



**Universidad Nacional Autónoma
de México**



Facultad de Estudios Superiores Zaragoza

LANCIS, Instituto de Ecología

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COLABORATIVOS
DENTRO DEL COMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO REDD+
DE YUCATÁN, MÉXICO**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

BIÓLOGA

P R E S E N T A:

BRENDA IRIS RAMOS RAMÍREZ

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. JULIETA ALEJANDRA GARCÍA ROSELL**

CIUDAD DE MÉXICO, 2023



**INSTITUTO
DE ECOLOGÍA**
UNAM


LANCIS | Laboratorio
Nacional
de Ciencias
de la Sostenibilidad



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES

A lo largo de toda mi vida académica he tenido la fortuna de estar en lugares maravillosos y conocer a personas increíbles que me han ayudado a enriquecer mi conocimiento y habilidades, es por ello que una hoja de agradecimientos no alcanzaría para agradecer a todas aquellas personas que académicamente me han apoyado e inspirado.

A la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) por darme la oportunidad de tener una educación, enriquecer mi conocimiento tanto académico como social y ampliar mis horizontes.

A la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza por permitirme estudiar la hermosa licenciatura de Biología, darme conocimientos y experiencias maravillosas que recordare el resto de mi vida.

A la Instituto de Nacional de Ciencias de la Sostenibilidad por abrirme las puertas a la investigación y dejarme realizar mi trabajo de titulación.

A el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por otorgarme el apoyo económico por medio de una beca PAPIIT de titulación.

A mi tutora la Dra. Julieta Rosell, infinitas gracias. El apoyo, orientación y conocimientos que me ha brindado han sido fundamentales para el desarrollo y culminación de esta investigación, paciente y amable antes mis dudas, impulsándome y animándome a superar los obstáculos. Le agradezco todo el tiempo que ha compartido conmigo y sus enseñanzas y consejos son algo que conservare toda la vida.

A la Dra. Bárbara Ayala Orozco por darme la oportunidad de participar y trabajar junto a grandes mujeres, académicas e investigadoras. Agradezco la orientación, el conocimiento y el tiempo que me ha otorga, así como sus todas las enseñanzas que medio a lo largo de esta investigación.

A Vale, mi compañera de proyecto, por todo el apoyo que me dio al realizar esta investigación.

Esta investigación ha gracias al Programa UNAM-PAPIIT IA301120 “Colaboración multisectorial para la mitigación del cambio climático: retos y reflexiones sobre las iniciativas locales de REDD+ en la península de Yucatán, México”, coordinado por la Dra. Bárbara Ayala Orozco, desarrollado en el Instituto de Investigaciones en Ecosistemas y Sustentabilidad.

AGRADECIMIENTOS PERSONALES

En el transcurso de mi vida he conocido a mucha gente maravillosa de la cual he tenido enseñanzas y he compartido vivencias que siempre recordare con amor, no tengo las palabras suficientes para agradecer a todos ellos. Todas las personas que he conocido en cada etapa de mi vida y han sido importantes para mí siempre las recordare con mucho cariño y amor

A mis padres que siempre me han su apoyado, brindándome su cariño y amor. Siempre estaré agradecida por todo lo que me han hecho por mí, su esfuerzo, su dedicación, su comprensión. Gracias a ustedes me he convertido en la persona que soy y quiero decirles que me considero una persona muy afortunada por tenerlos en mi vida. Todos mis logros también son suyos, gracias por ser mis papás.

Quiero agradecer especialmente, con todo mi corazón a mi preciosa mamá Lucila Teresa Ramírez Carreño, no tengo las palabras para agradecer todo lo que me has dado, siempre guiándome y cuidándome. Gran parte de este logro es gracias a ti, por siempre impulsarme a realizar las cosas de las mejor manera y ser perseverante, así como tú lo eres. Gracias por todo, te amo, siempre.

A mis queridas hermanas Sofí y Elisa que siempre han estado conmigo, dándome su apoyo y cariño incondicional, junto con muchas risas y momentos maravillosos. Son mujeres increíbles, fuertes y resilientes, que siempre me han dado aprendizajes. Las admiro y quiero mucho, siempre.

A Marí (gatito) †, gracias por siempre cuidarme y apoyarme, llevo tu recuerdo y tus enseñanzas en mi corazón, sé que este logro te haría feliz. Te envío mi amor y mi cariño, siempre.

A Cynthia, mi mejor amiga, por ser un gran apoyo en mi vida y darme alegría y risas infinitas en todo momento. Estoy muy orgullosa de lo mucho que hemos crecido, y los obstáculos que hemos superado. Nos hemos convertido en mujeres fuertes, empáticas y sororas. Gracias por compartir conmigo cada etapa de mi vida.

A mis amadas amigas Abril, Sherry, Pao, Clau y Pau por ser mujeres increíbles, las cuales admiro infinitamente. A lo largo de estos años hemos creado una amistad fuerte, llenada amor, apoyo y cariño. Son una fuente de inspiración y sabiduría. Gracias por todos los momentos.

A mis amigos Abraham, Adrián, Fidel y Andrés por darme su apoyo incondicional y compartir conmigo grandes momentos que siempre atesórate.

A Esteban, por ser el mejor compañero, siempre me has dado tu amor y comprensión, impulsándome cada día alcanzar y tener nuevas metas. Siempre apoyándome y a la vez alentándome a creer en cada aspecto.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRAC

1. INTRODUCCIÓN

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Colaboración

2.1.1 Múltiples partes interesadas en procesos colaborativos

2.1.2 Factores que obstaculizan la colaboración

2.2 La colaboración y el poder

2.3 Siete principios para desarrollar una buena colaboración

2.4 Participación *versus* colaboración

2.5 Gobernanza colaborativa en programas ambientales

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Preguntas de investigación

4. HIPÓTESIS

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

5.2 Objetivos específicos

6. ÁREA DE ESTUDIO

6.1 Características generales del estado de Yucatán

6.1.1 Ubicación

6.1.2 Biodiversidad vegetal del estado de Yucatán

6.1.3 Características socioeconómicas del estado de Yucatán

7. METODOLOGÍA Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

7.1 El paradigma de la investigación cualitativa y su diferencia con la investigación cuantitativa

7.1.1 El uso de la investigación cualitativa para abordar problemas

medioambientales

7.2 Metodologías y métodos de investigación

7.2.1 Desarrollo de REDD+ en México y la Península de Yucatán

7.2.2 Selección del espacio colaborativo analizar y colaboración de fichas informativas

7.3. Mapeo de actores y directorio de actores participantes dentro de la EEREDD+ de Yucatán

7.4 Análisis de los procesos colaborativos dentro de la EEREDD+ de Yucatán

7.4.1 Categorización de los retos y estrategias presentes en la colaboración

7.5 Análisis de contenido dirigido

7.6 Encuestas a participantes dentro de la EEREDD+ de Yucatán

8. RESULTADOS

8.1 Desarrollo de REDD+ en México y la Península de Yucatán

8.2 Identificación de espacios colaborativos y selección del espacio de colaboración a analizar

8.3 Mapeo de actores participantes dentro de la EEREDD+ de Yucatán

8.3.1 Sector gubernamental

8.3.2 Sector académico

8.3.3 Organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales

8.3.4 Organizaciones de la sociedad civil (OSC)

8.3.5 Sector civil

8.4 Análisis de contenido dirigido de las relatorías de los talleres de la EEREDD+ de Yucatán

8.5 Encuestas a participantes de los talleres para EEREDD+ de Yucatán

9. DISCUSIÓN

9.1. Gestión adaptativa (Principio 1) en el diseño de la EEREDD+-Yucatán

9.1.1. La implementación de espacios de colaboración, un requisito clave para una gobernanza forestal incluyente

9.1.2. Las características de los talleres y la poca comprensión del programa como factores que obstaculizaron la colaboración en la EEREDD+- Yucatán

9.1.3 Poca comprensión del programa REDD+, un obstáculo de etapas iniciales que afecta todo el proceso colaborativo

9.2 Transformar a las instituciones (Principio 2) en el diseño de la EEREDD+-Yucatán

9.2.1 El efecto de diversas instituciones en la participación y la colaboración

9.3 Trabajar con poder (Principio 3) en el diseño de la EEREDD+-Yucatán

9.3.1 El manejo del poder dentro del diseño de la EEREDD+ - Yucatán

9.3.2 La toma de decisiones final dependió de actores con altos cargos gubernamentales

9.4 Comunicación efectiva (Principio 5) en el diseño de la EEREDD+-Yucatán

9.4.1 Establecimiento del diálogo: un paso hacia la construcción de estrategias colaborativas

9.4.2 Falta de información disponible sobre el programa REDD+

9.5 Resolución de conflictos (Principio 4), liderazgo colaborativo (Principio 6) y aprendizaje participativo (Principio 7) dentro de la EEREDD+ - Yucatán.

9.5.1 Presencia de conflictos dentro los espacios de colaboración

9.5.2 Liderazgo colaborativo

9.5.3 Aprendizaje participativo

9.6 Limitaciones de esta investigación

9.6.1. Imposibilidad de obtener datos en campo por cuestiones sanitarias.

9.6.2. Limitada respuesta de participantes a la convocatoria de la encuesta.

9.6.3. Falta de estudios sobre procesos colaborativos en México

10. CONCLUSIONES

11. REFERENCIAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de asociaciones entre múltiples partes interesadas.....	17
Figura 2. Características de las metodología cualitativa.....	35
Figura 3. Pasos para realizar un mapeo de actores.....	38
Figura 4. Evolución del programa REDD+ en México y la Península de Yucatán del año 2005 al 2017.....	56
Figura 5. Procesos de selección del espacio y el proceso colaborativos analizar.....	57
Figura 6. Evolución de los talleres para el diseño de la EEREDD+ - Yucatán.....	58
Figura 7. MPI participantes dentro de los talleres de la EEREDD+ - Yucatán.....	59
Figura 8. Mapeo de actores en donde se muestra el nivel de influencia y poder de cada participante dentro de talleres para el diseño de la EEREDD+ - Yucatán.....	60
Figura 9. Porcentaje de cada uno de los siete principios para una buena colaboración entre MPI que se encontraron dentro de la revisión de las relatorías de los talleres para el diseño de la EEREDD+ - Yucatán.....	64
Figura 10. Retos y estrategias más citados dentro de cada principio para una buena colaboración entre MPI encontrados durante la revisión de las relatorías de los talleres de la EEREDD+ - Yucatán.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de las diferentes definiciones de la colaboración.....	16
Tabla 2. Factores que obstaculizan la colaboración entre múltiples partes interesadas.....	18
Tabla 3. Siete principios para una colaboración efectiva entre múltiples partes interesadas.....	22
Tabla 4. Principales diferencias entre procesos participativos y procesos colaborativos.....	24
Tabla 5. Diferencias entre los paradigma cualitativo y cuantitativo.....	30
Tabla 6. Criterios de selección de espacios colaborativos.....	36
Tabla 7. Clasificación de actores para agrupar a los participantes del diseño de la EEREDD+ Yucatán.....	39
Tabla 8. Definiciones de los siete principios para una colaboración eficiente entre múltiples partes interesadas.....	40
Tabla 9. Retos y estrategias en los procesos colaborativos clasificados de acuerdo con los siete principios de Brouwer <i>et al.</i> , (2018).....	42

ACRONIMOS

Tabla de abreviaturas	
REDD+	Reducción de las Emisiones por Deforestación y Degradación Forestal
ENAREDD+	Estrategia Nacional de las Emisiones por Deforestación y Degradación Forestal
EEREDD+	Estrategia Estatal de las Emisiones por Deforestación y Degradación Forestal
CTC	Comité Técnico Consultivo
GT	Grupo de Trabajo
CCPY	Comisión del Cambio Climático de la Península de Yucatán
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
SAGARPA	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
OCC	Organizaciones de la Sociedad Civil
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
CICY	Centro de Investigación Científica de Yucatán
SEDUMA	Secretaría del Desarrollo Urbano y Medio Ambiente
SEMA	Secretaría de Ecología y Medio Ambiente
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
ECOSUR	El Colegio de la Frontera Sur
CONABIO	Comisión Nacional para el Conocimiento y el Uso de la Biodiversidad
TNC	The Nature Conservancy
IPCC	Panel Intergubernamental de Expertos en Cambio Climático
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

CMNUCC	Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
COP	Conferencia de las Partes
MPI	Múltiples partes interesadas
PY	Península de Yucatán
PEPY	Programa Especial de la Península de Yucatán
FCPY,	Fondo Cooperativo para El Carbono de los Bosques (
REDD+ SES	Proyecto Piloto Estándares Sociales y Ambientales REDD+
SMAAS	Secretaria de Medio Ambiente y Aprovechamiento Sustentables
GEI	Gases de Efecto Invernadero
ASPY	Acuerdo para la Sustentabilidad de la Península de Yucatán
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
SEFOE	Secretaría de Fomento Económico
SEFOTUR	Secretaría de Fomento Turístico
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
CEPHCIS	Centro Peninsular en Humanidades y Ciencias Sociales
CFE	Comisión Federal de Electricidad.

