



Case Study

## CASO DE ESTUDIO ANÁLISIS DE ALIADOS POTENCIALES EN LA RESERVA DE LA BIÓSFERA EL CIELO, TAMAULIPAS, MEXICO

### CONTEXTO/ANTECEDENTES

En enero de 2008, a partir del Análisis de Vacíos<sup>1</sup> se identificó a la Reserva de la Biósfera El Cielo como un sitio prioritario para la conservación en México. Ubicada al Noreste, en el estado de Tamaulipas, México, la Reserva incluye más de 144,000 hectáreas y concentra la mayor biodiversidad de la región (Se reportan 21 especies de anfibios, 92 especies de mamíferos, 60 de reptiles, 40 de murciélagos, 255 de aves residentes y 175 de aves migratorias). La importancia de la Reserva de la Biosfera radica en que constituye una zona de transición entre dos regiones naturales: la Neártica y la Neotropical. Por ello, la flora, la fauna y el clima tropical se encuentran y ceden ante los ambientes templados. Esto permite una serie de condiciones idóneas para la existencia de varios ecosistemas, con la presencia de elementos característicos de cada uno de ellos, en coexistencia con microregiones de transición.



©Jean Louis Lacaille

Para TNC era el primer acercamiento con el sitio, por lo que era necesario comprender el contexto social del área; profundizar nuestro entendimiento de quién estaba trabajando en el área, la naturaleza de su trabajo, en qué área geográfica se enfoca, sus fortalezas profesionales y su influencia en la toma de decisiones. Con estos objetivos se comenzó el análisis de actores presentes en el área.

Para entender el contexto social y definir quiénes podrían ser los posibles aliados para la conservación del área se siguió la metodología de “Selección de aliados potenciales” de TNC – MACR<sup>2</sup>. En el primer acercamiento con el área, se definieron objetivos de conservación enfocados a: i) Promover la conservación efectiva del ANP (incluyendo componentes de aves migratorias, de conservación basada en la comunidad y de educación ambiental) y ii) Promover herramientas legales para la conservación de Tierras

El interés de los sectores gubernamental, académico y organizacional para instrumentar políticas adecuadas de manejo del ANP, así como la presencia de instituciones de investigación interesadas en continuar la generación de información en torno al área y la presencia de comunidades que han estado ya involucradas en actividades de conservación y desarrollo sustentable constituyen una oportunidad de conservación en el área que de ser aprovechada por TNC puede encauzar los esfuerzos de conservación de una forma más estratégica, consistente y efectiva.

### METODOLOGÍA

Para determinar con quién establecer alianzas, profundizar nuestro entendimiento de quién está trabajando en el área, la naturaleza de su trabajo, en qué área geográfica se enfoca y sus fortalezas profesionales se siguió la metodología de: *Selección de Análisis de Aliados Potenciales*<sup>3</sup>, que incluye los siguientes pasos:

**1. Identificación del rango más amplio de aliados potenciales y creación de una lista larga de actores:** El resultado de este paso es una descripción de los actores involucrados en el área. La información fue obtenida a través de entrevistas personales a informantes clave. Para dar una estructura organizada a los perfiles, los actores presentes en el área se dividieron en las siguientes categorías: a) Organizaciones No Gubernamentales; b)

<sup>1</sup> CONABIO (2007); Análisis de Vacíos

<sup>2</sup> MACR – Mesoamerican and Caribbean Region

<sup>3</sup> Metodología basada en documento “Identifying Stakeholders for Ecoregional Planning” M. Libby, MACR Partnership Program, 2005

Instituciones gubernamentales; c) Organizaciones de base comunitaria; d) Instituciones académicas; e) Agencias intergubernamentales; f) Fundaciones; g) Sector Privado; h) Acuerdos internacionales y protocolos

**2. Filtración de los resultados del paso anterior al aplicar criterios específicos para establecer prioridades entre los aliados potenciales:** El resultado de este paso es una lista más depurada y corta, visualizada en un cuadrante de prioridad. Este paso involucra evaluar a los actores identificados de acuerdo con dos grupos de criterios:

