta</a></p>
 <b>Foro abierto (democracia profunda)</b>	<p>En conflictos que suceden a nivel personal, relacional, grupal y global, dando cabida a las emociones, sentimientos y roles que emergen para poder favorecer y acompañar un diálogo orientado a su prevención y resolución.</p>	<p>Que se tome conciencia de la diversidad de puntos de vista y posiciones sobre un tema, fijándonos por una parte en elementos más visibles (género, edad, posición social, sector económico...) y por otra en elementos menos visibles como las creencias, y las maneras de ver el mundo de las personas involucradas.</p>	<p><a href="#">El foro abierto como herramienta de diálogo para la mediación comunitaria intercultural</a></p>
 <b>Diálogo generativo</b>	<p>En procesos de participación inclusiva, creativa y productiva, donde se promueve el compromiso responsable de las personas y organizaciones participantes.</p>	<p>Que las personas y organizaciones reimaginan sus vidas, sus circunstancias, sus relaciones y crean e implementan nuevas opciones que les permitan manejarse creativamente con dilemas, problemas, conflictos, desafíos y experiencias de crisis.</p>	<p><a href="#">Diálogos generativos y su aplicación a organizaciones</a></p>
 <b>Teatro Foro</b>	<p>En momentos en los que hay un conflicto y se quieren explorar alternativas de acción posibles.</p>	<p>Que el público pasivo se convierta en protagonista de la acción, se prepare para la intervención en acciones reales, proponiendo pensamientos, deseos, estrategias y soluciones para sugerir al resto de espectadores una serie de alternativas de acción de una forma creativa y artística.</p>	<p><a href="#">Como hacer un teatro foro</a></p>

Continúa en la página siguiente



Técnicas	En qué situación usarlo...	Permite...	Para saber más...
 <b>Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)</b>	<p>Cuando queremos prever qué sucederá si la negociación no llega a buen puerto. La mejor alternativa al acuerdo negociado pone sobre la mesa qué alternativas existen para cada parte, para las cuales no necesitan la voluntad de la otra parte.</p> <p>La negociación, que busca el beneficio de ambas partes, será más cómoda para la que tiene alternativas más satisfactorias, frente a la que tiene peores alternativas o sin soluciones si no se llega a acuerdo.</p>	<p>Identificar claramente a cada parte qué es lo que tiene y lo que no tiene antes de iniciar la negociación, conocer los pros y los contras del conflicto, para buscar la solución más satisfactoria para ambas partes, a costa de ceder o perder un poco para ganar algo, con el fin de terminar la negociación mejor de lo que se estaba antes de ella.</p>	<p><a href="#">Mejor alternativa a un tratado negociado</a></p>

## D. La celebración y reconocimiento



### ¿Para qué?

- Para fomentar la cohesión grupal y generar relaciones de confianza a largo plazo que permitan la escucha y favorezcan la cooperación entre las personas y organizaciones implicadas en la gestión o presentes en un determinado espacio marino.
- Para desarrollar una conciencia de pertenencia a la comunidad y al espacio marino protegido.
- Para generar un mayor compromiso con el proceso a lo largo del tiempo y ante las dificultades.
- Para visibilizar y valorar la diversidad de experiencias, capacidades y conocimientos que aporta a la comunidad cada una de las personas y entidades y fomentar un espacio inclusivo.

### ¿Cómo?

Generando espacios donde las personas y organizaciones que participan en el proceso expresen el respeto y aprecio por lo que cada una puede aportar, invitando a cuidar las maneras de comunicar y escuchar las diversas contribuciones y experiencias desde el respeto a los diferentes estilos comunicativos. Se trata de mirar la diversidad como una fuente de valor y riqueza (capital) social. También fomentando momentos de conversación informal y distendida, donde la música e incluso el juego y la diversión pueden tener cabida.

Se recomienda incluir estos espacios a través de sesiones monográficas para la celebración de algún hito o evento significativo para el grupo o el fomento de la cohesión entre los actores sociales del espacio marino protegido. También mediante actividades breves, de forma transversal, en cada una de las sesiones (reuniones, talleres, etc.).