RESÚMEN

El cambio climático ha ido incrementando a gran velocidad ocasionando problemas socio-ecológicos complejos, es por ello que en los últimos años, se han aumentado las políticas y programas ambientales con una visión de gobernanza colaborativa a nivel internacional. Este tipo de enfoques busca conocer los diferentes lados que puede tener un problema dando a conocer las diferentes perspectiva e ideas que tienen todos los actores involucrados con el fin de crear estrategias eficientes que enfrenten el conflicto.

El programa para la Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación Forestal (REDD+) ha sido uno de los más importantes a nivel mundial, una de sus características más significativas es el fomento a la participación y colaboración de diversos sectores sociales, principalmente la inclusión de actores que comúnmente no tienen un alto grado de poder como miembros de las comunidades locales y grupos indígenas. En México el programa REDD+ tuvo una gran relevancia dentro de la política ambiental del país, debido a que se planeó su construcción bajo una perspectiva colaborativa, la cual fomentaba la participación de múltiples partes interesadas por medio de espacios colaborativos. Uno de los primeros estados en los cuales se implementó el programa REDD+ fue Yucatán, en el cual se realizaron valiosos esfuerzo para el construcción del mecanismo.

El presente trabajo busca comprender cómo fue el desarrollo de los procesos colaborativos dentro de la planeación de la Estrategia Estatal para REDD+ (EEREDD+) de Yucatán, México, con el objetivo de conocer cuáles fueron los principales retos y estrategias que se presentaron dentro de los espacios de colaboración. Para desarrollar esta investigación se utilizó una metodología mixta, analizando documentos oficiales de REDD+ México y relatorías de talleres de la EEREDD+- Yucatán, por medio de una categorización de retos y estrategias basadas en literatura especializada, mapeo de actores, análisis de contenido dirigido y aplicación de encuestas. Los resultados de esta

investigación arrojaron la importancia de fortalecer los vínculos entre sectores sociales, trabajar en las dinámicas de poder, implementar adecuadamente la comunicación entre actores participantes, la importancia de la resolución de conflictos y la importancia del desarrollo del liderazgo y aprendizaje participativo. Los resultados obtenidos son de gran relevancia debido a que pueden guiar a futuros programas o investigaciones ambientales con un enfoque colaborativo en México.

ABSTRAC

The climate change has been increasing at a high speed causing complex socio-ecologic problems, that's why in the last few years, has been an increase in the environmental politics and programmes, with a focus on collaborative governance at an international level. This type of approach is looking to know the different sides that a problem could have, giving to know the different perspectives and ideas that all the actors involved have with the only purpose of creating efficient strategies to deal with the conflict.

The programme for the Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation (*REDD+*) has been one of the most important at a world level, one of their most significant characteristics is the promotion of collaboration and participative diverse social sectors, mostly the inclusion of actors that commonly don't have a high level of power as members of the local communities and indigenous groups. In México the programme *REDD+* had a huge relevance inside the political environment of the country, due to how was planned their construction under a collaborative perspective, which encourages the participation of multiple stakeholders through collaborative spaces. One of the first states in which the *REDD+* programme was implemented on is Yucatan, in which they realized valuable efforts for the construction of the mechanism.

The present work is looking to understand how was the development of this collaborative process inside the planning of the state strategy for the *REDD+* (*EEREDD+*) of Yucatán, México, with the objective to know which were the main challenges and strategies that got introduced inside the collaborative spaces. To develop this research it was using a mix methodology, analysing of official documents of the *REDD+* México and workshops rapporteur ships of the *EEREDD+*- Yucatán, through a categorization of the challenges and strategies based on specialized literature, mapping of actors, analysis of guided content

and the application of surveys. The results of this research throw the importance of strengthening the links between social sectors, working in the power dynamics, implementing adequate communication between the participant actors, the importance of resolution of conflicts and the importance of the development of leadership and participative learning. The results obtained are of huge relevance due to they can guide future programmes or environmental researchers with a collaborative approach in México.

1. INTRODUCCIÓN

El creciente deterioro ambiental ha generado preocupación en los últimos años a nivel internacional, sobre todo en torno al cambio climático, el cual es un problema con significativos impactos globales (Díaz, 2012). El Panel Intergubernamental de Expertos en Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés) estima que la temperatura global aumenta actualmente 0.2 °C por decenio, siendo probable que este aumento se acumulará a 1.5 °C entre 2030 y 2052 (Masson-Delmotte, 2018). Las principales causas de este calentamiento son la actividad antropogénica con sus medios de producción basados en la quema de combustibles fósiles, la proliferación de mercados basados en políticas arbitrarias, el consumo excesivo de bienes y servicios, la extracción expoliativa de recursos naturales y la indiferencia hacia la protección ambiental (Barboza, 2012). Todas estas actividades emiten una gran cantidad de dióxido de carbono a la atmósfera que eleva la temperatura. El incremento de la temperatura global es responsable del aumento en el nivel del mar, el derretimiento de los polos, y de cambios en los patrones de precipitación afectando gravemente a los ecosistemas y a la salud humana (Useros, 2012).

La deforestación y degradación forestal son procesos que ocasionan la liberación de grandes cantidades de dióxido de carbono a la atmósfera. (García *et al.*, 2019). La deforestación es la pérdida de cobertura vegetal natural a gran escala a causa de acciones antropológicas (Leija, 2016). Las principales causas son la expansión de la agricultura, ganadería, expansión de la mancha urbana, el desarrollo industrial, el crecimiento demográfico, entre otras (García *et al.*, 2019). La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) estima que de 2000 a 2010 se tuvo una pérdida de siete millones de hectáreas forestales anuales, principalmente en países tropicales con bajo desarrollo (FAO, 2016) y para los años 2015-2020 se estimó que la pérdida fue de diez millones de hectáreas anuales (FAO, 2021). En resumen, la pérdida absoluta de cobertura forestal de 1990 a 2020 ha sido de 178 millones de hectáreas (FAO, 2021). Es claro que la deforestación y

degradación forestal han ido en aumento, lo que ha ocasionado pérdida de biodiversidad, costumbres culturales, captura de dióxido de carbono, entre otros bienes y servicios ambientales (García *et al.*, 2019).

Los bosques son un importante sumidero de carbono atmosférico, por lo cual juegan un papel sumamente importante en la mitigación y adaptación del cambio climático (García *et al.*, 2019). Por ello, la comunidad internacional ha apoyado implementar diversos programas para su protección y restauración (García *et al.*, 2019). Al ser un asunto de naturaleza multidimensional, multinacional y multicultural, las políticas públicas centradas en los bosques y su rol para la mitigación del cambio climático son fundamentales para generar cambios estructurales que logren disminuir el calentamiento global. Estas políticas deben invocar acciones y responsabilidades conjuntas entre y dentro de los países (Barboza, 2012), bajo una colaboración activa entre actores sociales, aplicando un enfoque de sostenibilidad.

Una de las iniciativas globales más importantes para la mitigación del cambio climático en las últimas dos décadas es el programa para la Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación Forestal (REDD+). De acuerdo con Martínez (2018), este programa, impulsado por Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), se centra en la disminución de la deforestación y degradación forestal por medio de la restauración, la conservación y manejo sostenible de los bosques y el aumento de los almacenes de carbono (Libert *et al.*, 2018). La idea de reducir las emisiones de carbono por deforestación fue propuesta por primera vez en 2005 en la 11^a Conferencia de las Partes (COP 11) en Montreal. Posteriormente, se incluyó evitar la degradación forestal (REDD) como necesidad de un programa internacional, y finalmente, en la COP 13 en Bali en 2007, se incorporó la mejora de las reservas de carbono, convirtiéndose esta propuesta en REDD+ (Brockhaus *et al.*, 2014).

El programa REDD+ propone implementar mecanismos internacionales para mitigar los efectos del cambio climático a través de pagos que estimulen la

conservación de bosques (Libert *et al.*, 2018). Las actividades de REDD+ pretenden generar diversos beneficios ambientales y sociales (Balderas *et al.*, 2014). Tobasura *et al.* (2018) señalan que REDD+ impulsa y promueve una gran cantidad de actividades que van desde la creación de sistemas multinivel, prácticas agrícolas y silvícolas sostenibles, hasta iniciativas de manejo y conservación forestal comunitarias. Además, el programa plantea compromisos sociales a través de salvaguardas y beneficios como la reducción de la pobreza, seguridad en la tenencia de la tierra y protección de los derechos de pueblos indígenas y campesinos dependientes de los bosques.

La implementación de REDD+ propone la participación de todas las partes interesadas mediante procesos colaborativos para la toma de decisiones. Con ello, se busca alcanzar metas y objetivos claros y viables que tomen en cuenta las necesidades e intereses de todos los actores sociales (Chhatre *et al.*, 2012). Dados los alcances del programa y sus diferentes escalas de aplicación, la implementación de REDD+ es particularmente compleja y dinámica (Trench *et al.*, 2018). Esta implementación involucra a una amplia gama de actores, nacionales e internacionales, estatales y locales, todos con distintos niveles de poder que influyen en la toma de decisiones (Brockhaus *et al.*, 2014). Las colaboraciones intersectoriales en REDD+ son espacios fundamentales para el diálogo entre todos los actores involucrados. En estos espacios se busca desarrollar colaboraciones eficientes que sean capaces de identificar diferentes perspectivas, conocimientos e ideas, establecer objetivos claros e implementar estrategias que aborden diversos desafíos (Pratt, 2013). Sin embargo, estos procesos de colaboración multiactoral han sido poco estudiados a nivel internacional (Savage *et al.*, 2008, Pratt, 2013, Turnhout *et al.*, 2020), y en México no han sido suficientemente abordados.

Los procesos de colaboración de múltiples partes interesadas (MPI) no solamente se han impulsado en el marco de REDD+. Estos procesos se han vuelto cada vez más comunes e importantes en esfuerzos orientados al desarrollo sostenible (Hemmati, 2002). La colaboración es un proceso interactivo

y creativo en donde múltiples partes interesadas trabajan juntas para abordar un problema complejo, proporcionando un foro para articular diferentes puntos de vistas, implementando acciones colectivas y estrategias de manejo (Mobjörk, 2010, Pratt, 2013, Cockburn *et al.*, 2019, Ayala *et al.*, 2018). En las últimas décadas, las investigaciones, políticas y prácticas bajo un enfoque colaborativo han ido en aumento (Trench *et al.*, 2018). En el caso específico de REDD+, los trabajos de investigación sobre aspectos colaborativos se han enfocado en el análisis sobre gobernanza multinivel (Libert *et al.*, 2018), la legitimidad de la gobernanza ambiental (Špirić *et al.*, 2016, Špirić *et al.*, 2019), manejo forestal (Skutsch *et al.*, 2018, Skutsch *et al.*, 2018, Cronkleton *et al.*, 2011), análisis de poder (Brockhaus, *et al.*, 2014), entre otros. A pesar de que se han estudiado estos diferentes aspectos dentro del programa, sigue habiendo una laguna en el análisis de la forma en que los actores colaboran para un objetivo común. Analizar la dinámica de la colaboración en REDD+ puede informar sobre los factores que han promovido u obstaculizado el trabajo conjunto, permitiendo el aprendizaje a partir de esta iniciativa tan importante a nivel internacional y en la que se destinaron grandes esfuerzos humanos y económicos en todo el mundo y en México desde el 2005.