- a) **Importancia estratégica:** Se evaluó con base en el tipo de recursos con los que el prospecto podría contribuir para alcanzar objetivos de conservación, basado en lo siguiente:
  - *Recursos de información:* Terrestre, socioeconómica, formatos espaciales, etc.
  - *Especialidad/conocimiento técnico:* Entendimiento del contexto cultural o político de la conservación regional o prácticas de manejo de recursos y/o habilidades especializadas en política, organización comunitaria, facilitación, planeación para la conservación, manejo de áreas protegidas, SIG, investigación, evaluaciones ecológicas, educación ambiental, desarrollo comunitario, etc.
- b) **Implementación efectiva (resultados demostrados):** Se refiere a que el trabajo realizado produzca los resultados esperados y/o demostrados. Se evaluó de acuerdo a:
  - *Implementación:* si el actor analizado tiene un registro conocido/probado de resultados en su(s) área(s) de expertiz (conservación, ciencia, desarrollo comunitario, política, educación ambiental u otro tipo de trabajo relacionado con conservación).
  - *Financiamiento:* Se refiere a la posible capacidad financiera para trabajar junto con TNC de una forma económicamente independiente y autosuficiente.
  - *Influencia:* Se refiere a si el actor analizado tiene buena reputación en el sitio, área o región en la que trabaja y/o si podría influenciar a otras organizaciones a tomar acción, y/o si podría ofrecer a TNC nuevas oportunidades o métodos para hacer conservación.

Todos los criterios se evaluaron en una escala del 1 al 3 de la siguiente forma: 0= ninguna; 1= baja/mínima; 2= media/moderada; 3=alta/significativa. Una vez asignados los puntajes para cada criterio se priorizaron los aliados potenciales de acuerdo a ambos criterios y se construyó una matriz donde se agruparon los prospectos de acuerdo al puntaje obtenido. Teóricamente, a mayor puntaje, mayor importancia estratégica e implementación efectiva tendrá el aliado potencial.

### **3. Análisis de relaciones entre los actores identificados, visualizando los vínculos identificados entre ellos:**

Si bien el paso anterior nos ayudó a identificar los recursos que un aliado potencial puede traer a la alianza con TNC; a darnos una idea de qué tan buena es su capacidad de implementación y la importancia estratégica que tiene con relación a los objetivos de TNC, no deja claro las relaciones entre los actores del sitio. Para visualizar de forma esquemática las relaciones entre los diferentes actores del área se usó la Metodología del Mapeo de Influencia de Actores del *International Institute for Environment and Development* <sup>4</sup>, en la cual se determina la influencia relativa que diversos grupos tienen con respecto a ciertas decisiones clave. Se basa en organizar a los actores clave dentro de una “pirámide”. A mayor cercanía con el vértice, el actor tiene mayor influencia sobre la decisión clave analizada. Para el caso de la Reserva de la Biosfera El Cielo, se analizó la decisión clave de “Desarrollo de Plan de Manejo para el Área”, dado que es una de las actividades “sombrilla” prioritaria para asegurar cualquier tipo de actividad de conservación.