Técnicas	En qué situación usarlo...	Permite...	Para saber más...
 <b>De romper el hielo</b>	Al inicio de las sesiones del proceso.	Que haya un mínimo conocimiento entre las personas participantes.	
 <b>De presentación y conocimiento (<i>networking</i>)</b>	Cuando las personas no se conocen mucho previamente o conociéndose algo tienen intereses comunes sobre los que conversar.	Que se conozcan aspectos de las personas que ayuden a generar relaciones más cercanas e ir generando un ambiente cordial.	
 <b>De activación, juego y distensión</b>	Para iniciar la sesión o durante ella, cuando hay cansancio o desconexión, cuando ha habido un trabajo exigente, cuando se quiere relajar.	Que el grupo se divierta y vuelva a tener una energía alta y ser productivo, crear confianza, acceder a un pensamiento más creativo, intuitivo...	<a href="#">700 dinámicas grupales</a>
 <b>Realimentación apreciativa</b>	Cuando se quiere aumentar la cohesión.	Incentivar la participación, cohesionar, aumentar la cultura del reconocimiento y la apreciación.	<a href="#">Manual de Técnicas y Dinámicas</a> <a href="#">100 Formas de Animar Grupos</a>
 <b>De evaluación</b>	Al final de las sesiones o del proceso.	Que obtengamos información útil para aumentar la eficacia del proceso.	<a href="#">Dinámicas Grupales para todas y todos</a>
 <b>Celebrar resultados</b>	Después de lograr alcanzar un hito significativo del proceso.	Valorar el trabajo realizado, incentivar la participación.	
 <b>Conmemoración de fechas de creación del espacio y eventos locales relacionados con el espacio</b>	En las fechas señaladas de un espacio marino protegido (designación, declaración u otros).	Tejer redes en el territorio.	

## A tener en cuenta en el Plan de Comunicación:

La convocatoria de cada una de las sesiones del paso 2.5. Diseño y desarrollo de los procesos participativos, se centrará en los objetivos y resultados esperados de la sesión y del proceso, así como del contexto y el marco del cual forman parte, recordando los pasos previos y posteriores que se han planteado en el diseño.

Finalizada la sesión se entregará a las personas implicadas en el proceso un **informe de devolución o similar** que incluya un listado de personas y organizaciones que han participado, la metodología y técnicas empleadas, los resultados y las conclusiones a las que se han llegado. Habrá que explicar qué se va a hacer con esas conclusiones, y recordar los siguientes pasos del proceso

Antes de seguir, es momento de evaluar...

### Lista de chequeo de la Fase 2:



#### Ya hemos acometido...

- ✓ La puesta en marcha del Plan de Comunicación, su evaluación y ajuste.
- ✓ Comunicación del inicio del proceso.
- ✓ Un mapeo social.
- ✓ La recopilación de información no escrita mediante alguna técnica participativa sobre el terreno.
- ✓ El análisis, el acabado y la validación de toda la información recabada a través de alguna sesión participativa.
- ✓ La evaluación y ajuste del diseño inicial.
- ✓ La evaluación y ajuste del Plan de Seguimiento y Evaluación.
- ✓ El enfoque y objetivos de las sesiones planteadas son acordes con las características del proceso y sus fines (indagación, decisiones, conflicto, celebración).
- ✓ La puesta en marcha de las diversas sesiones planteadas y sus procesos de evaluación.



## Fase 3

# Evaluación y cierre

# 3



## Paso 3.1. Evaluación final del proceso y los resultados



Es importante realizar una evaluación final en la que se pueda conocer cuáles han sido los principales impactos y resultados generados a raíz del proceso participativo, así como qué obstáculos han podido surgir.

### ¿Para qué?

- Para medir la calidad del proceso.
- Para medir los principales impactos y resultados del proceso participativo.
- Para identificar y aprender de las barreras y dificultades que han surgido en el proceso.

### ¿Cómo?

A través de la celebración de una reunión del grupo motor, si lo hay, o con la participación de un grupo más amplio en el momento en el que culmine el proceso participativo. En esa reunión se rellenará la lista de chequeo de la Fase 3. Es clave que los resultados de la evaluación final sean comunicados y accesibles para los diferentes actores involucrados en el EMP, lo cual estará previsto en el Plan de Comunicación.

### Lista de chequeo de la Fase 3:



#### Proceso:

#### Coordinación del proceso:

- ✔ Se ha constituido un grupo motor con liderazgo sólido y compartido.
- ✔ Se han respetado las reglas del juego (definidas en el paso 1.1).
- ✔ Ha habido coordinación institucional.
- ✔ Ha habido coordinación con otros procesos existentes en el territorio.
- ✔ Los medios/recursos han sido adecuados/suficientes.
- ✔ Los resultados de la evaluación continua se han tenido en cuenta para ajustar el proceso y adaptarlo metodológicamente.
- ✔ Los medios necesarios para desarrollar el proceso participativo se han ajustado a lo previsto en tiempo y/o coste económico.

*Continúa en la página siguiente*



### **Participación:**

- ✔ Se ha implicado a un número de personas y organizaciones satisfactorio.
- ✔ La participación ha sido equitativa, desde la perspectiva de género.
- ✔ La participación en las diferentes acciones y sesiones ha sido diversa, acorde con el mapeo de actores realizado y con la realidad social.
- ✔ Las personas y entidades participantes son representantes legítimos.
- ✔ El grado de satisfacción de las personas y las organizaciones durante el proceso participativo es alto.