México tuvo un comienzo rápido en el tema de REDD+ (Trench, 2018). Fue el primer país en unirse al Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques del Banco Mundial en 2008 (Špirić, 2019) y reformó sus leyes ambientales para facilitar el diseño e implementación de REDD+ en 2012 (Špirić, 2019). La visión que tuvo México con respecto al programa se basó en el fortalecimiento y ajuste de las acciones nacionales dirigidas a reducir la deforestación y degradación forestal, promoviendo el desarrollo rural sustentable y la conservación de la biodiversidad con el fin de disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero (CONAFOR, 2017). El diseño de REDD+ en México se llevó a cabo con la implementación de diversos programas y fases. En 2009 se creó el grupo de trabajo para REDD+ (GTREDD+) con el fin de reunir a las principales partes interesadas para el desarrollo del programa en México. A su vez, se creó que

Comité Técnico Consultivo REDD+ (CTC-REDD+) integrado por actores gubernamentales, academia, organizaciones de la sociedad civil y dueños de la tierra (CONAFOR, 2017). El CTC-REDD+ ayudó a la orientación de acciones para el diseño de la estrategia REDD+ en México mediante la participación social, académica e institucional. Para 2010, se empezó a consolidar la estrategia nacional de REDD+ (ENAREDD+). La ENAREDD+ buscó asegurar la reorientación de políticas públicas a través de la coordinación interinstitucional con el objetivo de reducir la deforestación y degradación forestal por medio de la restauración, conservación y manejo sustentable de los recursos forestales con la participación comprometida de los múltiples actores sociales y de las instituciones públicas (CONAFOR, 2017).

Muchos de los foros creados por REDD+ para la coordinación institucional y la participación ciudadana (Libert *et al.*, 2018) pueden analizarse bajo enfoques de colaboración multisectorial. Estos foros fueron creados buscando la participación de todas las partes interesadas para establecer una visión común y el desenvolvimiento colaborativo del programa (CONAFOR, 2017; Trench *et al.*, 2018). Sin embargo, diversos factores limitaron la participación de los distintos actores en estos diversos foros durante la implementación de REDD+ en México. Almanza *et al.* (2020) mencionan que la cesión de derechos ambientales a cambio de dinero fue uno de los problemas más grandes del programa, pues desalentaba a otros actores de la sociedad civil a unirse y participar en la construcción del mecanismo. En este sentido Špirić *et al.* (2019) indican que la participación en el programa fue voluntaria pero no incluyente, pues grupos con menor nivel de poder como mujeres y jóvenes fueron excluidos. Otras de las principales limitaciones para los esfuerzos de REDD+ fueron las inequidades de poder entre participantes, presupuesto ineficiente, políticas forestales inconsistentes y políticas desvinculadas del contexto social y ambiental a nivel local (Almanza *et al.*, 2020). Todos estos factores ocasionaron que los procesos colaborativos no fueran del todo incluyentes ni efectivos para alcanzar las metas comunes.

Una de las regiones de mayor interés para el programa REDD+ en México fue la Península de Yucatán (PY). La PY es una región estratégica para REDD+ debido a sus condiciones culturales, sociales y ambientales (Martínez, 2018). Esta región alberga al bosque con mayor extensión del país, “la Selva Maya”, la cual cuenta con una gran biodiversidad de especies de flora y fauna, entre otras. Además, esta extensa cobertura forestal provee importantes recursos naturales y actividades económicas a las comunidades locales, muchas de ellas con una fuerte presencia de grupos indígenas (Varns *et al.*, 2018). En el 2010, CONAFOR seleccionó a la Península de Yucatán para la implementación de las áreas de acción temprana de REDD+, estableciendo políticas y arreglos territoriales pioneros en el programa (Almanza *et al.*, 2020). Entre las plataformas y foros más importantes creados como parte de estos esfuerzos iniciales están el Consejo Técnico Consultivo Regional de la Península de Yucatán y el Consejo Técnico Consultivo Estatal de Yucatán, y sus equivalentes para Quintana Roo y Campeche (Forest Carbon Partnership Facility, 2018). En estos consejos participaron sectores académicos, gubernamental, organizaciones no gubernamentales y sociedad civil buscando promover un entorno de confluencia para la información y el diálogo (CONAFOR, 2017). En este periodo, las áreas de acción temprana también recibieron programas mejorados de CONAFOR de 2010 a 2015 y se formó una coalición de ONG ambientales lideradas por The Nature Conservancy (TNC), conocida como Alianza México-REDD+ (Trench *et al.*, 2018).

Dentro de la PY, se destaca el caso de Yucatán y la implementación del programa REDD+ dentro de éste. El estado alberga una gran diversidad natural y cultural que están bajo una constante demanda de recursos naturales, que se ve reflejada en la pérdida de cobertura vegetal, siendo el estado con mayor nivel de deforestación en la PY y uno de los más deforestados del país (Shepherd *et al.*, 2016). Dada esta importancia ecológica y social, en Yucatán se llevaron a cabo diversos esfuerzos para la implementación de REDD+ (Martínez, 2018). Uno de ellos fue la creación en 2011 del Consejo Técnico Consultivo de Yucatán (CTC-Yucatán) para generar un espacio de diálogo donde actores de distintos

sectores participaron en la implementación de REDD+ para el estado (CONAFOR, 2016). A través de la colaboración de las diversas partes interesadas, el CTC- de Yucatán buscó implementar metodologías participativas para el desarrollo de REDD+ en la región como el establecimiento de la Estrategia Regional de la Península de Yucatán para REDD+ (CONAFOR, 2016) y la Estrategia Estatal para REDD+ de Yucatán. Además de la creación de estas Estrategias, el CTC-Yucatán participó en la coordinación del Comité de Salvaguardas Sociales de la PY, ayudó a la coordinación de diversos programas como el Programa Especial de la Península de Yucatán (PEPY), participó dentro de los talleres para la jurisdicción de REDD+ en México y la ENAREDD+ y trabajó de la mano con Alianza México REDD+ y JIBIOPUCC para implementar el programa en el estado, buscando siempre crear políticas participativas que implementaran acciones y estrategias estatales que generaran un cambio ambiental y social (CCPY, 2018). Su naturaleza colaborativa, la gran diversidad de actores participantes, y su importancia para la generación de política pública en el marco del programa REDD+, convierten al CTC de Yucatán en un espacio de gran interés para el análisis de la colaboración multiactoral. Este es precisamente el objetivo central del presente trabajo. Para alcanzar este objetivo, se realizó una revisión documental y de medios audiovisuales, además de un análisis de contenido dirigido y encuestas. Con ello, se pretende identificar los factores que han facilitado u obstaculizado el trabajo conjunto en los procesos colaborativos en el marco de REDD+. De esta forma, se busca extraer aprendizajes y visibilizar la importancia de los procesos colaborativos dentro de la implementación de políticas ambientales para la adaptación y mitigación del cambio climático y para la gobernanza de los recursos naturales en México.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Colaboración

En los últimos años, las investigaciones, políticas y programas de recursos naturales con un enfoque colaborativo han ido en auge. Estas iniciativas

colaborativas se desarrollan en diversos contextos resultando ser complejas y multifacéticas (Cockburn *et al.*, 2020). La colaboración entre múltiples partes interesadas (MPI) es un proceso interactivo en el cual los actores con diferentes puntos de vista trabajan juntos con el objetivo de implementar acciones colectivas asumiendo riesgos y compartiendo recursos y responsabilidades (Ayala *et al.*, 2018, pág. 2). De acuerdo con otras definiciones propuestas, las iniciativas colaborativas son procesos en los cuales se reúnen diversos actores para abordar desafíos socioecológicos a través del trabajo colectivo (Cockburn *et al.*, 2020). Los procesos de gestión colaborativa ayudan a identificar los intereses de todos los actores sociales participantes, abordándolos a través de un proceso creativo en donde se analizan los distintos puntos de vista (Pratt, 2013). Grey *et al.* (2018) plantean que la definición de colaboración aún es “ambigua”, por lo que proponen cinco componentes para una definición de colaboración más precisa (Tabla1). Aún en ausencia de una definición consenso, se puede decir que la colaboración es un proceso colectivo en donde múltiples partes interesadas trabajan juntas para abordar un problema complejo y multidimensional proporcionando un espacio interactivo para articular diferentes puntos de vista, implementar acciones colectivas y evaluar la efectividad de diferentes estrategias de manejo (Mobjörk, 2010, Pratt, 2013, Cockburn *et al.*, 2019, Ayala *et al.* 2018). Es esta concepción de la colaboración la que se utiliza en el presente trabajo.

Componentes comunes en las diferentes definiciones de colaboración
<ul style="list-style-type: none"> • Es necesaria la participación de todas las múltiples partes interesadas para para abordar un tema particular o resolver un conflicto.
<ul style="list-style-type: none"> • Es un proceso en el cual los actores participantes manejan normas y dinámicas compartidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Se hace frente a conflictos o diferencias que puedan surgir por medio del diálogo, intercambio de ideas y elaboración de estrategias, todo esto con la comprensión de todos los involucrados.
<ul style="list-style-type: none"> • Se establece un espacio donde todos los participantes puedan expresar sus puntos de vista,

respetando y entendiendo las experiencias del resto de los involucrados.
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los actores presentes comparten y asumen desafíos y responsabilidades conjuntas.

Tabla 1. Aspectos que están presentes en las diferentes definiciones de colaboración en la literatura (Modificado de Gray *et al.*, 2018)

Los procesos colaborativos tienen una gran importancia en la resolución de problemas socioecológicos complejos. Estos procesos ayudan a identificar a partes interesadas proporcionándoles un espacio reflexivo para expresar diferentes ideas y puntos de vista sobre cómo abordar los problemas ambientales, dando como resultado propuestas innovadoras de manejo y aprendizaje colectivo (Pratt, 2013, Brouwer *et al.*, 2018). Las múltiples partes interesadas (MPI) “se refieren a todas las personas, grupos u organizaciones que pueden influir directamente en el problema o asunto central mediante sus acciones o que están directamente afectados por las acciones que otros toman

