

## 16

Entendimiento y  
facilitación de un  
proceso de protocolo  
comunitario biocultural

por HOLLY SHRUMM y HARRY JONAS

Las Regional Initiatives on Biocultural Community Protocols (Iniciativas Regionales sobre Protocolos Comunitarios Bioculturales) han llevado al desarrollo de un conjunto de herramientas dedicado y un sitio web sobre protocolos comunitarios bioculturales.<sup>1 2</sup> El conjunto de herramientas comprende las siguientes cuatro partes:

- Entender y usar el conjunto de herramientas
- Documentar y desarrollar un protocolo comunitario biocultural
- Usar un protocolo comunitario biocultural
- Reflexionar, informar y revisar

El sitio web contiene más información de antecedentes sobre métodos y herramientas clave, ejemplos de protocolos de todo el mundo y recursos complementarios como publicaciones, películas y módulos de aprendizaje elec-

trónico sobre marcos legales. Este artículo destaca una serie de consideraciones del conjunto de herramientas sobre la facilitación de un proceso de protocolo.<sup>3</sup>

### Consideraciones clave antes de facilitar un protocolo comunitario biocultural

Antes de comenzar el proceso de documentar, desarrollar y usar un protocolo comunitario biocultural, los facilitadores deberían tener un entendimiento sólido de cómo se define a sí misma la comunidad, la dinámica cultural e interna, las instituciones locales y la participación y representación. Las consideraciones sobre cómo facilitar un proceso de protocolo incluyen entender la función del facilitador, manejar las expectativas, los tiempos y la información, apoyar los catalizadores comunitarios y procurar un acuerdo sobre roles y responsabilidades en el proceso de protocolo.

<sup>1</sup> Por más información sobre las Iniciativas Regionales sobre Protocolos Comunitarios Bioculturales, ver: <http://naturaljustice.org/our-work/regional-initiatives/biocultural-community-protocol>

<sup>2</sup> Ver: [www.community-protocols.org](http://www.community-protocols.org)

<sup>3</sup> Descargar el conjunto de herramientas completo en: [www.community-protocols.org/toolkit](http://www.community-protocols.org/toolkit)

Estas no son normas rígidas ni requisitos paso por paso, sino que podrían ser considerados lineamientos de buena práctica a ser adaptados al contexto local y a las habilidades del facilitador. Pueden ser explorados en una serie de formas diferentes, incluyendo a través de talleres, discusiones abiertas con determinados grupos y reuniones focalizadas con líderes comunitarios (Recuadro 1).

### Contextualización de la 'comunidad'

Asegurar la claridad sobre quién y qué comprende la comunidad es integral para el proceso del protocolo. Las partes externas usan comúnmente el término 'comunidad' para referirse a personas que viven en un espacio geográficamente definido, sin mucha consideración de qué los une o qué puede separarlos. Las personas generalmente conocen los límites de su propia comunidad y dónde comienza otra. Este entendimiento de los límites se rige por relaciones entre grupos que están a menudo determinados históricamente.

Es fluido y puede cambiar con el tiempo, particularmente en el contexto de nuevas amenazas u oportunidades. Las personas también pueden tener múltiples roles, identidades y alianzas. Por encima de todo, la comunidad debe definirse a sí misma y determinar cómo abordar temas externos.

### Dinámica cultural e interna

La cultura tiene un rol fundamental en el proceso de protocolo y debería ayudar a definir el enfoque y herramientas que usted usa como facilitador. En forma muy parecida a la identidad, puede ser solamente plenamente entendida y trasladada significativamente por la propia comunidad. Si uno es de una organización externa, establecer un conocimiento funcional de la cultura y dinámica interna, por ejemplo, explorando informalmente temas clave de importancia para la comunidad como las prácticas de manejo de los recursos naturales, las leyes y valores consuetudinarios, las percepciones de propiedad y manejo, las

#### Recuadro 1: Documentación, desarrollo y uso de un protocolo comunitario

En general, el proceso de documentar, desarrollar y usar un protocolo comunitario debería:

- Ser definido y controlado por la comunidad
- Ser empoderador y estar originado dentro de los valores y procedimientos de la comunidad
- Crear un espacio para la confianza, el respeto, la participación, la reflexión y el aprendizaje mediante la acción
- Incluir la participación plena y efectiva de tantos miembros comunitarios como sea posible
- Incentivar el diálogo y el aprendizaje entre generaciones, entre diferentes grupos en la comunidad, y con otras comunidades con patrimonio, recursos o conocimiento compartidos
- Valorar y desarrollar la diversidad de conocimiento, habilidades y capacidades en la comunidad
- Enfatizar las interrelaciones entre bienestar sociocultural, material y espiritual
- Aumentar la concientización de marcos legales pertinentes y claridad sobre cómo la comunidad querría comprometerse con ellos
- Inspirar la movilización comunitaria con respecto a temas clave
- Llevar a un cambio tangible de conformidad con los planes y prioridades comunitarios

autoridades tradicionales y los sistemas de gobernanza, la estructura de género y familiar, la danza, la música, el folklore y las creencias espirituales. El objetivo no es documentarlos simplemente por hacerlo, sino eventualmente centrarse en los temas más fundamentales y urgentes que la comunidad quisiera abordar en el protocolo.

Cada comunidad tiene una dinámica interna única que está determinada por relaciones entre personas y grupos. Simular que no hay política o tensiones puede parecer más fácil al comienzo, pero es un enfoque de corto alcance que probablemente produzca un efecto indeseado. Algún grado de conflicto es inevitable, especialmente cuando están en juego la seguridad de los medios de vida y el bienestar. El proceso del protocolo no debería ser usado como una herramienta para crear divisiones ni para promover el poder político de determinados grupos dentro de la comunidad. Por encima de todo, debería infundir un sentido de unidad y visión común.

## Instituciones locales y gobernanza

Otro aspecto fundamental de un protocolo comunitario es quién decide y cómo se toman las decisiones sobre la comunidad y el medio ambiente circundante. También conocido como gobernanza, este es un asunto de poder, responsabilidad, relaciones humanas, participación, legitimación, transparencia y equidad. Una discusión global sobre estructuras de gobernanza debería representarse fuertemente en el proceso de protocolo en sí. Centrase en explorar las historias y experiencias personales, más que en alegaciones de la validez de decisiones. En algunas situaciones, las instituciones comunitarias pueden no parecer equipadas para encargarse de nuevos desafíos. En otras situaciones, prácticas comunitarias de larga data pueden ser altamente efectivas al tratar con nuevas amenazas u oportunidades. De cualquier forma, los supuestos no deberían ser revelados (Recuadro 2).

## Participación y representación

La participación y la representación son esenciales para los protocolos comunitarios bioculturales. Tanto cuanto sea posible dentro de la cultura y situación locales, el protocolo debería tratar de incluir el amplio espectro de perspectivas, especialmente las de las mujeres, jóvenes, ancianos y otros que a menudo son excluidos de los procesos de toma de decisiones (Recuadros 3 y 4). Aunque no es posible incluir a todas las personas, un enfoque participativo contribuye con el desarrollo de mayor consenso y aprendizaje colectivo. También ayuda a las personas a sentirse personalmente involucradas en el proceso, lo que aumenta el potencial de movilización social efectiva y cambio tangible. A la inversa, un protocolo comunitario que ha sido desarrollado con poca consulta y sin usar ningún método participativo daría lugar a significativas preocupaciones sobre representación y legitimidad. También podría llevar a sentimientos de exclusión, conflicto interno y divisiones y 'captura por una élite'.

### Recuadro 2: Preguntas orientadoras sobre instituciones y gobernanza comunitarias

- ¿Cómo se toman las decisiones importantes en su comunidad?
- ¿Cuáles son los valores centrales que guían las decisiones?
- ¿Quién está involucrado en la toma de decisiones? ¿Quiénes son consideradas como autoridades comunitarias?
- ¿Cómo puede Ud. participar en el proceso o cómo participa en el proceso?
- ¿Siente que tiene suficientes oportunidades de expresar sus preocupaciones y opiniones?
- ¿Quisiera cambiar algo sobre el sistema o estructura existentes?
- ¿Cómo se relacionan las instituciones comunitarias con los funcionarios del gobierno local?
- ¿Podría compartir un ejemplo de una buena decisión? ¿Cuáles fueron los principales factores que llevaron a la misma?

### Recuadro 3: Preguntas orientadoras para mejorar la participación y la representación

- ¿Quién debería estar involucrado en las diferentes etapas del desarrollo de un protocolo comunitario biocultural? ¿Qué roles y responsabilidades podrían asumir?
- ¿Qué barreras sociales, culturales o políticas afectan a diferentes miembros de la comunidad? ¿Cómo podrían afectar la capacidad o disposición de las personas para participar en actividades relacionadas con el protocolo? ¿Cómo podrían ser acomodadas las mismas en un intento por facilitar la amplia participación y representación en formas localmente apropiadas?
- ¿Hay determinados momentos del año, mes y/o día que serían más apropiados para que diferentes personas se involucren? Las discusiones y actividades relativas al protocolo deberían apuntar a trabajar con respecto a los cronogramas y rutinas de la comunidad, más que viceversa.
- Las personas responden en forma diferente a determinados estilos de aprendizaje, documentación y comunicación. Por ejemplo, algunos aprenden mejor viendo a otros, mirando un texto o escuchando, y otros aprenden mejor mediante movimiento físico. ¿Cómo pueden las discusiones y actividades relativas al protocolo ser facilitadas en formas culturalmente apropiadas, diversas y comprometidas?