### **Alcance de la participación:**

- ✔ Se facilita información de calidad para propiciar la discusión y/o deliberación (suficiente, rigurosa, clara, plural, útil, accesible y con lenguaje y adaptado a los perfiles de los participantes).
- ✔ Ha habido participación en la fase de recopilación, análisis y/o validación de la información relevante para el proceso.
- ✔ Ha habido capacidad de propuesta por parte de los actores sociales.
- ✔ Las aportaciones de la participación responden a los objetivos del proceso.
- ✔ Se han tenido en cuenta las aportaciones con rigor e incidencia real en la toma de decisiones.
- ✔ Las personas y organizaciones participantes han recibido información argumentada y transparente sobre la forma en que estos resultados se incluyen o no.
- ✔ Se ha conseguido el alcance de la participación esperado (información, comunicación, consulta, deliberación, decisión, gestión).

### **Resultado e impacto:**

- ✔ Se han conseguido los resultados previstos en el proceso.
- ✔ Se han aportado ideas nuevas o soluciones a las problemáticas.
- ✔ Se han tomado e implementado decisiones aceptadas por todos los actores sociales.
- ✔ Se han gestionado/transformado conflictos socioambientales.
- ✔ Se ha realizado algún evento para promover el sentimiento de pertenencia de la población con el EMP, la cohesión de las personas y organizaciones participantes en el proceso o se han celebrado la consecución de logros y/o eventos significativos del proceso.
- ✔ Se han implementado los resultados tangibles previstos en el proceso.
- ✔ Se han mejorado las relaciones entre las personas y organizaciones que han participado.
- ✔ Se ha producido algún cambio en las políticas y/o legislación.

*Continúa en la página siguiente*

- ✔ Se ha conseguido alguna mejora en la cultura participativa (por ejemplo, las personas y organizaciones participantes tienen voluntad de volver a participar en futuros procesos).
- ✔ Se ha conseguido alguna mejora en la integración y la igualdad.
- ✔ Se han conseguido los resultados esperados en relación a la conservación de los espacios marinos protegidos.
- ✔ El proceso ha servido para cumplir los objetivos propuestos en el proyecto LIFE INTEMARES.
- ✔ Se ha realizado la comunicación del final del proceso.

### A tener en cuenta en el Plan de Comunicación:

#### Comunicación del final del proceso

Es necesario informar a las personas participantes de la finalización del proceso y de los siguientes pasos, si hay alguna previsión al respecto. Es importante compartir los resultados de la evaluación final de todo el proceso y, si es posible, dejar una vía de comunicación abierta para el futuro, con una lista de contacto de las personas participantes e interesadas, por ejemplo.

# Documentación y referencias para profundizar más sobre el diseño de procesos participativos

## Planificación participada en Red Natura 2000...

- Decidir juntos para gestionar mejor. Manual de planificación participativa en áreas protegidas. Gobierno Vasco. 2011.
- Directrices de Conservación de la Red Natura 2000 en España. Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino. 2011. Disponible en: [https://www.miteco.gob.es/es/biodiversidad/temas/espacios-protegidos/doc\\_n2000\\_directrices\\_conserv\\_tcm30-197198.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/biodiversidad/temas/espacios-protegidos/doc_n2000_directrices_conserv_tcm30-197198.pdf)
- Guía para la elaboración de los instrumentos de gestión de la Red Natura 2000. Europarc España, 2015.
- La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad. Manuales de la CEPAL, Naciones Unidas. 2015.
- Planificación espacial marina: una guía paso a paso hacia la Gestión Ecosistémica. Comisión Oceanográfica Intergubernamental y el Programa del Hombre y la Biosfera. COI manuales y guías nº 53. París, UNESCO. 2013.
- Lista de chequeo sobre la declaración de ZEC. Para su utilización en la elaboración de los planes de gestión de la Red Natura 2000. WWF España, 2013. Disponible en: [https://wwfes.awsassets.panda.org/downloads/lista\\_chequeo\\_zec\\_wwf\\_informe2013.pdf](https://wwfes.awsassets.panda.org/downloads/lista_chequeo_zec_wwf_informe2013.pdf)