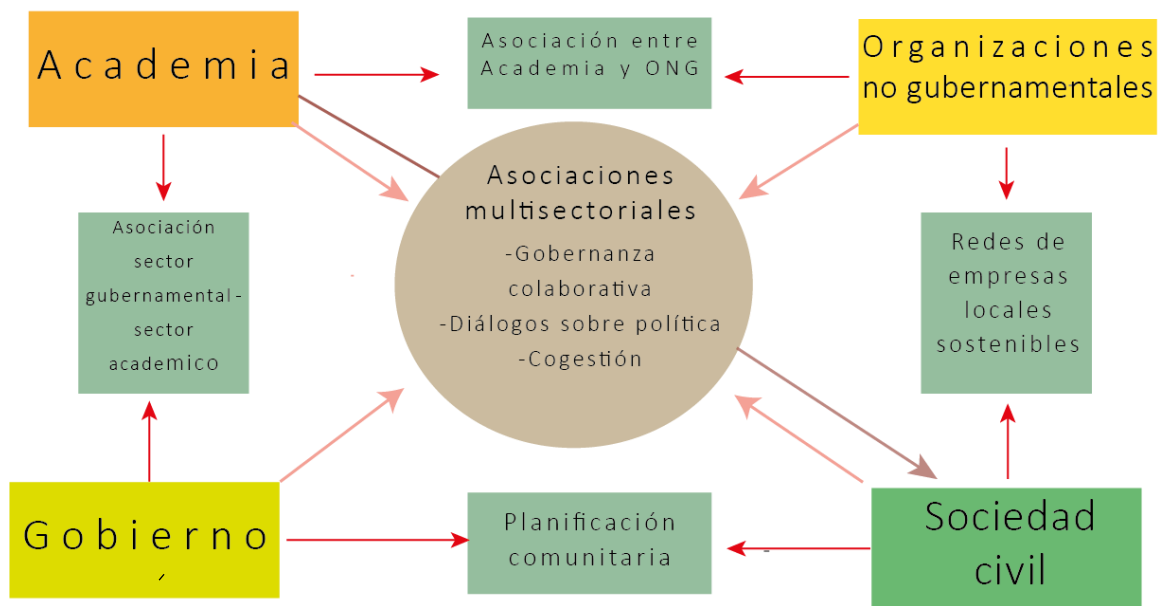


Figura 1. Tipos de asociaciones entre múltiples partes interesadas. Se muestran los tipos de asociaciones bilaterales que pueden existir entre las cuatro tipos de partes interesadas más comunes y los diversos procesos que pueden surgir de las relaciones bilaterales y también de las multisectoriales (al centro de la figura) tales como la gobernanza colaborativa, diálogos sobre política, entre otros. Imagen modificada de Grey *et al.* (2018).

para abordar dicho problema” (Grey *et al.*, 2018, pág. 2). Las MPI provienen de diferentes sectores y disciplinas y contribuyen al desarrollo del proceso teniendo asociaciones con diferentes niveles de poder (Brouwer *et al.*, 2018). Dependiendo del contexto, las MPI pueden estar conformadas por diversos sectores de la sociedad como gobiernos, sector privado, sociedad civil, academia, comunidades tradicionales, iniciativas ciudadanas, entre otros (Brouwer *et al.*, 2018). De las interacciones entre estos sectores pueden surgir relaciones y procesos de trabajo conjunto como los que se ilustran en la Figura 1 y que son de gran importancia para proyectos con objetivos socioambientales.

2.1.2 Factores que obstaculizan la colaboración

A pesar de los esfuerzos para impulsar procesos colaborativos exitosos que lleven a alianzas estratégicas, pueden existir conflictos que entorpezcan el cambio o lleven a resultados negativos (Grey *et al.*, 2018). De acuerdo con literatura especializada (Ayala *et al.* 2018; Potts 2019; Grey *et al.*, 2018), existen diversos factores que obstaculizan la colaboración entre MPI (Tabla 2), los cuales pueden ser clasificados en cuatro categorías: 1) Visiones e intereses diferentes: Las visiones e intereses divergentes se pueden ver reflejadas debido a las diversas perspectivas provenientes de la alta diversidad de partes interesadas que participan en estos procesos. Estas perspectivas no solo reflejan la forma de ver el problema por parte de los actores, sino que también influyen en las acciones y estrategias que están decididos a tomar dentro de los procesos de colaboración. 2) Procesos de planificación inadecuados: Cuando existen procesos de planificación inadecuados dentro de un proceso colaborativo, éstos afectan directamente la continuidad de los proyectos a largo plazo y son consecuencia de la poca organización y falta de monitoreo de estrategias y actividades, así como de la falta de tiempo y personal capacitado, además del mal manejo de recursos y falta fuentes de financiamiento.

Tabla 2. Factores que obstaculizan la colaboración entre múltiples partes interesadas.
Modificado de Ayala *et al.* (2018), de Grey *et al.* (2018) y de Potts (2019).

Factores que obstaculizan la colaboración	
1. Visiones e intereses diferentes	
Visiones e intereses divergentes	<ul style="list-style-type: none"> • Las visiones, ideas y perspectivas de las partes interesadas no congenian entre sí • Colaboración obligada y no voluntaria • Toma de decisiones basadas en intereses individualistas
Tensión entre y dentro de sectores	<ul style="list-style-type: none"> • Discordancia entre la retórica y la práctica de actores con mayor nivel de poder como secretarías gubernamentales • Falta de integración y diferencias de identidad • Falta de coordinación y ética profesional de actores participantes
2. Procesos de planificación inadecuados	
Falta de continuidad en los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de organización y estrategias de largo plazo • Falta de monitoreo de actividades • Diferencias de tiempo entre sectores participantes
Personal y financiamiento insuficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas fuentes de financiamiento • Distribución de recursos inadecuada • Falta de personal
3. Organización insuficiente entre grupos de interés	
Participación y organización inadecuada entre participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza en espacios de diálogo • Desconfianza entre actores • Falta de espacios que fomenten la colaboración y confianza entre actores participantes
Organización institucional inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de burocracia • Diferencias de poder entre participantes • Sectores tradicionales no son incluyentes para todos los actores
4. Problemas de comunicación	

Comunicación inadecuadas y falta de información	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación y diálogo entre sectores • Opacidad de la información • Falta de comprensión del contexto social por parte de actores gubernamentales • Diferencias lingüísticas
---	---

3) Organización insuficiente entre grupos de interés: Dentro de los procesos de MPI, la falta de espacios de colaboración puede llegar a dañar la integración entre participantes y fomentar la desconfianza entre los mismos. La desconfianza puede derivarse del temor a la presencia de ciertos actores evitando la interacción o contacto con ellos. Dicha desconfianza puede aumentar por la falta de información entre grupos o sectores e impacta negativamente a los procesos. Otro problema frecuente dentro de procesos de MPI es la colaboración obligatoria que surge cuando los participantes asisten para cumplir con un requisito impuesto, por lo que no existe un compromiso genuino para desarrollar una colaboración, dando como resultado negociaciones forzadas sin alcanzar la resolución de problemas. Por último, pero no menos importante, son las diferencias de poder. Los distintos niveles de poder entre participantes pueden afectar significativamente la colaboración pues los participantes pueden expresar sus perspectivas y propuestas para abordar un problema, pero influirá directamente en la toma de decisiones el nivel de poder que tenga cada actor.

4) Problemas de comunicación: La ausencia de comunicación dentro de los procesos de colaboración entre MPI puede afectar gravemente la participación de actores y la construcciones de soluciones. La ausencia de procesos de diálogo entre distintos sectores, la opacidad de la información y las diferencias lingüísticas durante el desarrollo de estos procesos puede ocasionar la construcción de políticas y programas desvinculadas del contexto social que no atiendan las necesidades y realidades de todos los sectores involucrados.

2.2. La colaboración y el poder

Dentro de la dinámica colaborativa, uno de los aspectos más importantes y con

mayor efecto en los resultados es el balance de poder entre las MPI (Grey *et al.*, 2018). Algunos autores mencionan que el concepto de poder es complejo y controversial (Raik, 2008; Clegg *et al.*, 2009; Krott *et al.*, 2014). Sin embargo, una de las características del poder es la capacidad de influir en las opiniones y toma de decisiones de los actores a través de factores coercitivos y productivos. Es por ello que los ejercicios de poder dentro de las interacciones sociales tienen la capacidad de determinar planes de acción (Brisbois *et al.*, 2015; Grey *et al.*, 2018). Dentro de los procesos entre MPI, el poder puede ser episódico o sistémico. El poder episódico crea la dependencia por medio de la comunicación y actos como la influencia y la fuerza; este tipo de poder normalmente es impulsado por actores que sólo buscan beneficios propios (Grey *et al.*, 2018). Por su parte, el poder sistémico está enfocado en prácticas continuas que benefician a grupos, aun si éstos no están involucrados en los procesos de colaboración (Grey *et al.*, 2018). El poder sistémico puede contribuir benéficamente al desarrollo de procesos colaborativos, debido a que bajo un enfoque sistémico el poder no está delimitado por acciones individualistas, sino por la legitimidad dentro de las relaciones entre MPI generando participación y reconocimiento entre actores (Grey *et al.*, 2018).

Otros autores sugieren que dentro de la gobernanza colaborativa pueden existir otras manifestaciones de poder cuando se presentan interacciones entre MPI como son el “poder sobre” otras personas, imponiendo beneficios propios sobre los de los demás, y “poder para”, centrado en la autonomía para actuar de manera independiente y no sobre los demás (Clegg *et al.*, 2009; Grey *et al.*, 2018). No obstante, estos dos tipos de representaciones de poder pueden afectar el desarrollo de la colaboración. Por un lado, el “poder sobre” puede ocasionar que los actores no tengan una visión y propósito compartido, modificando la toma de decisiones para beneficios propios, mientras que el “poder para” puede causar desconfianza entre los involucrados cuando no hay una clara equidad de influencia en los procesos. (Grey *et al.*, 2018). Por ello, debe buscarse una dinámica distinta que busque el empoderamiento de todos los actores y disminuya desequilibrios de poder promoviendo una posición

colaborativa, la integración social y una toma de decisiones horizontal.

2.3 Siete principios para desarrollar una colaboración eficiente

Brouwer *et al.* (2018) proponen siete principios para desarrollar una colaboración eficiente entre múltiples partes interesadas (Tabla 3). Estos principios abarcan desde la implementación de un enfoque sistémico en el proceso, hasta buscar mecanismos para la comunicación efectiva y el aprendizaje participativo.

Tabla 3. Siete principios para una colaboración efectiva entre múltiples partes interesadas. Modificado de Brouwer *et al.*, (2018).

Siete principios para una buena colaboración entre múltiples partes interesadas (MPI)	
Principio	Descripción
Adoptar el cambio sistémico	Los problemas abordados en la colaboración entre MPI suelen ser complejos y dinámicos, teniendo múltiples interacciones. Abordar los conflictos con un enfoque sistémico ayuda a ver el panorama general, construir relaciones y redes entre participantes fortaleciendo los mecanismos de retroalimentación y adaptándose a lo inesperado y evitando enfoques “planificados”.
Transformar a las instituciones	Las instituciones suelen ser estables, duraderas y resistentes al cambio. Son fundamentales para establecer la confianza en la sociedad. Éstas pueden ser formales e informales y pueden ser desde políticas, hasta económicas. Las instituciones pueden encaminar a las sociedades en un camino particular por ello es fundamental identificar cuáles instituciones obstaculizan la colaboración y el cambio y cuáles son necesarias para respaldarlo.
Trabajar con poder	Usualmente se piensa que el poder se utiliza de manera represiva y dominante. Sin embargo, el poder usado correctamente puede permitir a un individuo u organización iniciar un cambio positivo. Empoderar a grupos de partes interesadas puede ayudar a manejar el poder de forma constructiva, desarrollando procesos de cambio equitativos y cumpliendo objetivos planeados con el fin generar un cambio para el beneficio de todos.
Lidiar con el conflicto	En los procesos colaborativos entre múltiples partes interesadas es común que se puedan presentar conflictos. Se habla de conflictos cuando las partes

	<p>interesadas no están de acuerdo entre sí sobre un tema en específico teniendo intereses y perspectivas distintas y viendo sus posturas como esencialmente incompatibles. Por lo tanto, es fundamental que dentro de procesos colaborativos se conozcan, comprendan, y combatan de una forma constructiva los conflictos que se presenten.</p>
<p>Comunicarse efectivamente</p>	<p>La comunicación eficiente es un punto elemental dentro de los procesos colaborativos, las personas dentro de dichos procesos deben estar abiertas al diálogo suspendiendo sus juicios y comprendiendo distintos puntos de vistas y necesidades. Tener buenas habilidades de comunicación facilita el desarrollo de estrategias, resolución de conflictos y trabajo en equipo con el objetivo de tener una comprensión compartida y crear algo nuevo.</p>
<p>Promover el liderazgo colaborativo</p>	<p>Dentro de los procesos colaborativos de múltiples partes interesadas se requiere un liderazgo colaborativo, donde todas las partes trabajen juntas, asuman responsabilidades y aborden problemas difíciles. Se habla de liderazgo colaborativo cuando se asumen responsabilidades de liderazgo, así como estilos de liderazgos que puedan ser más eficientes promoviendo principios de colaboración.</p>
<p>Fomentar el aprendizaje participativo</p>	<p>Uno de los objetivos dentro de los procesos colaborativos es alcanzar el aprendizaje participativo. El aprendizaje participativo es el proceso que permite a los actores aprender de sus propias experiencias, encontrando puntos de vista comunes para resolver problemas y crear soluciones. Todo esto se desarrolla en un espacio donde los interesados se sientan seguros, comprendidos y motivados fomentando el surgimiento de nuevas ideas e información para la innovación.</p>

2.4 Participación *versus* colaboración

La colaboración y la participación son dos conceptos centrales en las colaboraciones multisectoriales que tienen diferente significado. La colaboración fue definida previamente en la sección 2.1. Por su parte, la participación es el proceso donde organizaciones y/o grupos están involucrados en la toma de decisiones de un tema específico mediante una forma pasiva como una encuesta, o de una manera activa, a través de un compromiso bidireccional

(Reed *et al.*, 2018).