## **RESULTADOS E IMPACTO**

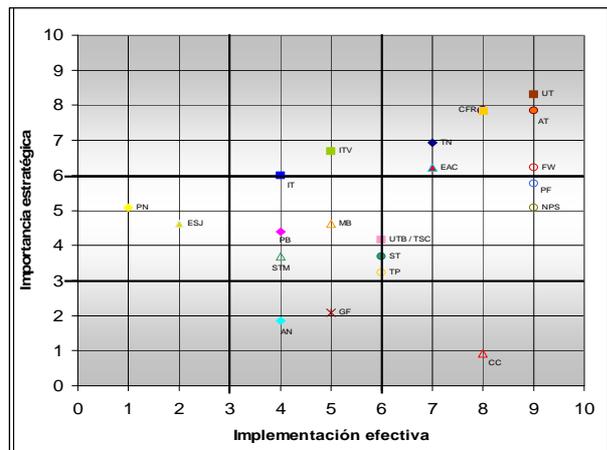
Aplicando la metodología descrita, como resultado de la primera fase, se obtuvo un listado exhaustivo de actores presentes en el área, que registra datos generales y de contacto a manera de directorio de actores de la región. En la segunda fase se obtuvo una visión esquemática en forma de tabla que ubica a los aliados potenciales en un cuadrante de Importancia estratégica vs. Implementación efectiva. (Tabla 1). De acuerdo con la tabla, los prospectos con importancia e implementación efectiva entre media y alta son posiblemente los aliados potenciales más adecuados para iniciar una relación de alianza con TNC pues es probable que tengan información relevante, capacidad y habilidades, fondos y/o influencia suficiente para lograr resultados en conservación y que hayan comprobado ser exitosos en la implementación. Por lo tanto, los aliados ubicados en el cuadrante superior derecho se incluyen en la lista depurada y más corta de aliados potenciales. Los prospectos con importancia baja e implementación entre media y alta son aquellos con quien se recomienda que TNC debe comunicarse periódicamente y considerar como posibles aliados en el futuro a medida que las necesidades

---

<sup>4</sup> Mayers, James; Vermeulen, Sonja (2005): Stakeholder influence mapping; International Institute for Environment and Development. Power tools.

evolucionen. Aun cuando puede que no ofrezcan en este momento tanto como otros prospectos, puede ser que logren tener suficiente importancia estratégica para contribuir positivamente con los resultados.

**Tabla 1.** Análisis de Aliados potenciales

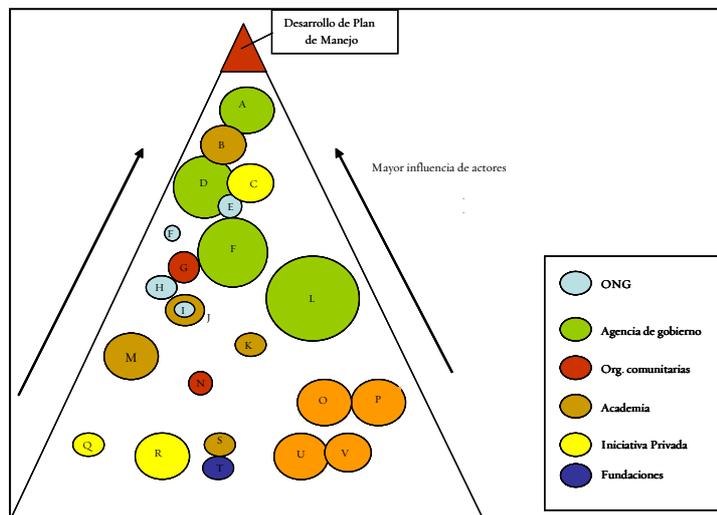


Los prospectos con importancia alta/media y baja implementación podrían considerarse como aliados potenciales que pueden proveer recursos específicos al proyecto o programa. Podrían ser involucrados como consultores en algún momento. Aun cuando pueden tener información y habilidades específicas (de ahí la importancia de clasificar los prospectos de acuerdo con cada criterio) es menos posible que jueguen un papel decisivo en resultados de conservación generales. Los prospectos con importancia e implementación baja tienen muy poco que contribuir en esta etapa, pero aún así pueden ser involucrados de alguna forma si se determina que poseen información o habilidades únicas que pudieran mejorar los resultados de las actividades de

conservación.

Como resultado de la tercera fase (análisis de influencia), se obtuvo un diagrama de influencia en la toma de decisiones. En este caso particular, se evaluó la influencia que los actores tienen en el desarrollo de un Plan de Manejo para el Área Protegida.

