

Cuaderno 3

Tips de involucramiento de actores

Cuadernos de participación y experiencias de la plataforma nacional de diálogo y de la Sociedad Civil, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, en la fase de preparación e implementación del enfoque REDD+ en el Ecuador.

Mesa de Trabajo





Cuaderno 3

Mesa de Trabajo REDD+

Tips de involucramiento de actores

Cuadernos de participación y experiencias de la plataforma nacional de diálogo y de la Sociedad Civil, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, en la fase de preparación, implementación y Pago por Resultados del enfoque REDD+ en el Ecuador.



Créditos

Publicación realizada por la Subsecretaría de Cambio Climático del Ministerio Ambiente y Energía (MAE), en el marco de la implementación del Proyecto Pago Por Resultados REDD+ Ecuador, que cuenta con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como agencia implementadora, financiado por el Fondo Verde para el Clima (GCF).

Elaboración y Edición:

Heleen Coenen y Nathalia Urgiléz Zabala, Componente de REDD+ y Financiamiento, Proyecto de Pago Por Resultados REDD+ Ecuador.

Revisión:

Fernanda Proaño y Mónica Burbano Montalvo, Claudia Vinueza, Componente de REDD+ y Financiamiento; Proyecto Pago Por Resultados REDD+ Ecuador.

Santiago Cortés, Subsecretaría de Cambio Climático, Ministerio de Ambiente y Energía.

Copyright © PNUD 2026

El PNUD autoriza la reproducción parcial o total de este contenido, siempre y cuando se realice sin fines de lucro y se cite la fuente de referencia. La información, las denominaciones y los puntos de vista incluidos en este documento son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y no constituyen la opinión del PNUD.

Elaborado en:

Quito – Ecuador.

Diagramación y diseño:

Enelofilms

Forma de citar:

Ministerio del Ambiente y Energía. 2025. Mesa de Trabajo REDD+. Cuadernos de participación y experiencias de la plataforma nacional de diálogo y de la Sociedad Civil, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, en la fase de preparación, implementación y pago por resultados del enfoque REDD+ en el Ecuador. Cuaderno n.º 3. Tips de involucramiento de actores. Proyecto de Pago Por Resultados REDD+ Ecuador. Ecuador.



Contenido

Introducción	8
¿Qué es la participación?	11
Pasos para la creación de un espacio de participación para la gestión ambiental: el caso de la Mesa de Trabajo REDD+	13
Paso 1: Identificar la necesidad y la capacidad	15
Paso 2: Definir un objetivo claro	16
Paso 3: Determinar los actores clave	17
Paso 4: Establecer un marco institucional y las reglas de funcionamiento	19
Paso 5: Diseñar modalidades de participación	21
Paso 6: Realizar seguimiento, evaluaciones intermedias y finales	23
Buenas prácticas para el involucramiento efectivo de actores	24
I. Construcción de confianza y cohesión	25
II. Manejo de la diversidad de intereses y perspectivas	31
II. Inclusión de voces diversas	37
IV. Sostenibilidad de la participación	43
V. Innovación y aprendizaje en contextos cambiantes	47
Rol de la facilitación en ámbitos de desarrollo sostenible	50
Funciones de la persona facilitadora	
Principales retos de la facilitación	
Resumen de aprendizajes	53
Bibliografía	56

Abreviaturas y acrónimos

CMNUCC	Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático
CPLI	Consulta Previa, Libre e Informada
MAATE	Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica
MAE	Ministerio de Ambiente y Energía
MdT REDD+	Mesa de Trabajo REDD+
PA REDD+	Plan de Acción REDD+ “Bosques para el Buen Vivir” 2016-2025
REDD+	Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación, Conservación y Aumento de Reservas de Carbono y Manejo Forestal Sostenible
UK DEFRA	Department for Environment, Food & Rural Affairs of United Kingdom
WCS	Wildlife Conservation Society



Índice de fotografías

Fotografía 1 Miembros seleccionados para el cuarto período de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 durante la primera reunión ordinaria, en Quito, Ecuador.	9
Fotografía 2 Segunda reunión ordinaria de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, Ecuador.	12
Fotografía 3 Cuarta reunión ordinaria de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, Ecuador.	18
Fotografía 4 Miembros de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) participando en el curso de Formador de Formadores en metodologías y herramientas de formación y facilitación.	26
Fotografía 5 Uno de los grupos de trabajo de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) participando en una actividad de planificación del primer año.	32
Fotografía 6 Miembro de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) de la nacionalidad Tsa’chila durante la cuarta reunión ordinaria en Quito. Fotografía de Emilia Ulloa, Wildlife Conservatio Society (WCS).	34
Fotografía 7 Representantes de pueblos indígenas, asociaciones productivas y universidades dialogan en un grupo de trabajo durante la quinta reunión ordinaria de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período). Fotografía de Omar Corral.	36
Fotografía 8 Joven madre y miembro de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) toma parte activa en la cuarta reunión ordinaria. Fotografía de Emilia Ulloa (WCS).	40
Fotografía 9 Miembros de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) facilitan una actividad durante el curso “Formador de Formadores”.	44
Fotografía 10 Réplica organizada por la Asociación de Producción Agropecuaria “La Chacra” en el cantón Palanda, provincia de Zamora Chinchipe, Ecuador, durante la Mesa de Trabajo REDD+ 2020-2023 (3er período).	50

Fotografía 11 Miembros de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) participando en el curso de Formador de Formadores en metodologías y herramientas de formación y facilitación.	52
Fotografía 12 Miembros de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) participando en el curso de Formador de Formadores en metodologías y herramientas de formación y facilitación.	55

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Interpretación del concepto de “participación”.	11
Ilustración 2 Normas de convivencia que los miembros de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) acordaron durante la primera reunión ordinaria.	29



Introducción

El ahora Ministerio de Ambiente y Energía del Ecuador (MAE), antes Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), ha impulsado durante más de diez años la preparación e implementación del mecanismo REDD+, que significa Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación, Conservación y Aumento de Reservas de Carbono y Manejo Forestal Sostenible (REDD+), como una estrategia internacional con aplicación nacional para mitigar el cambio climático. Este esfuerzo responde a los compromisos internacionales asumidos por Ecuador como signatario de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC) y busca conservar los bosques y reducir la emisión de gases de efecto invernadero.

En el marco de la CMNUCC, REDD+ promueve la compensación a los países en desarrollo que trabajan en la conservación de sus bosques. En este contexto, Ecuador cuenta con un **Plan de Acción REDD+ (PA REDD+)** “Bosques para el Buen Vivir” 2016-2025, que establece lineamientos para implementar esta estrategia de manera efectiva. A partir de este marco, se han fortalecido y fomentado procesos participativos que involucran a la sociedad civil, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas. REDD+ en Ecuador, en todas sus fases —preparación, implementación y Pago por Resultados— ha sido desarrollado a través de mecanismos que garantizan la inclusión de estos actores clave, quienes desempeñan un papel crucial en la conservación de los recursos naturales y la lucha contra el cambio climático.

La Mesa de Trabajo REDD+ (MdT REDD+), parte fundamental de la implementación del PA REDD+ y conformada en 2013, representa un espacio institucionalizado de diálogo intercultural que ha sido fundamental en todas las fases de REDD+ en Ecuador: desde la preparación, pasando por la implementación, hasta el Pago por Resultados. Este espacio fue formalizado a través del **Acuerdo Ministerial 049 del 2017**, el cual establece su carácter vinculante, su mandato y estructura, consolidándola como un mecanismo oficial de participación ciudadana. Ampliamente reconocida a nivel nacional e internacional, la MdT REDD+ ha proporcionado una plataforma formal y directa donde representantes de la sociedad civil, el sector privado, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblo afroecuatoriano, pueblo montubio y academia se reúnen con el Estado, específicamente el MAE, para garantizar el seguimiento, la transparencia y la rendición de cuentas en el diseño e implementación del PA REDD+.

Esta sistematización representa la secuencia de una serie de documentos que narra la experiencia de la MdT REDD+ desde su conceptualización hasta su implementación.

Esta serie de sistematizaciones cuenta con tres cuadernos:

Cuaderno 1:

De donde partimos (MAATE, MAG, PNUD. 2021).

Cuaderno 2:

Nuestras experiencias y logros (MAATE, PNUD. 2024).

Cuaderno 3:

¿Qué aprendimos? Tips de involucramiento.

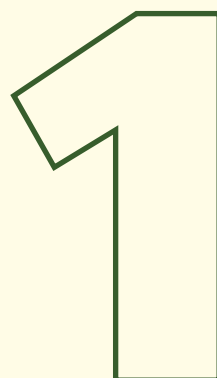
Los cuadernos 1 y 2 de esta serie de sistematizaciones, han documentado, respectivamente, el punto de partida de esta experiencia de participación, así como los logros y aprendizajes obtenidos a lo largo de más de diez años de caminar.

El Cuaderno 1 presentó los fundamentos de la MdT REDD+, el contexto ecuatoriano para la participación, el enfoque conceptual y metodológico del proceso de involucramiento de actores, y el marco metodológico de este trabajo de sistematización colaborativa (MAATE, MAG, PNUD, 2021).

El Cuaderno 2, por su parte, destacó las experiencias más significativas de los tres períodos de funcionamiento de la mesa a la fecha de su publicación, evidenciando sus resultados concretos, las buenas prácticas y el valor del diálogo intercultural para el proceso REDD+ en el país (MAATE, PNUD, 2024).

Este Cuaderno 3 busca recoger las principales lecciones aprendidas, sintetizadas en forma de estrategias y tips de involucramiento, que sirvan de guía práctica para fortalecer procesos participativos en la gestión ambiental en general, y en particular en contextos de implementación de políticas climáticas como REDD+. A través de este documento, se pretende brindar herramientas útiles tanto a tomadores de decisión como a organizaciones sociales, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblo afroecuatoriano, pueblo montubio y otros actores territoriales, interesados en incidir y participar activamente en espacios de diálogo ambiental.

De esta forma, se consolida una experiencia nacional que trasciende el marco de REDD+, proyectándose como un referente para otras iniciativas de gobernanza participativa e intercultural, dentro y fuera del país.



Fotografía 1 Miembros seleccionados para el cuarto período de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 durante la primera reunión ordinaria, en Quito, Ecuador.

“

Finalmente, es importante resaltar que, para la implementación de REDD+ es clave la participación tanto de las comunidades, pueblos y nacionalidades como de otros sectores de la sociedad civil.

“La participación es un derecho constitucional para las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas”, establecida en el Numeral 7 del Artículo 57 de la Constitución de la República, y en el Artículo 100 para los ciudadanos y ciudadanas (República del Ecuador, 2008).

¿Qué es la participación?

La participación, en su sentido más amplio, se refiere a tomar parte en algo o recibir una porción de algo; implica compartir opiniones o ideas con otra persona¹. La participación puede ser individual o colectiva y puede tener diversos propósitos, como involucrarse en la toma de decisiones, emitir opiniones o ideas y que sean consideradas, ser parte de elecciones o manifestaciones.

El enfoque que ha orientado las iniciativas REDD+ en Ecuador concibe “la participación como un derecho, un principio, y un proceso que tiene como fin que las opiniones y necesidades de las comunidades, pueblos y nacionalidades, como la sociedad civil sean expresadas abiertamente y que aporten en la toma de aquellas decisiones que podrían afectar su territorio” (MAATE, MAG, PNUD, 2021).