Las diferencias principales entre los procesos participativos y los procesos colaborativos son los actores que intervienen, las formas de comunicación y los procesos de toma de decisiones (Tabla 4; Reed *et al.*, 2018; Brouwer *et al.*, 2018). Mientras que en los procesos colaborativos hay participación, no en todos los espacios de participación hay una colaboración verdadera. En la última década, han surgido diversos espacios y programas que promueven la participación en temas de gestión ambiental y sostenibilidad (Hörisch *et al.*, 2014), mismos que no son necesariamente colaborativos. Ejemplos de esto son las consultas ambientales, desarrollo de estrategias de acción en programas ambientales, integración de la población civil a cambio de recursos, desarrollo de proyectos independientes, entre otras (Clegg *et al.* 2009; Reed *et al.*, 2018).

Tabla 4. Principales diferencias entre procesos participativos y procesos colaborativos.

Participación (Reed <i>et al.</i> , 2018).	Colaboración (Brouwer <i>et al.</i> , 2018).
<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de los procesos pueden intervenir tanto múltiples partes interesadas como actores públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de los procesos intervienen las múltiples partes interesadas.
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación puede ocurrir de forma unidireccional de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación debe surgir en un espacio reflexivo donde todos los actores tengan la confianza de participar y se dé un diálogo bidireccional.
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de toma de decisiones se pueden dar a través de consultas o debates en donde un grupo con mayor nivel de poder convoca a las partes interesadas y actores públicos o viceversa. Las partes interesadas pueden congregarse a órganos de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de toma de decisiones se dan mediante el trabajo colectivo de todos los participantes, identificando los intereses de todos por medio de un proceso reflexivo.

2.5 Gobernanza colaborativa en programas ambientales

En los últimos años, la creación de políticas y programas para la mitigación del cambio climático se ha incrementado a nivel internacional, nacional, regional y local. La elaboración de estas políticas requiere un amplio esfuerzo multinivel que necesita no sólo participación de diferentes niveles de gobierno, sino también de empresas, ONG, académicos, entre otros actores, mediante actividades de colaboración (Pinkse *et al.*, 2012).

Esta forma de gobernanza colaborativa surge ante la situación de que los gobiernos de manera individual no pueden enfrentar los problemas medio ambientales. Con ella, se busca trascender niveles gubernamentales y sociales con el objetivo de suscitar acuerdos de colaboración entre múltiples partes interesadas (Florini *et al.*, 2018; Bauer *et al.*, 2014). La gobernanza colaborativa promueve el cambio social mediante alianzas no jerárquicas y organizadas que buscan objetivos comunes y comparten riesgos. El programa REDD+ es un ejemplo de esta nueva forma de gobernanza colaborativa en donde se buscó fomentar la participación efectiva de las múltiples partes interesadas dentro del desenvolvimiento del programa, aplicando estrategias que tomaran en cuenta las necesidades locales respeto el conocimiento y derechos de comunidades y pueblos tradicionales (Perron, 2010; Chhatre *et al.*, 2012) y promoviendo espacios de participación en donde se reunían los diversos actores con el objetivo compartir información y establecer un diálogo para la toma de decisiones conjunta (CONAFOR, 2017; Ávalos *et al.*, 2020).

3. JUSTIFICACIÓN

La creación de programas y políticas ambientales con un enfoque colaborativo es cada vez más común, este tipo de enfoques buscan visibilizar las diferentes perspectivas que abarca el problema, así como las diferentes formas de abordarlo. El programa REDD+ fue una importante iniciativa ambiental a nivel internacional la cual pretendía desarrollarse bajo una perspectiva de colaboración, en México fue uno de los primeros programas en buscar la colaboración de las múltiples partes interesadas para establecer objetivos

comunes y el desarrollo de estos. Dentro del programa REDD+ en México se han analizado múltiples aspectos de su evolución. Sin embargo, actualmente existen pocos estudios sobre el análisis de los procesos colaborativos entre actores participantes, analizar la dinámica de colaboración en REDD+ con el fin de conocer qué factores obstaculizaron o promovieron el desenvolvimiento de estos procesos ayudará a la implementación de futuros programas ambientales que utilicen este tipo de enfoques en México

3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles fueron las características de los procesos colaborativos entre las múltiples partes interesadas dentro de la Estrategia Estatal para REDD+ de Yucatán una de las iniciativas promovidas por el CTC- REDD+ de Yucatán?
2. ¿Cuáles fueron los principales factores que facilitaron u obstaculizaron la colaboración en el CTC-REDD+ de Yucatán durante la generación de la Estrategia Estatal REDD+ de Yucatán?

4. HIPÓTESIS

Sí los procesos colaborativos dentro de la Estrategia Estatal REDD+ (EEREDD+) - Yucatán se establecieron mediante un enfoque centralizado concentrados principalmente en los actores gubernamentales y en segundo lugar en los actores académicos, entonces los proceso colaborativos fomentaban el imbalance de poder y la falta de horizontalidad en la colaboración al excluir las visiones e intereses del resto de los involucrados, especialmente del sector comunitario.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Analizar los procesos de colaboración entre múltiples partes interesadas dentro de la Estrategia Estatal para REDD+ (EEREDD+) de Yucatán, una de las iniciativas que promovía el Comité Técnico Consultivo (CTC) REDD+ de Yucatán.

5.2 Objetivos particulares

I. Conocer el desarrollo de REDD+ en México y la Península de Yucatán para identificar los espacios de colaboración en los que participaron múltiples partes interesadas.

II. Caracterizar al CTC-REDD+ de Yucatán como espacio de colaboración.

III. Analizar los procesos de colaboración dentro de la EEREDD+ de Yucatán, una de las iniciativas del CTC-REDD+, Yucatán, enfatizando los factores que obstaculizaron o favorecieron dichos procesos entre actores sociales.

6. ÁREA DE ESTUDIO

6.2 Características generales del estado de Yucatán

6.2.1 Ubicación

El estado de Yucatán se encuentra en la región sureste del país, dentro de la Península de Yucatán. El estado colinda al norte con el Golfo de México, al este con Quintana Roo, al sur con Campeche y Quintana Roo y al oeste con el Golfo de México y Campeche. Yucatán cuenta con una extensión territorial de 39,524 km², el cual representa el 2% del territorio nacional y alberga a 106 municipios con una población de 2,233,866 habitantes aproximadamente (Tuñón, 2012; IPAS, 2021).

6.2.3 Biodiversidad vegetal del estado de Yucatán

Yucatán cuenta con dos tipos de climas predominantes semiseco y cálido subhúmedo así como con un régimen de lluvias en verano. El territorio cuenta

con una temperatura media entre 24 a los 28 °C. con una precipitación entre 500 y 1500 mm (Orellana *et al.*, 2012).

El estado presenta una amplia riqueza biológica, así como una gran diversidad de ecosistemas tanto terrestres como dulceacuícolas y marinos (García *et al.*, 2010). Además, cuenta con una amplia presencia de comunidades terrestres que van desde vegetación de dunas costeras, selvas bajas y medianas, sabanas, comunidades hidrófilas y vegetación secundaria (Flores *et al.*, 2010).

Entre las comunidades de bosques tropicales Yucatán, tiene diferentes tipos, los cuales son: selva baja caducifolia, selva baja espinosa, selva mediana subcaducifolia, selva mediana subperennifolia y selva baja inundable, (Flores *et al.*, 2010). Las comunidades de bosques tropicales cuentan con numerosas especies como: *Ceiba aesculifolia*, *Bursera simaruba*, *Acacia pennatula*, *Manilkara zapota*, entre otras, que son utilizadas en diferentes actividades por la población local (Flores *et al.*, 2010). Estas comunidades vegetales abarcan tan solo el 15% del territorio del estado: la selva mediana subcaducifolia 8.5%, la selva baja caducifolia 4.6% y la selva mediana subperennifolia 1.7%, lo que significa que la vegetación nativa abarca una extensión muy reducida del estado (Durán *et al.*, 2010).

6.2.3 Características socioeconómicas del estado de Yucatán

Yucatán tiene una población total de 2,233,866 habitantes aproximadamente, de la cual el 51% son mujeres y el 49% hombres (IPAS, 2021). El 62.7% de dicha población es considerada indígena, lo que significa que la entidad alberga una amplia diversidad étnica y cultural, albergando más del 70% de los parlantes de la lengua maya a nivel nacional (Córdoba *et al.*, 2010; Llanes, 2018).

La biodiversidad ha proporcionado múltiples servicios socioambientales que han ayudado a las comunidades a desarrollar múltiples actividades productivas (García *et al.*, 2010). Las principales actividades productivas de Yucatán son del sector primario incluyendo la ganadería, agricultura, pesca y silvicultura.

(Sarmiento *et al.*, 2010). Estas actividades hacen uso de los múltiples recursos naturales que alberga el estado y han sido la base para la obtención de importantes conocimientos y tradiciones sobre el uso de los recursos (Sarmiento *et al.*, 2010; García *et al.*, 2010) y estrategias de producción agrícola como las milpas. Estas estrategias abarcan desde la familia y comunidades hasta la organización política, integrando cosmovisiones, valores y rituales (Terán, 2010) que forman parte del conocimiento, estructura social y productiva de comunidades originarias mayas (García *et al.*, 2010; Zapata *et al.*, 2010). Sin embargo, Yucatán registra una pérdida de cobertura vegetal debido al cambio de uso de suelo por actividades antropogénicas, principalmente la agricultura y ganadería extensiva (Terán, 2010). La pérdida de cobertura vegetal en los últimos 24 años es del 30%, mientras que solo el 15% de su territorio se encuentra bajo algún estatus de protección. Otros factores que impactan negativamente a la conservación de la biodiversidad son derivados al mal manejo de recursos naturales y a la mala introducción de métodos tecnológicos que modifican drásticamente los sistemas tradicionales (García *et al.*, 2010; Terán, 2010; Zapata *et al.*, 2010).

7. METODOLOGÍA Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

7.1. El paradigma de la investigación cualitativa y su diferencia con la investigación cuantitativa

Actualmente el uso de diversas metodologías dentro de investigaciones medioambientales es cada vez más común (Poteete, *et al.*, 2012; Flick, 2009; Sautu *et al.*, 2005). El manejo de problemas ambientales es una situación compleja, en donde influyen significativamente factores ambientales y sociales. Moon *et al.* (2014) mencionan que factores sociales, políticos, económicos e institucionales pueden ser los causantes principales de la generación de problemas ambientales, por lo que desde hace algunos años múltiples investigaciones estudian aspectos sociales en el manejo de recursos a través de

prácticas metodológicas innovadoras que ayudan no sólo a la recolección de datos, sino también al procesamiento de información, desarrollo teórico e intercambio de aprendizaje (Poteete *et al.*, 2012). Es por ello que el paradigma cualitativo es cada vez más utilizado en proyectos medioambientales (Cantell, 1996; Poteete *et al.*, 2012) y es el paradigma rector de esta investigación.