## Metodologías participativas...

- Guía para confeccionar un mapeo de actores. Bases conceptuales y metodológicas. Fundación Cambio Democrático. 2016.
- Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Gobierno de Navarra. 2018.
- Guía Práctica Evaluación de procesos participativos. Observatorios Locales de Democracia Participativa. Ayto. de Barcelona.
- El método Delphi. Universidad de Deusto. 2003.
- El método Delphi. REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 9 (1), 87-102. DOI: 10.1344/reire 2016.9.1916. 2016.
- Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores. WWF Colombia - InWEnt (DSE) - IFOK. 2003.
- Manual de metodologías participativas. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS). 2009.
- Stakeholder engagement. Participatory approaches for the planning and development of marine protected areas. WWF and NOAA. 2013.
- Tecnología de Espacio Abierto (Open Space Technology). Guía del usuario. Harrison Owen
- Trabajar online con grupos. Metodologías de apoyo. El camino de Elder. 2020.
- Una Guía Rápida para ser Anfitrión de World Café. The World Café Community Foundation Creative Commons Attribution. 2015.
- WWF's Environmental and Social Safeguards Framework (ESSF). WWF USA and Canada. 2019.
- ¿Qué territorio queremos? Estrategias participativas para un futuro común. Observatorio para una Cultura del Territorio, Madrid. 2016. Disponible en: [https://observatorioculturayterritorio.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/Que\\_territorio\\_queremos\\_23\\_11\\_16\\_versionweb\\_concubiertas.pdf](https://observatorioculturayterritorio.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/Que_territorio_queremos_23_11_16_versionweb_concubiertas.pdf) (consultado el 10 de noviembre de 2020).

## Herramientas para la toma de decisiones...

- Guía de procesos de consenso. Instituto de Facilitación y Cambio (IIFAC). Beatrice Briggs
- Guía rápida para la toma de decisiones. La transicionera.
- Manual construcción de consensos. Los procesos colaborativos. Fundación Cambio Democrático. 2003.

## Aspectos básicos sobre mediación y resolución de conflictos...

- Libro blanco de la mediación en Cataluña. Generalitat de Cataluña. 2011.
- Los conflictos socio-ambientales: Aproximación a una gestión positiva. Asociación de Fundaciones para la Conservación de la Naturaleza y Fundación Biodiversidad - Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Cuaderno de campo nº10. Antonio Ruiz Salgado. 2017.
- Gestión de conflictos en asuntos socio-ambientales. A21 Soctenible. 2017.
- Guía metodológica para la gestión participativa de conflictos socioambientales. Programa Bosques, Árboles y Comunidades Rurales (FTPP) Comunidades y Desarrollo en Ecuador (COMUNIDEC). 2013.
- Técnicas de negociación y mediación para la ordenación de los recursos naturales. FAO.2010.
- Reglas para el diálogo en situaciones de conflicto. Catarata ediciones. Bilbeny, Norbert. 2014.
- La solución ganar-ganar. Una nueva técnica de negociación. Ed. Ariel Social. Brams, Steven J. Y Taylor, Alan D. 2020.
- Herramientas para trabajar en mediación. Ed. Paidós Mediación. Díez, Francisco y Tapia, Gachi. 1999.
- Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. Ed. Paidós. Floyer, A. 1997.
- Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad. Ed. Icaria Milenrama. Mindell, Arnold. 2004.
- Cómo analizar los conflictos. La tipología de los conflictos como herramienta de mediación. Ed. Paidós Mediación. Redorta, Josep. 2004.
- El conflicto socioambiental y estrategias de manejo. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. Quintana Ramírez AP. Disponible en: [https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Conflictos\\_socioecologicos/conflicto\\_socioambiental\\_estrategias%20manejo.pdf](https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Conflictos_socioecologicos/conflicto_socioambiental_estrategias%20manejo.pdf) (consultado el 10 de noviembre de 2020).

## Evaluación de procesos participativos...

- Guía Práctica para la Detección de Buenas Prácticas en Procesos Participativos. Observatorio Internacional de Democracia Participativa (OIDP). 2019.
- Guía práctica para la evaluación de los procesos participativos. OIDP. 2006.
- Herramientas para la evaluación participativa. Disponible en: <https://evalparticipativa.net/recursos/herramientas-para-la-evaluacion-participativa/>
- Modelo para la Evaluación de Procesos Participativos en las Administraciones Públicas. Gobierno Vasco. 2015.
- Guía Práctica Evaluación de procesos participativos. Observatorios Locales de Democracia Participativa. Ayto. de Barcelona.
- *Participatory socioeconomic analysis: drawing on fishermen's knowledge for marine protected area planning in California.* A. Scholz et al. / Marine Policy 28 (2004) 335–349.

## Otras guías sobre participación y gobernanza...

- Guía para el diseño y puesta en marcha de procesos participativos. Diputación Foral de Guipúzcoa. 2016.
- Libro sobre participación genuina. El arte de pensar, decidir y trabajar juntos. Moliní. 2012.
- Los nudos de la participación. Gobierno Vasco. 2011.
- La participación ciudadana es la vida de las ciudades. F. Pindado. Ed: El Serbal. 2008.





WWF España

Gran Vía de San Francisco,8-D. 28005 Madrid | wwf.es