Este concepto de participación en el marco de REDD+ en Ecuador (Ilustración 2) refleja una visión profunda e integral de lo que significa realmente involucrar a la sociedad en la toma de decisiones. Se interpreta la participación no solo como un acto formal o administrativo, sino como:

- **Un derecho:** Es decir, que comunidades, pueblos, nacionalidades y sociedad civil tienen el derecho a ser parte de los procesos que afectan sus territorios y formas de vida. Esto se alinea con lo establecido en la Constitución del Ecuador y en tratados internacionales de derechos colectivos.

- **Un principio:** La participación es un valor fundamental que guía la manera en que se construyen las políticas públicas. No es un mecanismo opcional o complementario, sino una base ética y operativa para asegurar legitimidad y justicia en las decisiones.

- **Un proceso:** La participación no se limita a una consulta puntual o a la validación de decisiones ya tomadas. Implica una construcción conjunta, sostenida y dinámica, donde las voces locales tienen un rol activo en todas las fases del ciclo de políticas: desde la formulación, hasta la implementación y el monitoreo.



Ilustración 1 Interpretación del concepto de “participación”.

¹participar | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE



El objetivo de esta participación, por tanto, es garantizar que las decisiones sobre REDD+ —que pueden tener impactos profundos sobre el uso del territorio, la gestión de los bosques y la vida de las comunidades— consideren visiones, preocupaciones y propuestas de quienes serán directamente impactada/os o involucrada/os en la implementación de REDD+. En definitiva, se trata a la participación como herramienta de gestión pública, democratizando la toma de decisiones y fomentando la coproducción de políticas entre el Estado y la sociedad civil.



Fotografía 2 Segunda reunión ordinaria de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, Ecuador.

Pasos para la creación de un espacio de participación para la gestión ambiental: el caso de la Mesa de Trabajo REDD+

Crear un espacio de participación para la gestión ambiental no es algo que surja de un momento a otro, ni mucho menos un proceso que se desarrolle de manera lineal. Es necesario planificar, tener clara la visión y, sobre todo, estar comprometida/os con su sostenibilidad a largo plazo. En este capítulo, exploraremos los 6 pasos que guiaron la formación de la MdT REDD+, como un ejemplo práctico de cómo diseñar y mantener un espacio participativo capaz de fortalecer la gobernanza ambiental:

- 1 Identificar la necesidad y la capacidad.
- 2 Definir un objetivo claro.
- 3 Determinar los actores clave.
- 4 Establecer el marco institucional y las reglas de funcionamiento.
- 5 Diseñar modalidades de participación.
- 6 Realizar seguimiento y evaluaciones.





¿Por qué es importante la participación de la sociedad civil en políticas socioambientales?

La participación ciudadana en la política no solo es un principio democrático fundamental, sino también una condición necesaria para asegurar procesos más justos, eficaces y sostenibles en la gestión pública. En el contexto de la MdT REDD+, se ha entendido que una participación real y significativa contribuye de manera concreta a mejorar la gobernanza ambiental y fortalecer el vínculo entre la ciudadanía y el Estado para los temas relacionados en la ejecución de la Política Nacional REDD+.

La participación

1. Mejora la calidad y efectividad de las decisiones, al incorporar conocimientos locales, saberes tradicionales y percepciones múltiples sobre los problemas y soluciones.
2. Favorece la construcción de consensos y acuerdos duraderos, lo que contribuye a minimizar conflictos, resistencias o bloqueos durante la implementación de políticas y programas.
3. Anticipa preocupaciones y expectativas sociales, permitiendo respuestas más oportunas y ajustadas a los contextos locales.
4. Aporta legitimidad y credibilidad a los procesos de toma de decisiones, al involucrar de manera activa a quienes serán directamente afectada/os.
5. Fortalece la democracia, al garantizar el derecho de las personas a participar en asuntos que impactan su vida y su entorno.
6. Impulsa la inclusión y equidad social, al abrir espacios para que grupos históricamente excluidos —como pueblos y nacionalidades indígenas, pueblo afroecuatoriano, pueblo montuño, comunidades locales o mujeres— puedan incidir y aportar con su voz.



Paso 1

Identificar la necesidad y la capacidad

Antes de iniciar la creación de un espacio participativo es necesario analizar y responder a preguntas fundamentales como:

- ¿Qué problema o necesidad demanda esta participación?
- ¿Quién tiene el poder de decisión sobre este tema?
- ¿Existe voluntad y capacidad institucional para sostener un proceso participativo en el tiempo?
- ¿En qué nivel es necesaria la participación y qué se quiere lograr con ella?

El caso de REDD+ pone de manifiesto la importancia de este análisis desde el inicio. Como una política pública compleja, tanto en términos técnicos como políticos, REDD+ ha sido objeto de debates y críticas, sobre todo en temas sensibles como los derechos territoriales, la justicia climática y los mecanismos de compensación (Kill, 2015). En contextos como el de Ecuador, resulta indispensable trabajar en la construcción de un amplio consenso social, sobre todo desde la sociedad civil organizada.

Desde sus inicios en el país, REDD+ ha involucrado a actores de la sociedad civil en la planificación y diseño de su política nacional. Este enfoque participativo temprano ha contribuido no solo a generar legitimidad, sino también a preparar el terreno para su implementación exitosa (MAATE, PNUD, 2024). REDD+ incluye en su enfoque el abordaje de las salvaguardas sociales y ambientales diseñadas para evitar o minimizar los posibles riesgos asociados a su implementación. La salvaguarda D hace

explícita la relevancia de la participación plena y efectiva de las partes interesadas. Aquí es cuando se puede empezar a trazar un panorama preliminar de los grupos y actores relevantes que podrían integrarse al proceso.

Aunque más adelante se profundizará en su caracterización, resulta útil preguntarse:

- ¿Quiénes tienen un interés directo en este tema o se verán afectada/os por las decisiones?
- ¿Existen liderazgos políticos o sociales que sean clave para dar legitimidad?
- ¿Qué tan amplio o diverso debe ser el espacio para garantizar una verdadera representatividad?

Para abordar la salvaguarda D, se desarrolló una sólida estrategia de involucramiento de actores, reconociendo que no basta con que el MAE sea la entidad rectora; su éxito depende en gran medida de cómo esas decisiones se construyen de manera conjunta e inclusiva. Es esencial que el órgano político cuente con ciertas condiciones mínimas para sostener este esfuerzo: liderazgo claro, un equipo técnico competente, infraestructura adecuada y recursos suficientes que garanticen la continuidad de las actividades.

Finalmente, ¿por qué es imprescindible que REDD+ se construya de forma participativa? Porque la complejidad técnica de REDD+, el impacto directo de sus decisiones a nivel local y la necesidad de asegurar transparencia y justicia en su implementación hacen que un diseño participativo no sea solo deseable, sino esencial.



Paso 2

Definir un objetivo claro

Una vez identificada la necesidad del proceso participativo y la capacidad institucional para sostenerlo, el siguiente paso es **definir con precisión cuál es el propósito del espacio**. Aunque a simple vista puede parecer sencillo, este es uno de los pasos más desafiantes pero cruciales para garantizar el éxito del proceso.

En ocasiones, se pretende que un solo espacio de participación cumpla múltiples funciones: informar; validar; consultar; construir colectivamente; capacitar; monitorear; generar legitimidad; recomendar, entre otras. Este enfoque puede derivar en objetivos demasiado amplios o ambiguos, que generan confusión tanto en quienes gestionan el espacio como en quienes participan.

Por esta razón, el equipo impulsor debe construir un objetivo claro siguiendo el marco SMART, por sus siglas en inglés (Doran, 1981):

- **Específico**, que identifique con claridad qué se busca lograr;
- **Medible**, que permita evaluar avances y resultados;
- **Alcanzable**, que ajuste las metas a los recursos y capacidades institucionales disponibles;
- **Relevante**, que enfoque el objetivo en las prioridades del contexto socioambiental y político;
- **Definido**, que establezca plazos concretos para alcanzar los resultados.

Formular un objetivo con estas características no solo orienta las acciones y responsabilidades del espacio, sino que también fortalece su credibilidad, facilita el monitoreo de resultados y la comunicación de su propósito.

Preguntas orientadoras para definir el objetivo:

- ¿Qué resultado concreto esperamos alcanzar con este espacio? ¿Qué cambiará o mejorará?
- ¿Cómo sabremos que el objetivo se ha cumplido? ¿Qué evidencia o indicadores lo mostrarán?
- ¿Qué capacidades y recursos tenemos disponibles para lograrlo? ¿Es realista?
- ¿Por qué este objetivo es relevante para el contexto político e institucional actual?
- ¿Qué plazo tenemos para lograrlo?

Responder estas preguntas permitirá que todos los actores involucrados estén alineados hacia una meta común y podrán participar con claridad y compromiso.



Paso 3

Determinar los actores clave

Después de identificar la necesidad del espacio participativo y definir su objetivo claro, el siguiente paso es identificar a los actores clave que deben ser incluidos en el proceso. Este paso es crucial, ya que las decisiones y el impacto de la política en cuestión afectan de manera directa o indirecta a distintos sectores, comunidades e instituciones.

En el caso de la MdT REDD+, un aspecto fundamental fue el involucramiento de programas y proyectos vinculados a REDD+ que ya contaban con experiencia en el territorio, así como un conocimiento profundo de los actores relevantes para los temas de REDD+.

Para asegurar una participación eficiente y representativa, se realizó un amplio **mapeo de actores sociales** que incluyó colectivos, organizaciones, asociaciones y comunidades relacionadas con la conservación y restauración de bosques, la producción sostenible, la producción forestal e iniciativas de bioeconomía. Este mapeo permitió entender las dinámicas e intereses de cada actor y analizar factores como su poder, disposición, legitimidad y capacidad de contribuir a las metas REDD+ del país (López, 2023).

Criterios para priorizar actores:

- **Económico:** organizaciones o entidades que pueden ganar o perder recursos debido a las decisiones tomadas (ej. comunidades que reciben incentivos por conservación, organizaciones que implementan proyectos productivos sostenibles, sectores económicos que operan en territorios REDD+).
- **Uso de recursos:** actores que dependen directamente de los recursos naturales involucrados (ej. comunidades campesinas, organizaciones indígenas con sistemas de uso tradicional del bosque, grupos de turismo comunitario).
- **Proximidad geográfica:** actores que viven o trabajan directamente en las zonas priorizadas para la implementación de REDD+.
- **Valores y misiones:** actores que, aunque no se vean afectados directamente, tienen un interés particular o defienden valores específicos (ej. ONGs, colectivos de derechos humanos, la academia, otros).

Antes de abrir un espacio participativo, vale la pena detenerse a pensar quiénes deben estar allí. No solo se trata de invitar a muchas personas, sino de reconocer a quienes se verán afectada/os por las decisiones, a quienes conocen bien los temas y a quienes pueden fortalecer la credibilidad del proceso. También hay que decidir cuántas personas pueden participar, considerando los recursos disponibles. A veces se cree que entre más gente participe, más representativo será el espacio, pero no siempre es así. Sin una estrategia clara, se corre el riesgo de tener voces que dominan y otras que quedan fuera.