Sautu *et al.* (2005) mencionan que “un paradigma constituye un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que el investigador asume y determina el modo de orientarse y mirar la realidad” (pág. 34). Los paradigmas orientan la selección del problema o fenómeno a investigar, delimitan los objetivos y seleccionan el tipo de metodología para abordarlos (Sautu *et al.*, 2005). Existen diversos paradigmas incluyendo el positivismo (cuantitativo) y el constructivismo (cualitativo) (Cantell, 1996; Sautu *et al.*, 2005). Los distintos tipos de paradigmas tienen diversos supuestos epistemológicos, ontológicos, axiológicos y metodológicos (Sautu *et al.*, 2005). La Tabla 5 muestra las diferencias entre el paradigma constructivista y el paradigma positivista.

Tabla 5. Diferencias entre los paradigmas cualitativo y cuantitativo (Cantell, 1996; Sautu *et al.*, 2005).

Diferencias entre paradigma cualitativo y cuantitativo (basado en Cantell, 1996; Sautu <i>et al.</i> , 2005)		
Supuestos y enfoques de los paradigmas	Positivismo; investigación cuantitativa	Constructivismo/interpretativismo; investigación cualitativa
Ontológicos ¿Cuál es la naturaleza de la realidad?	La realidad es objetiva, única, tangible, mensurable y convergente.	La realidad es subjetiva y múltiple, construida a través de la interrogación humana holística.
Epistemológicos ¿Cuál es la relación entre el investigador y aquello que	Separación entre el investigador y el objeto de estudio. La distancia frente	El investigador está inmerso en el contexto de la interacción que desea investigar. Interrelacionada,

investiga?	aquello que se quiere investigar es una condición necesaria para alcanzar un objetivo.	dialógica.
Axiológicos ¿Qué papel juega el investigador en la investigación?	El investigador busca desprenderse de sus propios valores y de su orientación político-ideológica.	El investigador asume que sus valores son parte del proceso de conocimiento y reflexiona acerca de ello.
Naturaleza del conocimiento	Hechos explicados con base en hechos conocidos, causas reales o efectos simultáneos.	Hechos comprendidos a través de un proceso mental de interpretación, el cual es influenciado mediante su interacción con el contexto social, conformación mutua o simultánea.
Papel de los valores de la investigación	Valor libre	Valor limitado
Propósito de la investigación	Descubrir leyes y generalizaciones que expliquen la realidad y permitan la predicción y control.	Comprensión e interpretación de sucesos diarios y de las estructuras sociales, así como el significado que le otorga a los fenómenos.

El paradigma cuantitativo o positivista utiliza una lógica deductiva, y comúnmente sigue una secuencia sistemática, donde se formula el problema a investigar y se utiliza la teoría, conceptos y proposiciones. Además, busca dar un mayor peso a la investigación a través de la cuantificación de datos y mediación de variables utilizando modelos matemáticos y estadísticos. Por otra parte, la postura del investigador frente al problemática es objetiva y la relación sujeto-objeto es independiente y neutral (Sautu *et al.*, 2005; Finol *et al.*, 2020). En contraste, una de las características principales del paradigma cualitativo o constructivista es que “busca comprender los fenómenos e interpretar el

significado dentro del contexto social y cultural del ámbito natural” (Cantell, 1996, pág. 100) en donde se utiliza la mínima intervención del investigador dentro del proceso dejando de lado sus suposiciones, perspectivas y creencias (Álvarez, 2009).

7.1.2 El uso de la investigación cualitativa para abordar problemas medioambientales

Los paradigmas cuanti y cualitativo tienen distintas formas de abordar los fenómenos a estudiar, sin embargo, ambos son igual de valiosos y han ayudado al desarrollo de importantes investigaciones (Sampieri *et al.*, 2003). En la sección anterior se mencionó que una de las principales características de las investigaciones cualitativas es analizar las distintas realidades de los actores sociales que afectan un contexto social particular como el desarrollo de políticas ambientales (Sampieri *et al.*, 2003; Cantell, 1996). Por ello, el proceso de la investigación debe contar con una metodología flexible que permita enfrentar diferentes escenarios (Sampieri *et al.*, 2003).

Comúnmente se piensa que para abordar problemas ambientales los científicos naturales deben utilizar el positivismo y la observación empírica y objetiva. Sin embargo, para estudiar y comprender las interacciones sociales-ambientales este tipo de paradigmas es inadecuado debido a que no se puede plantear el razonamiento subjetivo y las elecciones de los actores sociales (Moon *et al.*, 2014). Las investigaciones cualitativas en el tema medioambiental y de institución de políticas públicas como REDD+ permiten el análisis de las diferentes realidades y perspectivas sociales. En esta investigación, el enfoque cualitativo permitió un diálogo constructivo entre la teoría de colaboración y la práctica examinando cómo influye la diversidad de perspectivas en el desarrollo del proceso colaborativo (Poteete *et al.*, 2012; Brouwer *et al.*, 2018). Para lograr esto, se apoyó de evidencias relevantes y tangibles que brindaran explicaciones claras y concisas (Poteete *et al.*, 2012). Para ello, el investigador debe manejar

el paradigma constructivista (Moon *et al.*, 2014) y el contexto social, además de aspectos éticos de las relaciones sociales a través de múltiples métodos que se pueden usar en distintas etapas de la investigación (Poteete *et al.*, 2012).

7.1.3 Diferencias entre metodologías y métodos de investigación

La metodología es un conjunto de procedimientos para la colecta de evidencia empírica. Ésta se respalda en paradigmas (p.e. positivista o constructivista) y aborda los fundamentos epistemológicos del conocimiento (Sautu *et al.*, 2005). La metodología analiza los factores relacionados con la validez de la investigación, la deducción, la inducción y los contenidos de la explicación e interpretación (Sautu *et al.*, 2005).



Figura 2. Característica de la metodología cualitativa. Tomado de Sautu *et al.*, 2005 y de Quecedo *et al.*, 2002.

Existen principalmente dos tipos de metodologías, cualitativa y cuantitativa, las cuales tienen distintos supuestos teóricos y métodos para obtener evidencia empírica (Sautu *et al.*, 2005). Sautu *et al.* (2005) mencionan que “la metodología cualitativa enfatiza la discusión del paradigma y los principios que sustentan la posición metodológica, mientras que las investigaciones cuantitativas se centran en la teoría sustantiva del problema a investigar, ya que de ahí se deriva las proposiciones o conceptos que luego serán incorporados al objetivo de la investigación” (pág. 46). La metodología cualitativa se caracteriza por ser inductiva, adoptando un diseño flexible e interactivo en el cual el investigador interactúa con los actores sociales y ve a los grupos de personas o individuos como un todo, comprendiendo el contexto desde una forma holística (Sautu *et al.*, 2005; Álvarez *et al.*, 2009). Además, dentro de estas investigaciones se busca comprender a las personas y sus diferentes realidades por medio de un proceso interpretativo en el cual el investigador adopta un papel de observador y analiza los procesos como si los viera por primera vez (Figura 3).

Aunque los métodos están asociados a la metodología, es importante resaltar que no son lo mismo. Mientras que “la metodología trata de la lógica interna de la investigación, los métodos constituyen una serie de pasos que el investigador sigue en el proceso de producir una contribución al conocimiento” (Sautu *et al.*, 2005, pág. 38). Los métodos tienen un sustento en los principios epistemológicos y metodológicos. Los métodos utilizados deben respetar los supuestos de la metodología, aunque puede haber cierta libertad dependiendo del tema de investigación, los objetivos y preguntas de estudio (Sautu *et al.*, 2005). Cantrell (1996) menciona que los métodos son neutros en el sentido de los objetivos de la investigación, mientras que las orientaciones filosóficas no lo son.

Cada vez son más las investigaciones que aplican el plurismo metodológico o la implementación de métodos mixtos. Esta postura plural contribuye a una conciliación teórica que a su vez reduce la incertidumbre de determinados

enfoques y disminuye la intensidad de los debates metodológicos (Poteete *et al.* 2012). Los métodos mixtos consisten en el uso de métodos cualitativos y cuantitativos que pueden ser utilizados en diferentes contextos o para abordar diversas preguntas de investigación. En cada etapa de la investigación se pueden utilizar dos o más métodos cualitativos y cuantitativos, los cuales ayudan a comprender los procesos causales y sus relaciones (Poteete *et al.*, 2012).

Para analizar los procesos de colaboración entre múltiples partes interesadas dentro de uno de los espacios que fomentó la CTC para REDD+ de Yucatán, se implementó el uso de métodos mixtos (Poteete *et al.*, 2012). El uso de múltiples métodos puede beneficiar ampliamente las investigaciones y producir mejores conocimientos (Poteete *et al.*, 2012). Además, esta combinación de métodos es muy útil cuando las investigaciones estudian fenómenos no estudiados previamente y realidades sociales muy complejas (Cantrell, 1996). Este es justamente el caso de la investigación de la dinámica de colaboración dentro las iniciativas que fomentó el CTC- REDD+ de Yucatán.

7.2 Métodos de investigación

7.2.1. Desarrollo de REDD+ en México y la Península de Yucatán (PY)

Para el desarrollo del objetivo uno relacionado con analizar el desarrollo del programa REDD+ dentro de México y la PY, el primer paso fue realizar una revisión bibliográfica y documental con el objetivo de elaborar una línea del tiempo para tener una visión más amplia de cómo se implementó el programa REDD+ en México y como fue desarrollándose en la PY, destacando los eventos pertenecientes al CTC-REDD+ de Yucatán.

La identificación de espacios colaborativos se realizó por medio de una revisión de documentos oficiales de REDD+ de la Península de Yucatán y México, literatura gris y medios audiovisuales. Los espacios colaborativos debían cumplir cuatro criterios principales para ser considerados en este trabajo y se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6. Criterios de selección de espacios colaborativos

Criterios de selección de espacios colaborativos	
Presencia de REDD+	El espacio colaborativo seleccionado debió desarrollarse dentro del programa REDD+.
Participación de múltiples partes interesadas	Dentro del espacio colaborativo debió tenerse constancia de la presencia y colaboración de múltiples partes interesadas con participación activa.
Evidencias tangibles	El espacio debió contar con evidencia documental o audiovisual sobre la colaboración tales como relatorías de reuniones, juntas y talleres.
Delimitación temporal y trabajo colaborativo sostenido	El espacio de colaboración debió tener un periodo de existencia definido, así como constancia de sus trabajo conjunto a lo largo de todo el periodo.