**Recuadro 4: Acomodando diferentes grupos dentro de la comunidad**

Orientación sobre la acomodación de diferentes grupos dentro de la comunidad, como mujeres, jóvenes, ancianos y personas con discapacidades o problemas conductuales:

- Mantenerse sensible y paciente
- Evitar aparecer ser condescendiente o fomentador
- Entender que cada uno quiere contribuir con procesos comunitarios
- Tener confianza en sus capacidades y contribuciones únicas
- Preguntar por adelantado cuándo podrían ser capaces de participar en actividades como talleres o recolección de datos
- Mantener reuniones separadas o talleres para personas o grupos específicos
- Prestar mucha atención al comportamiento y niveles de participación durante actividades comunitarias

**Entendimiento de su rol como facilitador**

La facilitación puede ser desafiante aunque altamente gratificante. Requiere habilidad, sensibilidad, flexibilidad y disposición para aprender y adaptarse a condiciones cambiantes (Recuadro 5). La función del facilitador en talleres, reuniones comunitarias, discusiones grupales y otras formas de reunión incluyen, por ejemplo:

- redactar de una agenda y lista de participantes a ser invitados;
- identificar puntos de discusión clave;
- asegurar la logística y los materiales;
- hacer arreglos para la traducción;
- fijar las reglas de base;
- seguir las limitaciones de agenda y tiempo; y
- llevar un acta de las discusiones.

**Búsqueda de apoyo de catalizadores comunitarios**

Además de su propio rol como facilitador primario, usted requerirá el apoyo de otros miembros comunitarios que demuestren ciertas cualidades, como por ejemplo:

- Liderazgo
- Sentido de compromiso con el bien mayor
- Confiabilidad
- Iniciativa

**Recuadro 6: Preguntas clave para discusión con aquellos involucrados en el proceso de protocolo**

- ¿Cuál es el objetivo del protocolo?
- ¿Cuál es nuestro rol? ¿Qué involucra el proceso?
- ¿Cuáles son los costos y riesgos?
- ¿Cuáles son los beneficios?
- ¿Cómo sería útil para nuestra comunidad o grupo?
- ¿Cómo podemos planificar y responder apropiadamente a oportunidades o consecuencias inesperadas?

**Recuadro 5: Cualidades y acciones de un buen facilitador**

- Ser un oyente activo
- Tener un rol de apoyo
- Respetar la cultura y las tradiciones locales
- Mantener una atmósfera de respeto y apertura
- Promover la confianza y el crédito
- Ser consistente y claro
- Mantenerse neutral y equilibrado
- Mantener el impulso positivo
- Percibir cambios sutiles en energía y tono
- Desarrollar una compenetración positiva con una serie de miembros comunitarios
- Tener presentes los objetivos más amplios y ayudar a focalizar las discusiones en temas clave

**Recuadro 7: Consideraciones clave y advertencias para ayudar a manejar las expectativas**

- Un protocolo no es una panacea. No existen garantías en el sentido de que todos los temas contenidos en un protocolo serán suficientemente abordados o resueltos.
- La probabilidad de realizar un protocolo comunitario está influenciada por una amplia gama de factores. Sin embargo, es a menudo afectado más significativamente por factores internos, como cohesión comunitaria, fuerte liderazgo y estructuras de gobernanza y agencia e iniciativa.
- Pueden surgir oportunidades o consecuencias inesperadas que sean causadas directa, indirectamente o no causadas para nada por el proceso de protocolo.