Preguntas orientadoras para identificar actores:

- ¿Qué sectores, territorios o poblaciones se verán más afectados por las decisiones que se tomen sobre el tema/problema?
- ¿Qué organizaciones ya trabajan en temas relacionados?
- ¿Existen liderazgos sociales, comunitarios, técnicos o políticos reconocidos?
- ¿Qué actores han estado históricamente excluidos y deberían ser incluidos?
- ¿Qué voces podrían aportar una visión distinta y enriquecer el proceso?

Lecciones desde la Mesa de Trabajo REDD+

En la experiencia de la MdT REDD+, la identificación de actores fue un proceso dinámico que combinó convocatorias abiertas con criterios claros de selección y un esfuerzo consistente por garantizar la diversidad sectorial y territorial.

Al inicio, se realizó un mapeo de organizaciones con experiencia en conservación, restauración, reforestación, manejo forestal sostenible, producción sostenible, bioemprendimientos, políticas ambientales, pueblos y nacionalidades indígenas, cambio climático, género, juventudes y derechos humanos, entre otros temas. También se buscó equilibrar la representación de organizaciones con distintos alcances: local, nacional, y regional.

Uno de los aprendizajes más valiosos fue comprender que no basta con convocar únicamente a organizaciones “ambientales”. Los temas REDD+



exigen miradas integrales que incorporen también a actores sociales, productivos, comunitarios, académicos y de derechos humanos.

Finalmente, los criterios mínimos para asegurar que las organizaciones participantes contaran con trayectoria, legitimidad y, sobre todo, compromiso para sostener su participación a lo largo del tiempo, fueron definidos a través de la Guía para la incorporación de actores privados, comunitarios y sociedad civil en la Mesa de Trabajo REDD+ (2024). Este documento, respaldado por el Acuerdo Ministerial No. 049 de 2017 y su reglamento, fue fundamental para consolidar un espacio participativo legítimo, inclusivo y representativo.

Factores clave en la selección de actores:

- **Representatividad:** Participantes que representen sectores, territorios o colectivos, no solo a nivel personal.
- **Legitimidad:** Actores reconocidos por su comunidad o sector.
- **Diversidad:** Equilibrio en términos de género, generaciones, regiones y sectores.
- **Capacidad:** Posibilidad de participación (asistencia, aporte, comunicación).
- **Experiencia:** Conocimiento técnico o estrategias locales que puedan fortalecer el espacio.

Recomendación práctica para identificar y priorizar actores

Es útil elaborar una **matriz de actores** que cruce variables como:

- Tipo de organización (ONG, comunidad, academia, etc.)
- Sector que representa
- Ámbito de acción (local, nacional)
- Nivel de influencia (sobre el tema identificado)
- Nivel de afectación (por las decisiones tomadas con respecto al tema identificado)
- Rol potencial en el espacio (aportante técnico, vocero territorial, articulador, etc.)
- Intereses
- Mandatos

Definir a los actores clave no es solo una cuestión operativa, sino también política y ética. Un espacio participativo bien construido amplifica las voces necesarias, promueve la justicia y fortalece la legitimidad de las decisiones. Por eso, más que cantidad, se debe buscar calidad, diversidad y representatividad en la participación.

En la experiencia de la MdT REDD+ se han identificado distintos actores de la sociedad civil que deben ser incluidos en los procesos de implementación de la política REDD+. Estos actores se agrupan por sectores de acuerdo con la categoría a la que representan:

1. ONG.
2. Academia.
3. Pueblos y nacionalidades indígenas, pueblo afroecuatoriano, pueblo montubio, comunidades locales.
4. Pequeños productores.
5. Sector privado y fondos de agua.



Fotografía 3 Cuarta reunión ordinaria de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, Ecuador.

Paso 4

Establecer un marco institucional y las reglas de funcionamiento

La sostenibilidad y efectividad de un espacio participativo orientado a incidir en políticas públicas depende, en gran medida, de su anclaje institucional y del respaldo político que reciba. Este marco define las reglas del juego, otorga legitimidad a los procesos de participación y permite que los aportes de los actores se traduzcan en decisiones concretas dentro de la gestión ambiental y climática.

En el caso de la MdT REDD+, este marco se configura principalmente a partir del MAE, autoridad nacional responsable de conducir la política ambiental y climática del Ecuador. La MdT REDD+ no surge de manera espontánea, sino que constituye una instancia formalmente reconocida dentro de la arquitectura de gobernanza climática del país, lo que representa una de sus principales fortalezas.

El Acuerdo Ministerial No. 049 formaliza la creación y funcionamiento de la MdT REDD+, estableciendo su carácter participativo, su mandato, composición y periodicidad de reuniones. Este instrumento consolida a la Mesa como un canal institucional de diálogo entre el MAE y los distintos sectores vinculados al manejo sostenible de los bosques y la acción climática. Por su parte, el Acuerdo Ministerial No. MAE-116-2018 aprueba el Plan de Acción REDD+ y reconoce la participación como un principio rector de la política REDD+. Posteriormente, el Acuerdo Ministerial No. MAATE-136-2021 introduce reformas orientadas a la actualización de temáticas específicas del Plan de Acción REDD+, manteniendo y reafirmando los mecanismos de articulación y participación previamente establecidos, entre ellos la MdT REDD+, como espacio de diálogo y coordinación multisectorial. En conjunto, estos instrumentos aseguran la institucionalización del diálogo ambiental y la vinculación de la Mesa con la agenda política y técnica del Ministerio.

Para dar mayor claridad y operatividad al espacio, la MdT REDD+ cuenta con un Reglamento interno de funcionamiento (MAATE, 2024), un documento normativo que define los roles de las organizaciones participantes, las responsabilidades de sus in-

tegrantes y las dinámicas internas de trabajo. Este reglamento detalla aspectos clave como los lineamientos para la toma de decisiones, los compromisos de los miembros, la periodicidad de las reuniones y los procedimientos para la incorporación de nuevos actores, entre otros aspectos.

Complementando este reglamento, la Guía para la incorporación de actores privados, comunitarios y de la sociedad civil en la MdT REDD+ (MAATE, 2024), constituye otro pilar fundamental de este marco regulador. Este documento tiene como propósito facilitar el ingreso de diversos actores al espacio participativo, estableciendo criterios técnicos, institucionales y de legitimidad para garantizar la representatividad y diversidad del grupo. La guía asegura que actores clave, como comunidades locales, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblo afroecuatoriano, pueblo montubio, pequeños productores, empresas privadas o redes de la sociedad civil, tengan no solo una participación activa, sino también el conocimiento necesario de sus derechos y deberes dentro de la dinámica del espacio.

En conjunto, el reglamento y la guía ofrecen lineamientos claros y accesibles para que todos los actores puedan interactuar en igualdad de condiciones y desde un marco coordinado.

Contar con este respaldo institucional tiene múltiples ventajas prácticas:

- **Legitimidad:** asegura que los resultados de la Mesa se enmarquen en las políticas nacionales y sean considerados por las autoridades competentes.
- **Sostenibilidad:** facilita la asignación de recursos humanos, técnicos y financieros para garantizar la continuidad del espacio.
- **Incidencia real:** motiva la participación al demostrar que las recomendaciones pueden transformarse en decisiones efectivas.

No obstante, el marco institucional y político de la



MdT REDD+ trasciende el ámbito estatal. En el contexto ecuatoriano, la gobernanza ambiental se nutre de una amplia diversidad de actores y sistemas de gestión, desde las organizaciones de pueblos y nacionalidades indígenas, pueblo afroecuatoriano y montubio, hasta las comunidades locales, la academia, las organizaciones de la sociedad civil, el sector productivo y empresarial que la integran. Cada uno de estos sectores aporta enfoques, conocimientos y capacidades complementarias que fortalecen la legitimidad y la eficacia del espacio.

La MdT REDD+ es, por tanto, un ecosistema de gobernanza compartida, donde confluyen distintas formas de organización, saberes y perspectivas. En ella se articulan el conocimiento técnico-científico con los saberes ancestrales, la innovación con la experiencia comunitaria, y la gestión estatal con la cooperación y el compromiso territorial. Este entramado de relaciones convierte al marco institucional en un sistema vivo, que se sostiene en la coordinación, la confianza y la corresponsabilidad entre sus integrantes.

Un elemento esencial de este marco es la **interculturalidad**, principio reconocido en la Constitución de la República del Ecuador (2008), que orienta el diálogo entre el Estado y los actores sociales. Integrar este enfoque intercultural y multisectorial sig-

nifica abrir canales de comunicación de doble vía:

- Desde el Estado hacia los actores sociales y territoriales, garantizando transparencia, acceso a la información y coherencia con los compromisos nacionales e internacionales; y
- Desde los territorios y sectores hacia el Estado, incorporando conocimientos tradicionales, experiencias locales, innovación técnica y derechos colectivos en la construcción de políticas climáticas.

Esta doble relación de confianza y colaboración permite que las políticas públicas reflejen tanto las prioridades nacionales como las aspiraciones de los territorios.

En conjunto, el marco institucional y político de la MdT REDD+ fortalece la gobernanza participativa, genera confianza entre las partes y asegura que los procesos REDD+ sean representativos, inclusivos y sostenibles. Más que un mecanismo de consulta, la Mesa se consolida como un espacio de co-creación de políticas públicas, donde convergen la visión técnica, la legitimidad política y la diversidad cultural del Ecuador, demostrando que los procesos participativos son más sólidos cuando se construyen sobre una base institucional clara, multisectorial e intercultural.



Paso 5

Diseñar modalidades de participación

Imagina estar al frente de una sala llena de personas de diferentes regiones, realidades e intereses. Están ahí porque algo los une: construir, en conjunto, una visión común. Hablan diferentes idiomas, manejan diferentes herramientas, tienen distintos conocimientos, pero todas y todos comparten un propósito. ¿Cómo garantizar que esa diversidad enriquezca el diálogo en lugar de fragmentarla? Y, más aún, ¿cómo lograr que esa conversación culmine en acuerdos concretos y resultados que beneficien a todas las personas? La respuesta está en diseñar modalidades de participación estratégicas, dinámicas y accesibles para todo el público.

Las **modalidades de participación** son el “motor” que moviliza a las personas participantes, el puente entre voces diversas y el camino para convertir esas voces en acciones concretas dentro de cualquier espacio colaborativo. La participación bien diseñada puede ser el cimiento sobre el cual se construye el cambio, mientras que un diseño mal pensado podría debilitar el proceso desde sus bases.

En la experiencia particular de la MdT REDD+, el diseño de las modalidades ha sido clave para que funcionara como un espacio inclusivo, flexible y efectivo. Con una amplia diversidad de actores que van desde instituciones gubernamentales hasta comunidades locales, el reto no solo consiste en dar espacio para las opiniones de todas y todos, sino también en aprovechar esa variedad como una fortaleza para construir consensos sólidos.

Sabemos que cada actor llega a la Mesa con sus propias historias, conocimientos, fortalezas y limitaciones. Algunas comunidades no tienen acceso a internet; algunas personas involucradas están altamente capacitadas en temas técnicos; otras tienen valiosas perspectivas culturales que aportan riqueza al diálogo. Por eso, aquí entran en juego las modalidades de participación, que actúan como una especie de “mapa dinámico” para navegar juntas y juntos el camino hacia acuerdos trascendentales.