7.2.2 Elaboración de fichas informativas y selección del espacio colaborativo a analizar

De acuerdo con el objetivo dos de esta investigación, la selección del espacio colaborativo dentro de las iniciativas impulsadas por el CTC-REDD+ de Yucatán se realizó a partir de fichas informativas de cada espacio identificado. Las fichas permitieron contar con información resumida y organizada para facilitar la selección del caso a analizar con mayor profundidad. Una vez elaboradas todas las fichas informativas, se realizó una segunda revisión más profunda de cada espacio para determinar cuáles iniciativas tenían más información disponible para su posterior análisis documental. Se revisó la disponibilidad de documentos o relatorías que describieran cómo fue el desarrollo del espacio, la presencia de múltiples actores, las listas de asistencia para contactar a participantes, entre otros. El espacio seleccionado para analizar fue la Estrategia Estatal para REDD+ (EEREDD+) de Yucatán debido a que contaba con todas las condiciones

mencionadas. De esta información, se analizaron 11 documentos divididos en cinco tipos diferentes:

- Talleres de diagnóstico institucional
- Talleres diagnóstico comunitario
- Talleres de validación institucional
- Talleres de validación comunitaria
- Foro regional

7.3 Mapeo de actores y directorio de actores participantes dentro de la EEREDD+ de Yucatán

Una vez seleccionada como estudio de caso la Estrategia Estatal para REDD+ de Yucatán (EEREDD+), se realizó un mapeo de actores. El mapeo de actores es un método utilizado para identificar a todos los actores que pueden ser relevantes en la implementación de un proyecto. En él, se identifican los grupos de personas o partes interesadas que impulsan la propuesta o que pueden ser afectadas o beneficiadas con ella. Dicha técnica contribuye a representar la realidad social de la iniciativa analizar, permitiendo identificar alianzas, conflictos, nivel de poder en la toma de decisiones, nivel de interés, nivel de participación, entre otros (Pozos, 2007). El objetivo del mapeo de actores no es sólo tener un listado, sino comprender las acciones y objetivos de participación de los actores, es decir se debe examinar a fondo los roles que pueden tener los múltiples actores. Por ejemplo, el mapeo permite contestar “¿quién presiona y por qué? ¿Quién no es escuchado? ¿Quiénes son los afines y quiénes los opuestos?” (Pozos, 2007, pág. 1).

Mapeo de actores



Figura 3. Pasos para realizar un mapeo de actores

Para la elaboración del mapeo de actores se realizaron los siguientes pasos:

1. Clasificación actores

Se identificó a los actores participantes dentro de la EEREDD+ de Yucatán. Posteriormente se elaboró un listado de los diferentes actores y cada actor se clasificó en uno de los sectores sociales descritos en la Tabla 8.

2. Análisis de actores

Para el análisis de actores, se utilizaron las relatorías de los talleres de la EEREDD+ - Yucatán y el foro regional. Determinando su nivel de poder, interés o influencia categorizados como alto, mediano, bajo, a partir de su sector y grupo de pertenencia (p.e., tipo de institución o nivel gubernamental) Este nivel de poder se refiere al nivel de influencia que tiene cada actor durante el desarrollo del proyecto basada en participación y asistencia que tuvieron dentro de los talleres así como en literatura especializada (Ayala *et al.*, 2018; Grey *et al.*, 2018; Špirić *et al.*, 2019; Špirić *et al.*, 2016; Trench *et al.*, 2017; Trench *et al.*, 2018; Tobasura *et al.*, 2018; Almaza *et al.*, 2020).

Tabla 7. Clasificación de actores para agrupar a los participantes del diseño de la EEREDD+ - Yucatán.

Clasificación de actores sociales	
Sector gubernamental	Actores que pueden representar unidades administrativas a nivel nacional, estatal, regional, municipal, entre otros.
Sector académico	Actores pertenecientes a instituciones u organizaciones de educación e investigación.
Organizaciones no gubernamentales internacionales	Actores que representan a organizaciones no gubernamentales con alcance internacional
Organizaciones de la Sociedad Civil	Actores que representan a organizaciones sin fines de lucro y no gubernamentales que generalmente participan en la implementación de proyectos / actividades locales o regionales.
Organizaciones o empresas comunitarias	Empresas forestales comunitarias, organizaciones de agricultores.
Autoridades locales	Actores que representan a las autoridades locales tradicionales y / o agrarias, así como representantes electos del gobierno nacional o subnacional que operan en el nivel local.
Sector civil	Individuos o comunidades que no representan sus intereses a través de grupos organizados, instituciones o el gobierno.

3) Elaboración de la matriz de actores

Se ubicó a cada actor participante dentro de la matriz dependiendo de su nivel de poder e influencia en el desarrollo de procesos, reconociendo las relaciones que existen entre los actores participantes, identificando redes existentes y planteando estrategias y acciones.

Al término del mapeo de actores, se elaboró un directorio de actores participantes dentro de la EEREDD+ de Yucatán. Dicho directorio contenía datos generales del contacto como nombre, teléfono, tipo de actor, cargo, entre otros, y tuvo como fin el posibilitar la comunicación en pasos

posteriores de la investigación.

7.4. Análisis de los procesos colaborativos dentro de la EEREDD+ de Yucatán

7.4.1 Categorización de los retos y estrategias presentes en la colaboración

Para continuar el desarrollo del objetivo dos, se realizó una revisión de literatura especializada en colaboración de múltiples partes interesadas con el objetivo de extraer los principales retos y estrategias para este tipo de trabajo (Lang *et al.*, 2012; Ayala *et al.*, 2018; Brouwer *et al.*, 2018; Potts, 2019; Špirić *et al.*, 2019). La literatura en este tema es diversa y los puntos de partida para la categorización de los retos y las estrategias puede ser muy distinta entre autores. Por ello, se decidió tomar como eje rector el trabajo de Brouwer *et al.* (2018) y crear una categorización de retos y estrategias a partir de los siete principios mencionados (Tabla 9) en el trabajo citado. Estos siete principios abarcan desde la importancia de adquirir un enfoque sistémico dentro del diseño de procesos colaborativos. Con base en estos principios, se fueron identificando retos y estrategias en la literatura para crear la propuesta de clasificación que se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8. Definiciones de los siete principios para una colaboración eficiente entre múltiples partes interesadas (MPI) Brouwer *et al.* (2018).

	Principio	Definición
Siete principios	1. Adaptación al cambio sistémico	Cuando se habla abordar los procesos colaborativos entre MPI con un enfoque sistémico se refiere a “ver el panorama general, construir relaciones y redes, fortalecer los mecanismos de retroalimentación y adaptarse a lo inesperado... Fomentando formas de trabajo flexibles, emprendedoras y colaborativas” (pág. 46)
	2. Transformar las instituciones	Dentro de la colaboración entre MPI pueden existir instituciones que limitan o benefician estos procesos.

para una eficiente colaboración entre MPI (Brouwer et al., 2018)		<p>Cuando se habla de instituciones se habla de las reglas, normas y valores formales e informales que están inmersos en todos los sectores de la sociedad y guían la forma de actuar de un o grupos de individuos. Es por ello que se debe identificar “cuáles instituciones obstaculizan el cambio, y cuáles son necesarias para respaldarlo” para que el procesos colaborativo evolucione de la mejor manera. (pág. 62).</p>
	3. Trabajar con poder	<p>“El poder no es inherentemente positivo o negativo: malo ni intrínsecamente bueno: lo que importa es como se usa y con qué fin. El poder es lo que permite a cualquier individuo u organización provocar un cambio” (Pág. 73). Dentro de las interacciones entre MPI se pueden encontrar diversos niveles de poder, por esta razón que durante los procesos de colaboración lidiar y trabajar con el poder es fundamental para poder conocer los alcances que se tienen para alcanzar el cambio. [la información otorga poder y a veces autoridad]</p>
	4. Liderar con el conflicto	<p>“El conflicto es lo que sucede cuando las partes no están de acuerdo entre sí sobre un tema importante, y ven sus diferentes posiciones como esencialmente incompatibles” (Pág. 83). Es común que durante los procesos colaborativos entre MPI surgan diversos conflictos que deben ser resueltos forma constructiva.</p>
	5. Comunicación efectiva	<p>La comunicación es uno de los factores más importantes para el adecuado desarrollo de los procesos colaborativos. La comunicación eficiente entre MPI se da “de una manera abierta, respetuosa, honesta, empática y crítica “(Pág. 89). Este factor es tan importante entre MPI debido a que todos deben “trabajar juntos para desarrollar una comprensión compartida de la situación y crear algo nuevo” por lo que solo se logra estableciendo una buena comunicación entre los participantes.</p>

	6. Promover el liderazgo colaborativo	El término liderazgo colaborativo se refiere a los distintos tipos de liderazgo que puede haber dentro de un procesos colaborativo y que deben compartir diversas responsabilidades. Las interacciones de MPI “se tratan de permitir que las personas trabajen juntas, asuman la responsabilidad y se empoderen para abordar problemas difíciles. Esto significa que una MSP requiere un liderazgo colaborativo con una variedad de jugadores que asumen diferentes roles de liderazgo” (Pág. 103)
	7. Fomentar el aprendizaje participativo	“El aprendizaje participativo es el proceso que permite a las diferentes partes interesadas entenderse entre sí, explorar las preocupaciones y ambiciones comunes, generar nuevas ideas y tomar medidas conjuntas” (Pág. 111) y “ocurre cuando los adultos aprenden de las experiencias de los demás para resolver problemas e innovar “(Pág. 109).

Se define como reto a un obstáculo que se presenta dentro de las interacciones de las MPI que afecta directamente los procesos de colaboración (Ayala *et al.*, 2018). Por su parte, se define como estrategia a una ideas o concepto teórico que ayuda a entender las interacciones de las MPI y contribuye en el éxito de los procesos colaborativos (Brouwer *et al.*, 2018). En el análisis de colaboración mutiactoral resulta esencial abordar cómo influyen los retos y las estrategias en estos procesos para determinar qué aspectos afectan la colaboración, la toma de decisiones, el aprendizaje social, la obtención de resultados exitosos, entre otros. Estos nuevos entendimientos contribuyen a la reflexión sobre proyectos ambientales pasados y a mejorar proyectos ambientales futuros.

Tabla 9. Retos y estrategias en los procesos colaborativos clasificados de acuerdo con los siete principios de Brouwer *et al.* (2018).

Retos y oportunidades de procesos colaborativos

Principio	Retos y Estrategias	Descripción
Adaptación al cambio sistémico	Reto- Visiones divergentes	Las alianzas multisectoriales se enfrentan a una gran diversidad de perspectivas, intereses y objetivos al estar conformadas por actores de diferentes sectores de la sociedad. El reto se encuentra en la labor de trabajar con todos ellos para poder llegar a acuerdos que permitan avanzar en una misma dirección (Brower <i>et al.</i> , 2018).
	Reto- Tensiones entre distintos sectores	Es natural que exista tensión entre los diversos actores involucrados cuando estos no comparten intereses y objetivos en una determinada situación. Sin embargo, estas tensiones pueden acentuarse si en la dinámica de trabajo no existe el compromiso a trabajar en equipo y entender las diferentes perspectivas e ideas del grupo, anteponiendo los intereses personales (Brower <i>et al.</i> , 2018).
	Estrategia- Planificación sistemática de gestión adaptativa	El diseño de los proyectos debe tener una visión sistémica en la que se consideren todos los actores involucrados y sus interacciones. Debe contemplar posibles escenarios y estrategias para atender situaciones de incertidumbre con la finalidad de continuar aun cuando las circunstancias no sean las esperadas. (Brower <i>et al.</i> , 2018)
	Estrategia - Evaluar la complejidad de la situación	El enfoque sistémico permite visualizar el panorama general de una situación. Ayuda a construir relaciones y redes, fortalece los mecanismos de retroalimentación y se adapta a lo inesperado. Es importante mantener este enfoque debido a que, en un sistema complejo, el comportamiento surge como un todo, es decir un pequeño cambio en el sistema puede conducir a un gran cambio.
	Estrategia - Gestión adaptativa	Dentro de los procesos de colaboración, la gestión adaptativa ayuda a hacer suposiciones sobre el cambio, asumiendo la incertidumbre para una situación dada ya que no es posible predecir exactamente lo que sucederá, cuando se comience a intervenir y a hacer cambios. Las múltiples partes interesadas pueden compartir observaciones sobre los cambios y estrategias debido a que forman parte de un mismo sistema
	Reto- Instituciones	Las instituciones brindan a la sociedad las reglas para un correcto funcionamiento. Sin embargo, los valores profundamente arraigados, las tradiciones establecidas y los marcos formales que promueven