- Capacidad de trabajar bien independientemente y en equipos
- Mentalidad abierta
- Flexibilidad
- Disposición para aprender

Estas personas podrían ser consideradas ‘catalizadores comunitarios’ o personas que tienen el potencial de inspirar

### Recuadro 8: Factores que pueden afectar los tiempos de un proceso de protocolo

- Las razones para asumir un protocolo en primer lugar
- Agencia, motivación y capacidad para la movilización
- Cohesión y claridad internas de los sistemas de liderazgo y de toma de decisiones
- Recursos disponibles (financieros, humanos, tiempo, materiales)
- Experiencia existente con métodos y herramientas clave
- Investigación o documentación existentes de temas clave que serán incluidos en el protocolo
- Nuevo proyecto de desarrollo, ley u otra presión externa que afectará significativamente a la comunidad
- Desastres naturales
- Enfermedad o pérdidas familiares
- Elecciones o cambios en las administraciones políticas

y crear significativo cambio. Aunque pueden no necesariamente servir como representantes oficiales de la comunidad, hay innumerables roles diferentes que podrían tener, incluyendo la facilitación de talleres, presentación en escuelas locales, contacto con los medios u organización de una delegación para visitar a un funcionario del gobierno local. Deberían estar cómodos con asumir la responsabilidad por una determinada parte del proceso e informar a los demás involucrados, incluyendo a usted mismo y a los líderes comunitarios.

### Manejo de las expectativas

Una de las partes más importantes de facilitar un proceso de protocolo es manejar las expectativas de los involucrados (Recuadros 6 y 7). Esto incluye personas individuales y grupos, tanto dentro de la comunidad como entre actores externos. Establecer un sentido de expectativas realistas al comienzo y durante todo el proceso puede ayudar a evitar la desilusión y el cinismo. También puede proporcionar un mecanismo para reflexión y evaluación a diferentes etapas del proceso.

### Manejo de los tiempos

No hay regla o fórmula fijas para cuánto tiempo lleva ‘elaborar’ un protocolo comunitario biocultural. Los tiempos para todo el proceso de documentación, desarrollo, uso y reflexión sobre un protocolo variarán ampliamente dependiendo del contexto local. Cada parte del proceso podría ser afectada por una serie de factores y circunstancias inevitables, tanto positivas como negativas (Recuadro 8). Para muchas comunidades, un protocolo es visto como un proceso continuado y en evolución que es parte de sus planes y estrategias a largo plazo. El protocolo puede por lo tanto no tener un claro ‘comienzo’ o ‘final’.

En la medida de lo posible, los tiempos deberían ser determinados por la situación local y por las prioridades y capacidades de la comunidad. Aunque deben tomarse en cuenta consideraciones prácticas como fondos disponibles y recursos humanos, los tiempos no deberían ser determinados principalmente por intereses externos o requisitos de donantes.

### Manejo de la información

Facilitar un proceso de protocolo viene con la responsabilidad de manejar una cantidad de información recolectada mediante talleres, reuniones, entrevistas, investigación de escritorio, etc. Como formará la base del propio protocolo, debería ser documentada y organizada de forma que tenga sentido y sea apropiada en el contexto local. Determinada información, como ubicaciones de sitios sagrados o recursos potencialmente lucrativos puede ser delicada o confidencial y requiere precauciones extra. Estar en conocimiento de cómo manejaría usted esta responsabilidad desde el comienzo puede mejorar el proceso general. Documentar el proceso de protocolo en sí también resulta útil para ayudar a verificar determinada información para asegurar la precisión, proporcionar evidencia de un resultado o acuerdo en particular y facilitar la validación comunitaria del protocolo comunitario.

### **Búsqueda del acuerdo comunitario para el proceso de protocolo**

Utilizando la orientación anterior, asegurarse que la comunidad tenga claros desde el principio el proceso de protocolo y la función del facilitador. En primer lugar, el proceso debería ser guiado por y para la comunidad, con apoyo del facilitador. Aunque haya una cantidad considerable de organización y recursos invertidos, es todavía el protocolo comunitario y es

esencial que tengan sentido de propiedad sobre el proceso. En segundo lugar, asegurar la claridad sobre los roles y responsabilidades para diversas tareas, incluyendo la documentación y consolidación del protocolo. Si determinados miembros o catalizadores comunitarios se comprometen con roles clave, se volverá una iniciativa de la comunidad más amplia, distinta y mayor a su rol como facilitador.

---

#### **INFORMACIÓN DE CONTACTO**



Holly Shrumm y Harry Jonas  
Natural Justice: Lawyers for Communities and  
the Environment  
479 Jalan Sang Kancil  
Kota Kinabalu 88000  
Sabah  
Malaysia

Emails: [holly@naturaljustice.org](mailto:holly@naturaljustice.org)  
[harry@naturaljustice.org](mailto:harry@naturaljustice.org)  
Sitios web: [www.naturaljustice.org](http://www.naturaljustice.org)  
[www.facebook.com/naturaljustice](http://www.facebook.com/naturaljustice)  
[www.community-protocols.org](http://www.community-protocols.org)