¿Cómo diseñar modalidades de participación inclusivas y efectivas?

A la hora de crear y coordinar un espacio inclusivo, ciertas preguntas deben guiar el proceso: **¿Qué queremos lograr con este espacio? ¿Quiénes formarán parte del proceso? ¿Qué medios necesitamos para que participen efectivamente?** Estas preguntas ayudan a definir los elementos más importantes de las modalidades de participación, como se expone a continuación:

- **Trazar objetivos claros:** Para cada actividad hay que preguntarnos cuál es su meta. ¿Es un espacio para informar, para deliberar, para tomar decisiones o para abrir un espacio de aprendizaje? La claridad nos permitirá elegir las modalidades más adecuadas en cada caso.

- **Comprender a los actores:** Todas y todos tienen historias únicas, y cada una/o enfrenta sus propios retos. Por ello, es clave entender sus contextos: brechas en conectividad digital, diferencias culturales, barreras lingüísticas o limitaciones económicas, entre otros. Diseñar las modalidades sin considerar estas realidades podría significar excluir a grupos clave.

- **Mantener la flexibilidad:** Los procesos participativos no son estáticos, y muchas veces surge la necesidad de ajustar las actividades o incluso de crear nuevas modalidades para responder a desafíos imprevistos. La flexibilidad es un componente indispensable.

- **Promover equidad:** Para que la participación sea eficaz, todas las voces deben tener peso, desde las comunidades rurales hasta las instituciones nacionales. Asegurarse de que ninguna persona o sector quede en desventaja es imprescindible para el éxito.

Modalidades de participación implementadas en la MdT REDD+

La experiencia en la MdT REDD+ ofrece un excelente ejemplo de cómo las modalidades de participación pueden diseñarse a medida, basándose en las características y necesidades de los diferentes actores, y cómo, mediante su implementación, es posible crear un espacio armonizado, funcional y efectivo.





1. Modalidades de información y convocatoria

Cada periodo bienal de la MdT REDD+ comienza con un relato colectivo que inspira a las personas a unirse al proceso. Sin embargo, convocar a integrantes desde la Costa, los Andes y la Amazonía requiere creatividad. Algunas personas nunca han usado internet, mientras que otras tienen acceso diario a herramientas digitales.

Aquí radica el valor de diversificar los canales: frente a los avances tecnológicos, se realizan webinars y reuniones virtuales para socializar los objetivos y describir el propósito de la Mesa. Al mismo tiempo, para no excluir a actores con limitaciones de conectividad, el equipo gestor organiza talleres presenciales en territorios específicos. Estas actividades se convierten en el primer punto de encuentro entre los actores, donde las preguntas, inquietudes y expectativas encuentran su momento para florecer.

2. Modalidades de reunión y diálogo

Las reuniones son el corazón de cualquier espacio participativo. En la MdT REDD+, las **reuniones ordinarias** son los momentos más esperados, porque permiten el diálogo constructivo y la toma de decisiones fundamentales. Imagina una sala donde representantes de diversas organizaciones, instituciones y comunidades locales se reúnen. Cada sesión tiene un objetivo claro y una agenda bien definida: la autoridad ambiental abre el espacio y da la bienvenida; al ser un espacio formal, se constata el cuórum; después, se revisa el cumplimiento de los acuerdos y compromisos de las reuniones anteriores, se dialoga sobre temas clave, se trabaja en equipo sobre las temáticas de la reunión y, el proceso culmina con nuevos compromisos. Cada reunión es sistematizada y se elabora una ayuda memoria que se comparte con los miembros para que puedan socializar internamente lo realizado. Además, no faltan espacios de integración y dinámicas rompehielo para incentivar el fortalecimiento de vínculos y colaboraciones, así como espacios de intercambio de experiencias y socialización.

El diálogo, sin embargo, no se limita a estas instancias presenciales. Los **encuentros extraordinarios** complementan las reuniones ordinarias, proporcionando un medio ágil y habitualmente virtual para abordar temas urgentes o para ahondar en temas específicos que no pueden esperar hasta la próxima sesión ordinaria. Estos encuentros aseguran que el flujo de comunicación y colaboración se mantenga constante, incluso en circunstancias imprevistas.

Además, la efectividad de cada reunión se ve reforzada por la realización de **sesiones preparatorias virtuales**, las cuales cumplen un rol clave para que

todas las personas participantes lleguen a los encuentros con las mismas herramientas. Estas reuniones previas no solo ayudan a nivelar la información técnica y a socializar los temas a dialogar, sino que también permiten ajustar las expectativas y garantizar que cada persona esté alineada con los propósitos del espacio. De esta manera, las reuniones no solo marcan el ritmo del trabajo de la MdT REDD+, sino que también se convierten en un eje central que asegura que la participación sea informada, inclusiva y efectiva.

3. Fortalecimiento de capacidades

Las modalidades de participación que se implementan en la MdT REDD+ no solo son herramientas de construcción colaborativa, sino también una forma de potenciar las habilidades de los actores que conforman el espacio. En la MdT REDD+, esto se materializa a través de talleres técnicos, webinars especializados y la creación de cursos de formación. Aquí, los participantes no solo obtienen conocimientos sobre REDD+ y la política pública, sino que también desarrollan habilidades críticas necesarias para participar y tomar decisiones con seguridad.

A través de estas actividades, los actores construyen confianza y generan conocimiento colectivo que enriquece los resultados del proceso.

4. Modalidades de comunicación y rendición de cuentas

La transparencia y el acceso equitativo a la información son pilares fundamentales en cualquier proceso de gobernanza participativa. En la MdT REDD+, garantizar que todas las personas involucradas cuenten con información oportuna ha sido clave para generar confianza y asegurar la legitimidad del espacio. Por ello, los **procesos de rendición de cuentas** se han convertido en una modalidad esencial para proporcionar claridad sobre cada paso, decisión o avance. Estas instancias permiten al equipo gestor informar abiertamente sobre el cumplimiento de los compromisos asumidos y recoger las inquietudes y observaciones de los diferentes actores.

A esto se suman los **canales de comunicación** y los **repositorios digitales**, que centralizan y facilitan el acceso a documentos públicos, presentaciones, actas y recursos técnicos. Estas herramientas no solo aseguran que las personas participantes estén al día y preparadas para las reuniones, sino que también fortalecen la continuidad del proceso y refuerzan su legitimidad. Con estos mecanismos, se logra un flujo constante de información transparente que sustenta la confianza entre los sectores e impulsa una participación más informada y efectiva.

Paso 6

Realizar seguimiento, evaluaciones intermedias y finales

Para que un proceso participativo sea eficaz, confiable y sostenible en el tiempo, es imprescindible realizar un seguimiento constante y evaluaciones que permitan verificar avances, identificar retos y aprender para futuros espacios. No se trata únicamente de medir resultados, sino de acompañar el proceso, documentar logros y, lo más importante, garantizar que los compromisos asumidos se cumplan (Creighton, 2005).

El seguimiento y la evaluación en un espacio participativo como la MdT REDD+ tienen cuatro objetivos principales:

a) Verificar avances y confirmar que los acuerdos y objetivos se están cumpliendo.

b) Mejorar el proceso mediante la identificación de obstáculos y la implementación de ajustes necesarios.

c) Dar legitimidad al proceso demostrando el cumplimiento de las reglas y asegurando la rendición de cuentas.

d) Generar aprendizaje, recogiendo lecciones útiles para mejorar y replicar en futuros espacios participativos.

Para lograrlo, la experiencia de la MdT REDD+ recomienda combinar herramientas sencillas de monitoreo continuo –como actas detalladas, listas de asistencia, indicadores de participación y encuestas– con evaluaciones intermedias que permitan detectar y corregir desviaciones, y una evaluación final externa que brinde una perspectiva independiente. Este enfoque asegura la credibilidad y la transparencia, elementos clave para sostener la confianza de los actores.





Buenas prácticas para el involucramiento efectivo de actores

La participación efectiva no es un ideal inalcanzable ni un concepto lejano: es algo que se construye. Se trata de crear entornos donde las personas puedan conectar, expresar sus ideas, tomar decisiones colectivas y sentirse parte de algo significativo. Es en lo concreto —cómo nos reunimos, conversamos y nos organizamos— donde los principios abstractos se convierten en acciones reales.

En este capítulo compartimos **buenas prácticas para el involucramiento de actores**, desarrolladas a partir de las lecciones aprendidas en la MdT REDD+. Estas prácticas buscan fortalecer la confianza, la inclusión, la cohesión y el manejo de las diferencias entre sus miembros, y, al mismo tiempo, inspirar otros procesos participativos para diseñar espacios más colaborativos y sostenibles.

Cada una de estas prácticas se acompaña de ejemplos concretos y aprendizajes extraídos directamente de la experiencia de la Mesa. Aquí no hablamos de pasos rígidos o recetas universales, sino de acciones replicables que pueden adaptarse a diferentes contextos para promover una participación significativa.

Las principales categorías de buenas prácticas incluyen:

- I. Construcción de confianza y cohesión.
- II. Manejo de la diversidad de intereses y perspectivas.
- III. Inclusión de voces diversas.
- IV. Sostenibilidad de la participación.
- V. Innovación y aprendizaje en contextos cambiantes.

4



I. Construcción de confianza y cohesión

La confianza no se construye de la noche a la mañana, pero es el cimiento de un buen proceso participativo. Para que las personas se involucren, deben sentir que su tiempo y esfuerzos realmente importan y que sus aportes generarán cambios (Díaz Aldret, 2017). Cuando las decisiones se perciben como predeterminadas o los espacios se manejan con poca transparencia, la confianza se pierde rápidamente, y con ello, se debilita todo el proceso.

La clave para construir un entorno de confianza es crear espacios donde las personas se sientan valoradas, escuchadas y seguras. Esto no solo implica fomentar relaciones de respeto mutuo, sino también diseñar escenarios que faciliten una interacción auténtica.

A continuación, se presentan un conjunto de buenas prácticas que pueden ayudar a construir y fortalecer la confianza en un espacio participativo como la MdT REDD+.

a. Crear un entorno seguro y de confianza

El ambiente en que se desarrollan las reuniones influye directamente en la disposición de los participantes (Arce, 2007). Espacios cómodos, iluminados, sin jerarquías visibles en la disposición (como círculos en lugar de filas) ayudan a transmitir igualdad y cercanía. Incluso con recursos limitados, es importante cuidar la atmósfera para evitar que factores como frío, ruido o largas distancias se conviertan en barreras para la participación (Wagner, 2014).



Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

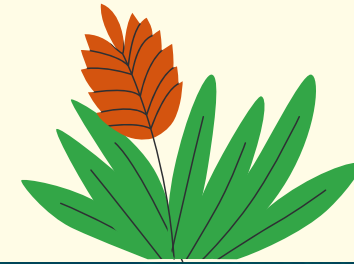
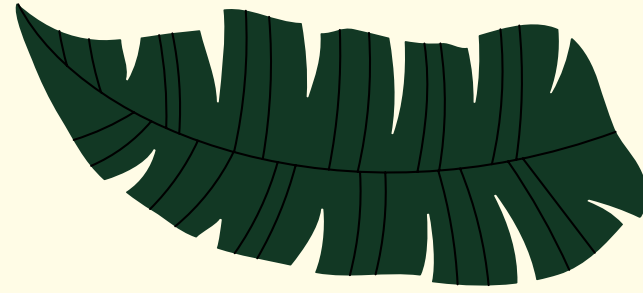


En una ocasión, por limitaciones presupuestarias, la reunión se realizó en un espacio muy amplio y frío, lo que generó incomodidad y predisposición negativa entre las personas participantes. Esta experiencia dejó como aprendizaje que el entorno físico es más que un detalle logístico: influye en la confianza y apertura con que los actores participan.



b. Facilitar el diálogo con profesionalidad

Ningún espacio participativo puede generar confianza si no se propician encuentros meticulosamente diseñados. Contar con personas facilitadoras entrenadas y neutrales es una pieza clave. Ellas no solo organizan la conversación, sino que aseguran que todas las voces sean escuchadas y que el proceso de diálogo fluya de manera efectiva, fomentando el entendimiento mutuo (Wagner, 2014).



c. Dinámicas de interacción significativa

El trabajo en grupos pequeños es una herramienta eficaz para que las personas se expresen de manera más libre y auténtica (Wagner, 2014; Arce, 2007). Métodos como el Café Mundial² crean contextos de colaboración horizontal, donde todas las personas participantes pueden compartir sus perspectivas y ser escuchadas.

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



Desde su creación, la MdT REDD+ consideró fundamental incluir el rol de facilitadores/as imparciales con experiencia en dinámicas grupales. Además, se organizó un curso de formación de facilitadora/es, donde varios miembros adquirieron habilidades para organizar y liderar encuentros efectivos. Esto permitió que las mismas personas participantes tomaran un papel activo en facilitar las reuniones, fortaleciendo la apropiación del espacio.

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



En sus reuniones, la Mesa de Trabajo adoptó dinámicas grupales con facilitadores y voceros rotativos. Gracias a este enfoque, todas las personas tuvieron la oportunidad de liderar y expresar sus ideas, favoreciendo la cohesión y reforzando el sentido de pertenencia. Además, las agendas se construyeron de forma colectiva, asegurando que todos los temas tuvieran relevancia para quienes participaban.



Fotografía 4 Miembros de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) participando en el curso de Formador de Formadores en metodologías y herramientas de formación y facilitación.

d. Visualizar las ideas

Las ideas fluyen con mayor claridad cuando se representan de manera visual. Dinámicas que utilizan papelógrafos, diagramas, tarjetas y otras herramientas visuales pueden hacer que los temas sean más accesibles y comprensibles.



² La dinámica del café mundial es una metodología participativa utilizada para facilitar el diálogo y la colaboración en grupos. Consiste en crear un ambiente similar al de un café, donde los participantes se dividen en mesas pequeñas para dialogar sobre temas específicos. Cada mesa tiene un anfitrión que guía la conversación y las y los participantes rotan entre las mesas, compartiendo ideas y conectando perspectivas. Al final, se recopilan las conclusiones de todas las mesas para generar una visión colectiva. Esta técnica fomenta la interacción, el intercambio de ideas y la construcción de conocimiento colectivo (The World Café Community Foundation, 2015).

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

En la MdT REDD+ se utiliza la metodología VIPP (Visualización en Programas Participativos) de forma habitual (Tillmann, Salas, McKee & Shahzadi, 2010).

La visualización ayuda a organizar las ideas y a sistematizar las contribuciones del grupo, fomentando la comprensión y participación activa de todos los actores involucrados.

e. Establecer reglas claras de diálogo y convivencia

Establecer reglas claras de interacción también es fundamental (Pares, Díaz, & Pomeroy, 2007): escuchar activamente, respetar las perspectivas de las demás personas participantes y contribuir de forma constructiva. Estas pautas deben definirse de manera participativa, de modo que sean consensuadas e interiorizadas por quienes integran el espacio. Una vez construidas de manera participativa, deben estar presentes y recordarse en todos los espacios de reunión como preámbulo de los encuentros.

Estas estrategias ayudan a construir un ambiente de confianza, donde las personas participantes se sientan cómodas para colaborar y contribuir de manera significativa.

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

En su primera reunión, las personas participantes construyeron de forma conjunta las normas de convivencia para todas las sesiones. Estas reforzaban la importancia de escuchar, respetar y valorar las opiniones de las demás personas. Gracias a este ejercicio colectivo, las normas fueron asumidas como propias y respetadas a lo largo del proceso.

NORMAS DE CONVIVENCIA

Nuestros valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Igualdad
- ✓ Cordialidad
- ✓ Inclusión

Las actitudes y conductas que fomentamos

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| ✓ Interés colectivo | ✓ Objetividad y neutralidad |
| ✓ Comunicación asertiva | ✓ Actitud positiva |
| ✓ Colaboración | ✓ Diálogo y conciliación |
| ✓ Creatividad | ✓ Proactividad |
| ✓ Flexibilidad | ✓ Orden y organización |
| ✓ Claridad | ✓ Concentración |
| ✓ Solidaridad | ✓ Claridad en la comunicación |
| ✓ Puntualidad | ✓ Entusiasmo y participación |
| ✓ Respeto a la diversidad | ✓ Compromiso |



Ministerio del Ambiente, Agua
y Transición Ecológica



Ilustración 2 Normas de convivencia que los miembros de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) acordaron durante la primera reunión ordinaria.

f. Asegurar el compromiso de actores clave

La construcción de confianza en un espacio participativo requiere que los actores perciban que los acuerdos y esfuerzos tienen respaldo real. En este sentido, la participación activa y visible de actores con capacidad de decisión, como autoridades (instituciones públicas, líderes políticos, representantes de organizaciones influyentes) resulta fundamental. No basta con un apoyo nominal o formal: el compromiso debe expresarse mediante la presencia constante en los espacios, el seguimiento a los acuerdos y la disposición para sostener el proceso en el tiempo. La ausencia de estos apoyos genera desconfianza y resta legitimidad al espacio.

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



En las reuniones de la MdT REDD+ participan personas delegadas oficialmente por la Autoridad Nacional Ambiental. La presencia de la máxima autoridad permite canalizar directamente las preocupaciones y propuestas de los miembros, fortaleciendo la confianza en que los aportes de la Mesa son escuchados y pueden incidir en las decisiones institucionales.

g. Fomentar la identidad y cohesión del grupo

Fomentar la identidad y cohesión del grupo

La confianza también se fortalece cuando los sectores participantes de la MdT REDD+ sienten que pertenecen a una comunidad con objetivos compartidos. Para ello, es útil promover la construcción de una identidad grupal: crear un nombre, símbolos, narrativas comunes o incluso dinámicas que resalten la importancia del “nosotros”. Esta identidad no elimina la diversidad, pero la organiza en torno a un proyecto colectivo, haciendo que las diferencias se transformen en riqueza y no en fragmentación.

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



Durante el segundo período de la Mesa de Trabajo REDD+ (2016-2019), los miembros crearon de manera colectiva un logo y una canción que los y las representara. Estos símbolos lograron algo más que reflejar la diversidad de ideas y voces presentes: se convirtieron en un puente emocional que unió a las personas participantes. Fueron el hilo conductor que tejió un sentido de pertenencia y convirtió al grupo en mucho más que un espacio de trabajo, en una verdadera comunidad con identidad propia.

II. Manejo de la diversidad de intereses y perspectivas

Reconocer la pluralidad de actores en procesos participativos implica identificar y considerar los diferentes intereses, perspectivas y necesidades de los grupos involucrados (Pares, Díaz, & Pomeroy, 2007). A través de la experiencia de la MdT REDD+ se han identificado algunas buenas prácticas para garantizar que esa diversidad se tradujera en un diálogo constructivo y en una participación representativa.

a. Organizar grupos según intereses y niveles técnicos

No todas las personas tienen el mismo nivel de conocimientos técnicos o los mismos intereses en un proceso participativo y no siempre es necesario que todas participen en todo. Una buena práctica es trabajar en grupos diferenciados por temas específicos, como áreas de especialidad o niveles de interés, lo que permite que cada participante aporte donde más valor puede generar.



Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



En la MdT REDD+ 2024-2026 se estableció entre los objetivos dar seguimiento a la implementación del PA REDD+, que define cuatro áreas estratégicas: política y gestión institucional para REDD+, transición a sistemas productivos sostenibles, manejo forestal sostenible, conservación y restauración (Ministerio del Ambiente de Ecuador, 2016). Para abordar estos temas de manera eficiente, se formaron grupos de trabajo organizados según el área de interés y experiencia. Estas áreas requieren conocimientos especializados, por lo cual fue necesario conformar grupos específicos de trabajo



b. Elaborar de manera conjunta el plan de trabajo

Construir un plan de trabajo en conjunto da a los participantes la oportunidad de plasmar sus perspectivas, experiencias y prioridades desde el principio. Este método no solo permite el intercambio de ideas, sino que también genera un alto nivel de compromiso porque cada persona siente que sus aportes están reflejados en el proceso.



Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



El plan de trabajo anual de la Mesa se elaboró de manera participativa. En la primera reunión, se llevó a cabo un ejercicio de mapeo de expectativas y áreas de especialidad de cada integrante. Estos insumos, combinados con una revisión colectiva, guiaron la construcción de un cronograma que representara los intereses diversos de las personas participantes. Este enfoque logró que el plan fuera más inclusivo, lo que fortaleció el sentido de corresponsabilidad.



Fotografía 5 Uno de los grupos de trabajo de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) participando en una actividad de planificación del primer año.

c. Monitorear y evaluar la participación

No basta con invitar a personas a un espacio participativo. Es fundamental reflexionar continuamente sobre cómo se están desarrollando las dinámicas para detectar desigualdades, excluir sesgos o abordar las necesidades de aquellos que puedan sentirse fuera del proceso. Herramientas sencillas de monitoreo y evaluación permiten ajustar los métodos de manera oportuna para asegurar una participación efectiva (Pares, Díaz, & Pomeroy, 2007).

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



Al finalizar cada reunión, se aplica una encuesta anónima para conocer si las personas participantes han logrado expresarse durante la reunión, si sus aportes han sido considerados, y si han experimentado situaciones de discriminación e incomodidad. Estos resultados sirven como insumo para mejorar el diseño de los siguientes encuentros.

d. Promover una representación legítima y diversa

Un proceso participativo gana legitimidad cuando la representación refleja la pluralidad de intereses, territorios y niveles organizativos. La diversidad permite abordar los problemas desde múltiples ángulos, generando soluciones más completas y efectivas (Wagner, 2014).

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



Para el sector de pueblos y nacionalidades indígenas, pueblo afroecuatoriano y montubio, comunidades locales se establecieron cuotas que garantizaran representación de la Amazonía, la región Andina y la Costa, así como distintos niveles de gobernanza (local, regional y nacional). Este enfoque permitió que la pluralidad cultural del país estuviera presente y se evitara la exclusión de voces clave al momento de tomar decisiones.



Fotografía 6 Miembro de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) de la nacionalidad Tsa'chila durante la cuarta reunión ordinaria en Quito. Fotografía de Emilia Ulloa, Wildlife Conservation Society (WCS).

e. Integrar criterios expertos

No todos los problemas participativos pueden resolverse únicamente con las ideas de los miembros del espacio formal. En ciertos casos, la participación de experta/os externa/os, con conocimientos técnicos o políticos específicos, puede enriquecer el diálogo y fortalecer la toma de decisiones. Cabe resaltar que, en la Mesa de Trabajo REDD+, la/os experta/os son invitada/os bajo solicitud de los miembros o del equipo gestor, y exclusivamente para abordar temáticas específicas previamente definidas. Esto permite asegurar que sus aportes sean relevantes, concretos y orientados a las necesidades del grupo.