Los diferentes actores que tienen relación con el desarrollo del Plan de Manejo para la Reserva de la Biósfera El Cielo se muestran de acuerdo al tamaño del grupo, el grado de influencia que tienen en el desarrollo del Plan de Manejo y sus relaciones entre ellos. El arreglo dentro del triángulo indica la influencia (la proximidad con el vértice) y la relación entre ellos está indicada a través de la proximidad relativa entre los círculos.



### LECCIONES APRENDIDAS

Alcanzar resultados efectivos de conservación requiere que trabajemos con una gran variedad de grupos, organizaciones, instituciones e individuos. Es fundamental determinar con quién es más estratégico trabajar para la implementación efectiva del proceso de conservación de TNC y alcanzar nuestra meta.

Para este propósito, al iniciar el trabajo en un nuevo sitio, es esencial determinar con quién trabajar, identificando el rango más amplio de aliados "potenciales".

Gracias a los resultados de los análisis realizados, fue posible identificar de forma más informada a los aliados más adecuados para trabajar en conjunto en el sitio. A lo largo del proceso, fue posible conocer personalmente a los actores, conocer sus intereses, sus proyectos en curso y a futuro y vislumbrar posibles áreas de coincidencia. Fue muy importante el mantener en primer plano la honestidad y claridad del objetivo del proceso, manejando adecuadamente las expectativas de los diversos actores. El acercamiento con cada actor fue similar: exponiendo primeramente qué era TNC (perfil, misión, objetivos), el interés en conservación en el área y la disponibilidad de colaborar de la forma más eficiente en los esfuerzos en curso de conservación de sitio y el deseo de conocer cuáles eran las prioridades de conservación, realidad, y contexto desde el punto de vista de ellos. Este acercamiento claro, y el manejo de expectativas en todo momento y con todos los actores es un punto crucial para la identificación de aliados potenciales.

En el caso de la Reserva de la Biósfera El Cielo, el proceso conocer previamente a los actores clave del área (sus intereses, motivaciones, proyectos actuales, influencia en la toma de decisiones), fue esencial para entender la forma más estratégica de entrar en la dinámica social del área, comprendiendo cuáles eran las necesidades más

apremiantes, los procesos que necesitaban ser catalizados, y las relaciones entre los actores presentes. Contar con esta información nos ayudó a comenzar a cultivar las relaciones más estratégicas para alcanzar los objetivos de conservación deseados. Actualmente se trabaja en un proceso de Planeación para la Conservación de Áreas (CAP), impulsado por la Agencia de Medio Ambiente y apoyado por TNC, en donde colaboran organizaciones no gubernamentales, academia, grupos comunitarios y prestadores de servicio que fueron conocidos en mayor extensión gracias al proceso de identificación de aliados potenciales.

## RECURSOS

- Libby, Michelle (2005); Identifying stakeholders for ecorregional planning; MAC Partnership Program. The Nature Conservancy. Documento interno
- Mayers, James; Vermeulen, Sonja (2005): Stakeholder influence mapping; International Institute for Environment and Development. Power tools

### *Electrónicos*

- [www.elcielo.tamaulipas.gob.mx/](http://www.elcielo.tamaulipas.gob.mx/)
- <http://www.phenotyping.de/sociogram/mSociogram.html>
- Lewejohann, L. (2005): Sociogram (Version 1.0). [Computer software]. <http://www.phenotyping.com/sociogram/>
- Hanneman, Robert A. and Mark Riddle. 2005. Introduction to social network methods. Riverside, CA: University of California, Riverside (published in digital form at <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>)

## METADATOS

**Autor:** Karen Jossuely Wong /Partnership Development Program Manager / Mexico and North Central America Conservation Program / [kwong@tnc.org](mailto:kwong@tnc.org)

**Ubicación del caso:** Mexico and North Central America Conservation Program/Mexico/Tamaulipas/Reserva de la Biósfera El Cielo

**Paso en la metodología de Partnership Approach:** Scoping

**MHT:** Bosque conífero tropical y subtropical (Tropical and Subtropical Coniferous Forest)

**Tipos de aliados:** Gobierno, ONGs locales, empresas, organizaciones comunitarias.