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

En la MdT REDD+ se estableció la figura del grupo de invitados. Este mecanismo permite convocar a entidades o especialistas externa/os cuando los temas tratados requieren mayor nivel de detalle técnico o político. Su participación contribuye a aclarar dudas, proveer insumos específicos y fortalecer la capacidad de decisión de los actores permanentes, sin modificar la membresía establecida.

f. Implementar mecanismos deliberativos

Contar con herramientas de deliberación permite llegar a acuerdos de manera ordenada y transparente, fortaleciendo la legitimidad de las decisiones. Establecer mecanismos deliberativos en procesos participativos es crucial para garantizar que las decisiones sean inclusivas, reflexivas y orientadas al consenso (Wagner, 2014).



Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

La MdT REDD+ implementa diversos mecanismos: representantes de cada sector revisan y aprueban las agendas antes de las reuniones; se usan votaciones para definir fechas de reunión; se asignan responsables de cumplimiento para cada acuerdo; se recogen propuestas de temas, intercambios y experta/os invitados; y se construyen recomendaciones colectivas en procesos normativos o de planificación.

g. Equilibrar inclusión y eficacia

Un principio clave en los procesos participativos es que la diversidad de voces fortalece la legitimidad y la calidad de las decisiones. Sin embargo, cuando el número de actores se vuelve demasiado amplio, existe el riesgo de que las reuniones se vuelvan poco operativas, los acuerdos difíciles de alcanzar y la gestión administrativa insostenible. El reto, entonces, consiste en encontrar un balance entre garantizar la inclusión de los sectores relevantes y, al mismo tiempo, asegurar que el proceso pueda funcionar de manera ágil y efectiva.

Esto implica definir criterios claros sobre quiénes participan, establecer límites razonables de membresía y diseñar dinámicas que permitan recoger las voces diversas sin sacrificar la capacidad de avanzar en decisiones concretas. En otras palabras, no se trata de excluir, sino de dimensionar adecuadamente el espacio de acuerdo con sus objetivos, recursos y posibilidades de gestión (Pares, Díaz, & Pomeroy, 2007).

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



En la MdT REDD+ se estableció un límite máximo de 45 organizaciones miembros. Esta decisión respondió a la necesidad de garantizar un proceso inclusivo, pero al mismo tiempo manejable en términos técnicos, económicos y logísticos. El equipo de apoyo reconoció que un número mayor de miembros habría dificultado tanto la coordinación como la toma de decisiones, considerando el personal técnico disponible y los recursos presupuestarios para el funcionamiento del espacio. Este criterio permitió que la Mesa mantuviera representatividad sin comprometer la eficacia en la gestión de sus reuniones y actividades.



El manejo de la diversidad de intereses y perspectivas es un desafío inevitable en un espacio participativo. Pero cuando se enfrenta con planificación y herramientas adecuadas, la diversidad se convierte en la mayor fortaleza del grupo. Al combinar inclusión, representatividad y eficacia, la MdT REDD+ logró construir un proceso participativo más equitativo y capaz de abordar los problemas públicos desde una mirada plural e innovadora.



Fotografía 7 Representantes de pueblos indígenas, asociaciones productivas y universidades dialogan en un grupo de trabajo durante la quinta reunión ordinaria de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período). Fotografía de Omar Corral.

II. Inclusión de voces diversas

Fomentar una participación verdaderamente inclusiva implica reconocer y valorar la diversidad en los espacios de toma de decisiones. Esto incluye considerar no solo cuántas personas participan, sino también cuán representadas y escuchadas están las diferentes realidades y sectores, con especial énfasis en aquellos grupos históricamente excluidos.

Para lograr este objetivo, es clave implementar estrategias que integren enfoques de género, interculturalidad y herramientas prácticas que reduzcan barreras. Estas herramientas pueden ir desde el financiamiento para el transporte y alimentación hasta la adaptación de información y metodologías accesibles e inclusivas.

A través de la experiencia de la MdT REDD+, se han identificado acciones y aprendizajes clave que fortalecieron la inclusión de voces diversas. A continuación, exploraremos algunas de las estrategias practicadas en este espacio.

a. Reconocer la diversidad

La primera condición para un proceso inclusivo es entender que los actores sociales no son homogéneos (Arce, 2007). Cada sector cuenta con experiencias, prioridades, formas de organización y capacidades distintas. Reconocer esta pluralidad permite diseñar espacios sensibles a la realidad de cada grupo y evitar esquemas estandarizados que invisibilicen necesidades particulares.

Asimismo, es fundamental integrar a sectores que suelen quedar excluidos, como personas con discapacidades, comunidades rurales alejadas o grupos con menor acceso a recursos. Estas intenciones deben reflejarse en la planificación presupuestaria, pues la participación de actores diversos requiere de apoyos logísticos que no serían necesarios si se convocara únicamente a organizaciones centralizadas con mayor capacidad económica.

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



En la MdT REDD+ se estableció un límite máximo de 45 organizaciones miembros. Esta decisión respondió a la necesidad de garantizar un proceso inclusivo, pero al mismo tiempo manejable en términos técnicos, económicos y logísticos. El equipo de apoyo reconoció que un número mayor de miembros habría dificultado tanto la coordinación como la toma de decisiones, considerando el personal técnico disponible y los recursos presupues-



tarios para el funcionamiento del espacio. Este criterio permitió que la Mesa mantuviera representatividad sin comprometer la eficacia en la gestión de sus reuniones y actividades.

Herramienta recomendada

Para profundizar este enfoque, resulta útil la Guía para la transversalización del enfoque de género e interculturalidad en medidas y acciones REDD+ (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2025), la cual ofrece lineamientos básicos y prácticos para incorporar estas perspectivas en los procesos participativos. Su aplicación permite que las iniciativas REDD+ y sus socios estratégicos integren de manera coherente y sistemática la equidad de género y el respeto a la diversidad cultural en la gestión climática.

b. Adaptar la comunicación para distintos públicos

La manera en que se comunica la existencia y el funcionamiento de un espacio participativo puede marcar la diferencia entre que alguien participe o no. Un único formato o canal puede ser una barrera insalvable para ciertas comunidades. Esto es particularmente cierto para quienes enfrentan dificultades como bajos niveles de alfabetización, falta de conectividad digital o barreras lingüísticas. Por ello, una buena práctica es diversificar los medios y adaptar la comunicación de forma que los mensajes lleguen a todas y todos (Arce, 2007).



Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



Durante las convocatorias para la MdT REDD+ de 2019 y 2024, las estrategias de comunicación incluyeron talleres presenciales en distintas provincias de la Amazonía, Sierra y Costa. Con el apoyo de puntos focales en las comunidades, se logró establecer un contacto directo con los actores clave, lo que garantizó que las diversas comunidades locales estuvieran representadas de manera adecuada en los espacios de socialización.

c. Definir el alcance de la participación

Los procesos participativos pueden estructurarse como espacios abiertos, mixtos o cerrados, dependiendo de sus objetivos, nivel de complejidad técnica, presupuesto y alcance territorial. Definir este alcance con claridad es clave para dar legitimidad al proceso y garantizar la coherencia entre las expectativas de los actores y lo que el espacio realmente puede ofrecer (Díaz Aldret, 2017).



Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



La MdT REDD+ se estructuró como un espacio cerrado con requisitos claros de postulación. La decisión respondió a dos factores: por un lado, la alta complejidad técnica de los temas tratados, que requieren procesos de capacitación y dialogo sostenidos; y por otro, la necesidad de construir confianza y redes de colaboración a lo largo del tiempo. Aun así, la Mesa mantiene la posibilidad de invitar a actores externos en sesiones específicas cuando se considera pertinente.



d. Promover acciones afirmativas para una representación inclusiva

En la práctica, ciertos sectores — mujeres, jóvenes, minorías étnicas — suelen estar subrepresentados debido a desigualdades estructurales (Pares, Díaz, & Pomeroy, 2007). Esto no es resultado de falta de interés, sino de barreras estructurales que limitan su participación. Para asegurar una representación equitativa y diversa, es fundamental adoptar medidas concretas que nivele el terreno desde el principio.



Fotografía 8 Joven madre y miembro de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) toma parte activa en la cuarta reunión ordinaria. Fotografía de Emilia Ulloa (WCS).

e. Ampliar la presencia de sectores clave

En procesos relacionados con la gestión territorial y ambiental, es fundamental que los sectores directamente vinculados a los territorios estén representados. Incluir sus voces garantiza que las decisiones reflejen la realidad de quienes viven y trabajan en las zonas de intervención, y fortalece la legitimidad del proceso (Díaz Aldret, 2017).

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

Se establecieron cuotas de participación en la Mesa mayores para pueblos y nacionalidades indígenas, comunidades afroecuatorianas, montubias y locales. Esta decisión respondió a la necesidad de que las poblaciones cuyos territorios coinciden con las áreas de acción de REDD+ fueran actores centrales en la construcción y seguimiento de políticas..

f. Reducir barreras económicas y sociales

La participación requiere tiempo, recursos y esfuerzo. Para muchos actores, especialmente aquellos con ingresos precarios o empleos informales, asistir a reuniones significa dejar de trabajar y asumir gastos de transporte, hospedaje y alimentación. No considerar estos factores puede generar exclusiones, limitando la diversidad y legitimidad del proceso (Arce, 2007).

Por ello, los presupuestos de los espacios participativos deben contemplar apoyos económicos que permitan compensar estas limitaciones y reconocer el valor del tiempo y la dedicación de las personas participantes.

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

En las convocatorias para la MdT REDD+ se implementó un sistema de puntaje adicional en las evaluaciones para organizaciones representadas por mujeres y jóvenes. Esta medida no solo incentivó su postulación, sino que también permitió equilibrar la composición de la Mesa, incorporando perspectivas que históricamente han estado ausentes en espacios de toma de decisión política y técnica.

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

La MdT REDD+ incluyó en su presupuesto la cobertura de gastos de movilización, hospedaje y alimentación para sus miembros. Este apoyo fue fundamental para que representantes de comunidades y organizaciones de base pudieran participar de manera sostenida. Aunque el beneficio se focalizó en ciertos sectores, la experiencia mostró que este tipo de apoyo debería ampliarse a todas las personas participantes, en reconocimiento a la contribución que hacen al destinar su tiempo y esfuerzo al fortalecimiento de las políticas públicas.



IV. Sostenibilidad de la participación

La sostenibilidad de los procesos participativos es fundamental para que estos espacios trasciendan lo simbólico y se conviertan en herramientas efectivas de gobernanza. Un proceso sostenible garantiza la continuidad de la participación ciudadana, fortaleciendo la confianza entre actores sociales e instituciones públicas. Además, asegura que los resultados tengan un impacto duradero, evitando que se reduzcan a ejercicios puntuales sin efectos reales. La sostenibilidad también previene percepciones de simulación o manipulación, refuerza la legitimidad institucional y permite generar aprendizajes colectivos que pueden replicarse en futuros procesos. Finalmente, dota a los espacios de flexibilidad para adaptarse a contextos cambiantes, manteniéndose relevantes y útiles frente a nuevas demandas sociales y políticas.

Basándonos en la experiencia de la MdT REDD+, aquí se presentan las buenas prácticas que han permitido garantizar la sostenibilidad del espacio.

a. Corresponsabilidad: transmitir y retroalimentar

Un proceso participativo debe crecer más allá de las paredes en las que ocurre y alcanzar a las bases sociales que cada miembro representa. Esto solo es posible si los actores asumen de forma clara y activa su rol de comunicar los acuerdos y los diálogos a sus organizaciones y comunidades y, al mismo tiempo, traer sus inquietudes y perspectivas de vuelta al espacio. Este flujo de comunicación bidireccional fortalece la legitimidad del proceso, asegurando que las decisiones sean verdaderamente representativas y construidas en colectivo (Wagner, 2014).

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

Cada organización miembro tiene la responsabilidad de socializar los resultados de las reuniones de la Mesa en sus propios espacios, como asambleas o encuentros organizativos. Esto se formalizó a través de la elaboración de planes de socialización de la información compartida durante las reuniones, asegurando una mayor conexión entre la Mesa y las bases sociales de las organizaciones.





b. Rotación de roles y tareas compartidas

Un espacio participativo se enriquece cuando los miembros asumen responsabilidades de manera rotativa y compartida. Asignar tareas como la facilitación de dinámicas, la preparación de agendas o la vocería no solo distribuye el trabajo, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso colectivo (Wagner, 2014). De esta manera, se refuerza la idea de que el éxito del proceso depende de la colaboración de todos sus integrantes (Arce, 2007).



Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

A raíz del curso de formación de formadores, los miembros de la Mesa comenzaron a incorporar la facilitación rotativa en las reuniones. Así, distintas personas lideraban dinámicas, colaboraban en la preparación de agendas y asumían la vocería. Esta práctica consolidó el compromiso y subrayó la importancia del trabajo colaborativo para el éxito del proceso.



Fotografía 9 Miembros de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) facilitan una actividad durante el curso “Formador de Formadores”.

c. Asegurar recursos financieros y logísticos para sostener la participación

La sostenibilidad también depende de una gestión presupuestaria adecuada. Contar con financiamiento para movilización, hospedaje y alimentación permite la inclusión de sectores que, de otra manera, quedarían excluidos por limitaciones económicas. Asimismo, destinar recursos a la coordinación técnica y logística es indispensable para mantener el espacio activo y dinámico. Sin estos apoyos, la motivación de los actores puede debilitarse, especialmente cuando participar implica un esfuerzo económico adicional y beneficios inmediatos limitados.



Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

Durante un período de funcionamiento, se conformó el Grupo REDD+ Indígena Amazónico, caracterizado por su dinamismo y motivación. Sin embargo, al cesar el apoyo económico, logístico y técnico, las reuniones dejaron de sostenerse regularmente, evidenciando la importancia de garantizar recursos constantes para asegurar la continuidad de la participación.

d. Evaluar periódicamente el funcionamiento del espacio y fortalecer la mejora continua

La evaluación es una herramienta clave para asegurar la pertinencia y eficacia de los procesos participativos. Revisar periódicamente el funcionamiento del espacio permite identificar limitaciones —como la falta de interés en los temas, metodologías poco accesibles o dificultades en la gestión— y realizar los ajustes necesarios. Este ejercicio no debe entenderse únicamente como una revisión técnica, sino como un mecanismo de aprendizaje colectivo que refuerza la transparencia y la adaptabilidad del espacio.



Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

En la Mesa se aplican diferentes mecanismos de evaluación: al finalizar cada reunión se realizan retroalimentaciones rápidas y las personas participantes llenan un formulario; a mitad del período de funcionamiento se promueve un análisis más profundo de los avances; y al final del ciclo se realiza una evaluación integral, lo que permite ajustar metodologías, priorizar temas y fortalecer la planificación para el siguiente período.



V. Innovación y aprendizaje en contextos cambiantes

Los procesos participativos no se desarrollan en escenarios estáticos. Cambios sociales, políticos, económicos o tecnológicos exigen una capacidad de adaptación constante para que estos espacios sigan siendo relevantes y eficaces. La innovación y el aprendizaje permiten que los espacios de participación se adapten a nuevas condiciones, incorporando herramientas digitales, ajustando metodologías en situaciones excepcionales y fortaleciendo capacidades de los actores. Esta adaptabilidad no solo mantiene vivo el proceso, sino que abre oportunidades para diversificar las formas de diálogo, ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la participación.

A continuación, se detallan las buenas prácticas que la MdT REDD+ identificó para innovar y aprender en contextos cambiantes, y que pueden servir de inspiración para otros espacios participativos.

a. Adaptar las metodologías a situaciones excepcionales

Cuando las crisis golpean, la continuidad de los procesos participativos se ve desafiada. En estos momentos, es crucial adoptar una postura resiliente que permita transformar los retos en oportunidades de aprendizaje y adaptación. Ya sea frente a una emergencia como la pandemia de COVID-19 o ante cualquier cambio inesperado, el rediseño de las metodologías desempeña un papel esencial para evitar la interrupción del diálogo y mantener la cohesión del grupo.

Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+



Durante el confinamiento causado por la pandemia, la Mesa enfrentó el desafío de trasladar sus reuniones presenciales a espacios virtuales. Ante la posible exclusión de actores con dificultades de conectividad, se tomaron medidas para reducir esa brecha, como la entrega de tablets y la recarga de datos móviles. Aunque el escenario representó nuevos desafíos, estas medidas permitieron mantener un mínimo de interacción y flujo de información. Así, la Mesa logró sostener el diálogo y garantizar la continuidad de sus procesos participativos, incluso en un contexto de crisis global.





b. Incorporar tecnologías y herramientas digitales para la participación

Las herramientas digitales no solo son útiles en momentos de contingencia, sino que representan una oportunidad para mejorar la eficiencia, el alcance y la accesibilidad de los procesos participativos. Plataformas virtuales, encuestas en línea, aplicaciones de retroalimentación o seminarios web pueden complementar los espacios tradicionales, generando mayor fluidez en el intercambio de ideas.



Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

Aunque la virtualidad representó un gran reto, también demostró que era posible mantener la cohesión del grupo, el compromiso de los actores y la atención sostenida en un formato distinto al habitual. La Mesa aprovechó este período como un laboratorio para experimentar con diferentes plataformas, metodologías y formas de comunicación, lo que permitió identificar buenas prácticas y límites en la participación digital. Este aprendizaje se transformó en una base de innovación, al abrir nuevas posibilidades para combinar modalidades y enriquecer la interacción en los procesos participativos.



c. Combinar lo presencial y lo virtual: hacia una modalidad híbrida

Una de las lecciones más importantes del trabajo en contextos virtuales es que lo digital no puede sustituir a la riqueza y la confianza que genera el contacto presencial. Sin embargo, tampoco se puede ignorar la eficiencia, flexibilidad y alcance que aporta la digitalización. Este aprendizaje ha llevado a explorar modelos híbridos, que combinan las fortalezas de ambas modalidades para generar procesos adaptados, dinámicos e inclusivos.



Ejemplo en la Mesa de Trabajo REDD+

Tras la pandemia, la Mesa adoptó un modelo híbrido que combinaba lo mejor de la presencialidad y la virtualidad. Se establecieron cuatro reuniones presenciales al año, enfocadas en la construcción de confianza, la deliberación y el fortalecimiento de vínculos, complementadas con encuentros virtuales intermedios dedicados al seguimiento técnico y a la presentación de temas de interés específicos. Esta modalidad no solo permitió dar continuidad al trabajo de manera más eficiente, sino que también amplió las oportunidades de participación, manteniendo el contacto directo sin perder la flexibilidad de los espacios digitales.

Las buenas prácticas descritas muestran que el involucramiento efectivo de actores requiere un diseño intencional, sensible a la diversidad y abierto al aprendizaje. La experiencia de la MdT REDD+ evidencia que a través de acciones concretas —como generar confianza, facilitar la inclusión, equilibrar intereses y adaptarse a contextos cambiantes— es posible sostener procesos participativos sólidos. Al mismo tiempo, cada espacio de participación enfrenta retos propios, por lo que estas lecciones deben entenderse como insumos flexibles que pueden inspirar, orientar y adaptarse a diferentes realidades. Este capítulo es una invitación a fortalecer la calidad de la participación a través de la práctica, la innovación y el compromiso colectivo.



Rol de la facilitación en ámbitos de desarrollo sostenible

En los procesos participativos, es importante contar con un/a facilitador/a que permita identificar y potenciar las capacidades de las personas involucradas en procesos participativos. La facilitación cumple una función encaminada a crear y sostener arreglos sociales. En este contexto, la persona facilitadora es un “instrumento”, mientras los actores sociales son las personas artífices del cambio (Arce, 2007).

La facilitación es un proceso mediante el cual **una persona guía a grupos o comunidades para mejorar la interacción entre sus miembros y alcanzar objetivos comunes**. La persona facilitadora actúa de manera neutral y sin autoridad para tomar decisiones, crea un entorno seguro y colaborativo para que las personas participantes expresen sus ideas, resuelvan problemas y tomen decisiones efectivas (Arce, 2007).



Fotografía 10 Réplica organizada por la Asociación de Producción Agropecuaria “La Chacra” en el cantón Palanda, provincia de Zamora Chinchipe, Ecuador, durante la Mesa de Trabajo REDD+ 2020-2023 (3er período).

Funciones de la persona facilitadora

La persona facilitadora actúa como dinamizador, catalizador y guía, ayudando a los grupos a desplegar su máximo potencial y alcanzar sus objetivos a través de metodologías efectivas y oportunas. Wagner (2014) comparte una metáfora inspiradora:

La facilitación se parece a la navegación. Uno traza un curso, pero durante el trayecto hay que ajustar la dirección según cambian las condiciones. Rara vez se navega en línea recta, pero con flexibilidad se logra llegar al destino.

Siguiendo esta idea, las funciones de la persona facilitadora incluyen:

- Transmitir conocimientos e información de manera oportuna: organiza contenidos de forma progresiva y clara, motiva la reflexión y evita juicios de valor.

- Promueve el trabajo en grupos: propone dinámicas, distribuye roles, motiva y ordena el flujo de trabajo.

- Gestiona los procesos grupales: maneja interrupciones, conflictos o resistencias, fomentando la conciencia sobre la conducta colectiva.

- Evalúa y retroalimenta los procesos grupales: observa la atmósfera grupal, fomenta aprendizajes y asegura resultados concretos (Killian, 2016).

Estas funciones generales se traducen en acciones prácticas que hacen posible la facilitación en la vida real. Algunas de las más importantes son:

- Aclarar causas y contextos antes de trabajar un tema: la persona facilitadora debe tener claridad sobre los temas que se tratarán en el espacio.

- Regular la toma de palabra (abrir, distribuir y limitar intervenciones).

- Reconducir cuando hay desviaciones del tema central o excesos y administrar de forma oportuna el tiempo.

- Retroalimentar constantemente al grupo para garantizar comprensión, resumir, aclarar, parafrasear e invitar a que se realicen preguntas.

- Mostrar sus emociones con autenticidad, sin imponerlas.

- Asegurar la documentación y síntesis de resultados (Killian, 2016).

Finalmente, tanto las funciones como las tareas se sostienen en principios rectores que dan coherencia al trabajo de la persona facilitadora. Entre ellos se destacan:

- Generar un clima de confianza y sinceridad como base para el aprendizaje.

- Asegurar un diálogo equilibrado, cuidando turnos de palabra y evitando monopolios.

- Apoyar la autoorganización del grupo, estimulando que los participantes sean activos.

- Valorar a cada persona, sin favoritismos ni exclusiones.

- Cuidar el tiempo y el rumbo, manteniendo el hilo conductor y resumiendo lo fundamental.

- Hacer visibles las diferencias de opinión, ayudando a procesarlas en lugar de ocultarlas (Killian, 2016).

Estos principios convierten la facilitación en algo más que una técnica: la transforman en un **arte de acompañar**. Al aplicarlos, la persona facilitadora logra que el espacio sea colaborativo, inclusivo y productivo, donde cada persona participante se siente valorada y motivada a aportar.

Principales retos de la facilitación

La facilitación, aunque fundamental para sostener procesos participativos, no está exenta de desafíos. Quienes asumen este rol deben navegar en contextos complejos, con diversidad de actores, tensiones sociales y limitaciones prácticas. La experiencia de la MdT REDD+ muestra que cada reto, lejos de ser un obstáculo, puede convertirse en una oportunidad para innovar, aprender y fortalecer los procesos colectivos. A continuación, se presentan los principales retos enfrentados por las personas facilitadoras de la Mesa y las lecciones que estos dejaron.

1. Gestión de la diversidad y la inclusión

Uno de los retos centrales es trabajar con personas provenientes de diferentes culturas, sectores sociales y niveles de conocimiento. Esto implica no solo reconocer las distintas cosmovisiones presentes, sino también garantizar que todos tengan las condiciones para participar. La desigualdad en el



acceso a la información, las barreras logísticas o la falta de experiencia previa en estos espacios son factores que requirieron atención. En la MdT REDD+, algunas mujeres jefas de hogar han participado acompañadas de sus hijos e hijas, lo que hace evidente la necesidad de prever espacios de cuidado infantil. Asimismo, se necesita diseñar dinámicas accesibles para participantes con menos conocimientos técnicos, asegurando que sus voces también sean escuchadas.

2. Construcción de consensos y cohesión social

Lograr acuerdos entre actores con intereses divergentes representa otro reto constante. Esto exige no imponer soluciones, sino fomentar un ambiente donde las diferencias puedan transformarse en aprendizajes colectivos y oportunidades. Más allá de las sesiones formales, en la MdT REDD+ se promueve espacios informales que facilitan la interacción personal y ayudan a tejer lazos de confianza.

La continuidad en la comunicación —a través de contactos regulares y seguimiento entre reuniones— también es clave para consolidar la cohesión del grupo.

3. Manejo de conflictos

Los conflictos, inevitables en procesos participativos, deben ser gestionados con tacto y diplomacia. En la Mesa, muchos de estos surgen por la interacción entre sociedad civil y la entidad pública responsable de la gestión de REDD+. Aquí, el rol de la facilitación se canaliza en doble vía: contener las tensiones inmediatas y, al mismo tiempo, transformarlas en insumos para el diálogo y la mejora de los procesos.

4. Justicia en la participación

Un reto recurrente es garantizar que quienes tienen menos confianza para hablar en público puedan expresarse, al tiempo que se evita que algunos actores monopolicen la palabra. Para ello, la facilitación debe establecer reglas claras de diálogo, promover metodologías inclusivas y detener intervenciones excesivas cuando fuese necesario.



5. Promoción de la participación y la creatividad

Superar la apatía o la desconfianza también demanda creatividad. Motivar a las personas participantes para que se involucren activamente implica generar dinámicas atractivas, reconocer los aportes individuales y abrir espacios para la innovación colectiva. La facilitación juega un papel crucial para mostrar que cada voz tiene valor, lo que incrementa el compromiso de los actores.

6. Neutralidad

Mantener una postura imparcial es un reto constante. La facilitación debe estar guiada por la objetividad, por procurar que los sectores que conforman la MdT REDD+ manifiesten sus puntos de vista y que estos sean encauzados de manera neutral y llevarlas a un diálogo mediado por la ecuanimidad.

7. Gestión estratégica del tiempo y los recursos

Administrar de manera eficiente los recursos humanos, financieros y logísticos disponibles, es esencial al momento de gestionar un espacio participativo. La facilitación debe equilibrar la presión de atender necesidades inmediatas con la visión de mantener la sostenibilidad del proceso en el largo plazo. Esto requiere priorización, planificación cuidadosa y una constante negociación con los límites reales de los recursos.

8. Seguimiento y sostenibilidad

Finalmente, uno de los retos más persistentes es asegurar mecanismos de monitoreo y evaluación. La falta de una cultura de seguimiento en espacios participativos puede debilitar su continuidad y limitar los aprendizajes. En la Mesa se busca contrarrestar esto documentando procesos, elaborando actas y generando retroalimentación constante, aunque aún queda camino por recorrer para consolidar evaluaciones sistemáticas.

Estos retos muestran que la facilitación no es un ejercicio técnico aislado, sino un arte que combina sensibilidad, flexibilidad y visión estratégica. Requiere habilidades comunicativas, empatía, creatividad y un compromiso ético profundo con los principios de inclusión y justicia social. La experiencia de la MdT REDD+ demuestra que, cuando los retos son asumidos como oportunidades de aprendizaje, la facilitación puede convertirse en un motor clave para construir procesos participativos más legítimos, sostenibles y transformadores.



Fotografía 11 Miembros de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) participando en el curso de Formador de Formadores en metodologías y herramientas de formación y facilitación.



Resumen de aprendizajes

El recorrido de la Mesa de Trabajo REDD+ ha dejado múltiples lecciones que van más allá de un caso puntual: son aprendizajes útiles para cualquier proceso que busque involucrar a la sociedad civil en la gestión socioambiental. Este cuaderno recoge algunos de los más significativos:

1. La participación requiere diseño y cuidado constante.

No basta con convocar actores: se necesita claridad sobre el propósito, voluntad política sostenida, recursos y una estructura flexible que se adapte a los cambios del contexto.

2. La confianza es la base de todo proceso participativo.

Construir reglas claras, reconocer compromisos y valorar la palabra de cada participante permite generar un espacio seguro donde las personas puedan expresarse y trabajar en conjunto.

3. La inclusión no ocurre de manera espontánea.

Es indispensable reconocer la diversidad y reducir las barreras que impiden participar, ya sean económicas, sociales, culturales o de género. La interculturalidad y la perspectiva de género no son complementos, sino principios transversales que deben prevalecer al momento de planificar e implementar mecanismos de participación.

4. La facilitación es un arte y una responsabilidad.

Las personas facilitadoras actúan como guías y catalizadores: organizan, moderan, reconducen y sintetizan, pero sobre todo promueven un clima ético, imparcial y participativo. Su rol es determinante para que el grupo mantenga cohesión, motivación y orientación a resultados.

5. Los retos son parte del proceso, no obstáculos externos.

Manejar conflictos, equilibrar desigualdades en el conocimiento, motivar a quienes desconfían o se muestran apáticos, y sostener la participación en el tiempo son desafíos inevitables. Reconocerlos y abordarlos con creatividad y apertura es lo que convierte un espacio participativo en una verdadera escuela de aprendizaje colectivo.



Fotografía 12 Miembros de la Mesa de Trabajo REDD+ 2024-2026 (4to período) participando en el curso de Formador de Formadores en metodologías y herramientas de formación y facilitación.

6. La participación efectiva combina principios y práctica.

La experiencia de la Mesa muestra que los principios (confianza, inclusión, transparencia) solo cobran vida si se traducen en acciones concretas: metodologías participativas, acuerdos colectivos, herramientas de comunicación y estrategias adaptadas a los contextos locales.

7. El aprendizaje es tanto técnico como social.

Además de aportar a la gobernanza ambiental, la Mesa fortalece capacidades individuales y colectivas, genera identidad y sentido de pertenencia y contribuye a consolidar un tejido social fuerte y preparado para los desafíos del cambio climático.





Bibliografía

Arce, R. (2007). La Facilitación de Procesos Sociales. Lima: CARE Perú – Programa FORTALECE – Programa Derechos en Salud Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local.

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners (later the Journal of the American Planning Association).

Creighton, J. L. (2005). The public participation handbook : making better decisions through citizen involvement.

Díaz Aldret, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. Gestión y Política Pública, XXVI(2), 341-379.

Doran, G. T. (1981). There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives. . Journal of Management Review.

Huber, J. M., Newing, J., & Loos, J. (2023). Participation in protected area governance: A systematic case survey of the evidence on ecological and social outcomes. Journal of environmental management.

Kill, J. (2015). REDD: una colección de conflictos, contradicciones y mentiras. Montevideo: World Rainforest Movement.

Killian, T. (2016). Módulo II: Facilitación de Talleres. Escuela de Liderazgo Ambiental. Tena, Ecuador.: Gobierno Provincial del Napo.

López, Q. (2023). Mapeo de actores, espacios de participación e iniciativas alineadas con REDD+ en las zonas priorizadas por PPR, que aporten a la comprensión de las dinámicas socio-organizativas y condiciones de participación de los territorios. Quito: Pago por Resultados REDD+ Ecuador.

MAATE. (2024). Guía para la incorporación de actores privados, comunitarios y sociedad civil en la mesa de trabajo REDD+.

MAATE. (2024). Reglamento de Funcionamiento de la Mesa de Trabajo REDD+.

MAATE, MAG, PNUD. (2021). Mesa de Trabajo REDD+. Cuaderno 1. De donde partimos, contexto ecuatoriano para la participación y enfoque del proceso. Ecuador.

MAATE, PNUD. (2024). Mesa de Trabajo REDD+. Cuaderno n. ° 2. Nuestras experiencias y logros. Quito: Proyecto Pago por Resultados REDD+.

Ministerio del Ambiente de Ecuador. (2016). Bosques para el Buen Vivir - Plan de Acción REDD+ Ecuador (2016-2025). Quito.

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2025). Guía para la incorporación de los enfoques de género e interculturalidad en la implementación de iniciativas REDD+ en Ecuador. Proyecto Pago Por Resultados REDD+ Ecuador.

Pares, M., Díaz, L., & Pomeroy, M. (2007). Observatorio Internacional de la Democracia Participativa (OIDP).

Pares, M., Díaz, L., & Pomeroy, M. (2007). Guía práctica para la evaluación de procesos participativos. Observatorio Internacional de Democracia Participativa.

PNUD. (2018). Que entendemos por participación ciudadana. Quito: Proyecto fortalecimiento de la participación ciudadana y gobernanza ambiental para la sustentabilidad.

Répública del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador.

The World Café Community Foundation. (2015). Una Guía Rápida para ser Anfitrión de World Café.

Tillmann, H. J., Salas, M. A., McKee, N., & Shahzadi, N. (2010). Visualización en programas participativos - VIPP. Penang: Unicef Bangladesh y Southbound, Penang.

Wagner, J. H. (2014). Manual de diálogo y acción colaborativa. Quito, Ecuador: Friedrich-Ebert-Stiftung.