Transformar a las instituciones	que limitan la colaboración	pueden llegar a ser barreras reales que obstaculizan el cambio, muchas veces buscado por espacios emergentes que dan lugar a la colaboración de múltiples partes interesadas (Brower <i>et al.</i> , 2018).
	Estrategia - Reconocer instituciones que limitan la colaboración	Las instituciones son las reglas, normas y valores formales e informales que ayudan a la sociedad a funcionar. Las instituciones son estables, duraderas y resisten al cambio. Sin embargo, las normativas que éstas promueven pueden llegar a ser tanto beneficiosas como limitantes para los espacios colaborativos. En primer lugar, es importante identificar las instituciones involucradas, para posteriormente conocer la manera en la que influyen y saber si contribuyen, afectan o limitan, con base en los objetivos planteados de los proyectos de colaboración.
	Estrategia - Cambio institucional	Las instituciones pueden respaldar el cambio que se desea crear, así como también restringirlo. Dentro del proceso colaborativo es importante identificar cómo es el apoyo de las instituciones, y cómo influye en los demás actores sociales. Muchas veces los cambios son procesos a largo plazo, sin embargo, los proyectos de procesos colaborativos de múltiples partes interesadas pueden iniciar dicho proceso de cambio con la crítica a aquellas instituciones que restringen. Desafortunadamente, es común que no coincidan en tiempos y los espacios de colaboración de múltiples partes interesadas tienen que ajustar sus estrategias para continuar con su trabajo sin que exista una transformación de la institución y ésta siga restringiendo o limitando.
	Reto- Poder Centralizado	El poder es una herramienta que puede utilizarse de manera positiva y negativa. Cuando se encuentra centralizado únicamente en un grupo de actores, los objetivos de las alianzas de múltiples partes interesadas irán en función de los intereses de esos privilegiados actores y la toma de decisiones agudizará la desigualdad (Brower <i>et al.</i> , 2018)
	Reto- Participación limitada de actores	La inequidad de poder presente en los diferentes actores involucrados propicia que aquellos con menos niveles de poder no se sientan en confianza de participar activamente en los procesos (toma de decisiones, el diseño del plan de trabajo, entre otros) (Brouwer <i>et al.</i> , 2018).

Trabajar con poder	Estrategia - Reconocer niveles de poder	El poder permite a cualquier individuo u organización provocar un cambio. Lo más importante es cómo se usa y con qué finalidad. Los espacios colaborativos emergentes apuntan a aprovechar los diferentes poderes de las partes interesadas para generar un cambio que beneficie a todos. Por esto, es necesario comprender el poder y saber cómo usarlo para un cambio positivo. Existen diversas herramientas para lograr trabajar con el poder presente en determinadas redes de actores por lo que es necesario analizar los tipos de poder, el rango, las expresiones y la visibilidad de este poder.
	Estrategia - Manejo adecuado del poder	Prácticas para mejorar el manejo de poder: I) Aprovechar el poder presente y dirigirlo de manera efectiva. Para esto, se debe comprender quién tiene qué poder y cómo este poder se puede usar de manera estratégica y coherente para respaldar el cambio deseado. II) Empoderar a las partes interesadas con menos poder. Permitiendo el trabajo previo con estos actores en donde se desarrolle confianza, apertura y legitimidad en el proceso para que exista una participación significativa. III) Administrar las expresiones de poder. También debe existir un trabajo con los grupos más privilegiados de poder en donde se establezca un diálogo del cual el resultado sea fomentar su disposición a compartir y delegar poder. Esto ayudará a garantizar que puedan hacer una contribución constructiva en el proceso.
Lidiar con el conflicto	Reto- Entender los conflictos	En procesos colaborativos los conflictos se pueden presentar de manera recurrente. Se habla de conflictos cuando los diferentes actores tienen intereses diferentes y luchan por ellos en lugar de negociar. Para desarrollar colaboraciones eficientes es necesario conocer, entender y lidiar con los conflictos (Brouwer <i>et al.</i> , 2018).
	Estrategia - Negociación basada	Cuando trabajan múltiples partes interesadas pueden llegar a existir conflictos, por ello es importante negociar eficazmente sobre los diferentes intereses. No siempre es posible definir un objetivo común. Sin embargo, la negociación es la mejor manera de garantizar que todas

	en interesas	las partes puedan llegar a un acuerdo. La negociación basada en intereses a menudo es mucho más efectiva en el desarrollo de procesos donde trabajan juntos múltiples actores sociales.
Comunicarse efectivamente	Reto- Falta de diálogo entre actores	La buena comunicación en procesos colaborativos es fundamental para abordar los problemas, desarrollar una comprensión compartida y crear estrategias. Sin embargo, las habilidades de comunicación débiles pueden limitar que se trabaje adecuadamente. La falta de diálogo entre actores puede llevar a implementar estrategias y soluciones que no aborden los problemas, ignorando las diversas perspectivas, y predominen la comunicación unidireccional (Brouwer <i>et al.</i> , 2018).
	Reto- Lenguaje, cultura y comunicación	En entornos mixtos existen diversas culturas, patrones y estilos de comunicación provenientes de las diversas partes interesadas que lo conforman. En los procesos colaborativos pueden existir interacciones que dificultan la comunicación entre culturas impidiendo la comprensión del problema y la búsqueda conjunta de soluciones (Brouwer <i>et al.</i> , 2018).
	Reto-Opacidad de la información	El acceso a la información es esencial para establecer una adecuada comunicación entre actores. No obstante, en algunas ocasiones los datos y la información no están al alcance de todos los involucrados, ocasionando imbalance de poder, inequidad y exclusión (Brouwer <i>et al.</i> , 2018).
	Estrategia - Establecer el dialogo	Abordar un problema de manera efectiva se puede realizar por medio del diálogo, en el cual las personas piensan juntas en una relación, suspendiendo sus juicios para crear algo nuevo, comprometiéndose a comprender las diferentes perspectivas, incluso si no están de acuerdo con ellas, tener una actitud abierta y curiosa, enfocándose en el aprendizaje colectivo y la búsqueda de cosas nuevas. Un diálogo en el que los interesados se comprometan con las preguntas y suposiciones más profundas puede ser ideal para co-crear nuevas soluciones e ideas.
	Estrategia - Cuestiones	Las colaboraciones entre múltiples partes interesadas albergan a diferentes participantes que provienen de diferentes sectores, edades, organizaciones, países entre otros, cada uno con diferentes formas de

	culturales de comunicación	comunicarse. Por ello la buena comunicación en entornos mixtos no sucede por sí sola; necesita ser fomentada y alentada mediante el aumento de la conciencia y la comprensión, eligiendo formas de interacción que respeten las preferencias culturales de los demás participantes.
	Estrategia - Transparencia en la información	Dentro de los procesos colaborativos, la disponibilidad de información clara y concisa es fundamental para que todos los involucrados cuenten con los mismos datos, contribuyendo a la legitimidad, la inclusión y reducir los imbalances de poder.
Promover el liderazgo colaborativo	Reto- Liderazgo de actores no representativos	La colaboración entre diferentes partes interesadas necesita un liderazgo colaborativo en donde todos trabajen juntos y asuman responsabilidad. Sin embargo, al trabajar con distintos sectores pueden predominar líderes que trabajan en un entorno jerárquico donde son la autoridad principal, ignorando los intereses de los grupos que representan (Brouwer <i>et al.</i> , 2018).
	Reto- Falta de liderazgo participativo	Dentro de los procesos de colaboración es necesario tener diversos actores que asuman diferentes roles de liderazgo. No obstante, la falta de liderazgo entre participantes puede ocasionar un desequilibrio si todos los miembros del equipo tienen roles similares y dan como resultado tensiones y conflictos entre los involucrados que influyen negativamente en la colaboración (Brouwer <i>et al.</i> , 2018).
	Estrategia - Acción de liderazgo colaborativo	El liderazgo colaborativo se refiere a compartir las responsabilidades de liderazgo. Los estilos de liderazgo pueden ayudar a las personas a ser capaces de articular y enmarcar los problemas de forma que motiven a otras partes interesadas a unirse. El liderazgo colaborativo se vuelve más fácil cuando el equipo es diverso y las partes interesadas conocen los activos que poseen juntos.
Fomentar el aprendizaje participativo	Reto- Participación de organizaciones institucionales que limitan el aprendizaje	El proceso de aprendizaje participativo es un indicador de que la dinámica en general de una alianza colaborativa está funcionando correctamente. El reto más importante por trabajar para lograr esta meta es una organización adecuada de todos los actores para la creación de espacios seguros con un ambiente agradable y de confianza que fomente la participación de todos. Todos tienen algo que aportar y

	participativo	todos pueden aprender conocimiento nuevo que les ayude a alcanzar los objetivos en común.
	Estrategia - Fomentar el Aprendizaje	Para fomentar un buen proceso de aprendizaje es necesario que se creen entornos de aprendizaje seguros, donde se pueden expresar abiertamente los diferentes puntos de vista y que al mismo tiempo sean desafiantes para los participantes, que los aliente a pensar de forma innovadora y a ser creativos. Se trata de que todas las partes interesadas comprendan el desafío, identifiquen nuevas opciones y prueben con sus diferentes propuestas hasta que algo funcione, validando todas las perspectivas y fomentando el aprendizaje bidireccional.

7.5 Análisis de contenido dirigido

El análisis de los retos y estrategias en los procesos colaborativos de la EEREDD+ de Yucatán se llevó a cabo mediante un análisis de contenido dirigido. El análisis de contenido dirigido es un método de interpretación que está basado en una teoría o investigación previa y se estudia a partir de datos de medios impresos o textos que ayuda a proporcionar un análisis más amplio del fenómeno a estudiar. (Hsieh *et al.*, 2005). Su objetivo principal es brindar conocimiento y comprensión del problema y a su vez engrandecer una teoría o marco teórico. Es por ello que este tipo de estudios utilizan un enfoque más estructurado identificando conceptos o categorías de codificación utilizando la teoría existente (Hsieh *et al.*, 2005).

Para el análisis de contenido dirigido, se realizó una codificación de los documentos. La codificación es un método de categorización de datos que comparten características mediante la agrupación en categorías de clasificación (Saldaña, 2009). La etapa de codificación se realizó mediante dos fases utilizando el software Atlas Ti que es una plataforma para el análisis de datos cualitativos que puede trabajar con grandes cantidades de datos provenientes de textos bibliográficos, observaciones directas, medios audiovisuales, sonoros y fotografías (Varguillas, 2006).

En la primera etapa, se crearon las categorías de codificación a partir de la tabla de categorías de retos y estrategias de procesos colaborativos (Tabla 9) y se analizaron las relatorías de los talleres de la Estrategia Estatal para REDD+ de Yucatán. Dentro de la segunda etapa, se realizó una segunda revisión a los documentos y a los datos codificados con el propósito de asegurar que todas las citas seleccionadas correspondieran a las categorías previamente elegidas. Esto permitió refinar de forma iterativa la categoría inicial de retos y estrategias. Al finalizar, se elaboró una tabla de análisis con los resultados previos, la cual contenía: 1) Identificador de cita, 2) Nombre del documento, 3) Contenido de la cita, 4) Análisis de la cita, 5) Análisis global, 6) Código, 7) Principio. La finalidad de dicha tabla fue observar el desarrollo de la colaboración entre las múltiples partes interesadas identificando sesgos en el proceso, impresiones, asociaciones entre participantes y preguntas (Hsieh *et al.*, 2005).

7.6 Encuestas a participantes del diseño de la EEREDD+ de Yucatán

Para complementar el componente documental, se realizaron encuestas con el propósito de conocer cómo fue el desarrollo de los procesos colaborativos desde el punto de vista de los participantes. Las encuestas son un método estandarizado para recopilar información sobre un tema específico de un grupo de personas permitiendo englobar diferentes cuestiones en un solo tema de estudio. Además, posibilita la obtención de datos significativos en grandes volúmenes (Sautu *et al.*, 2005).

Las encuestas aplicadas (Anexo 1) contenían 18 preguntas, cada una de ellas relacionada con los siete principios para la buena colaboración de Brouwer *et al.*, (2018) y con la información recopilada del análisis de contenido previo. Además, se utilizó la escala de Likert para 15 de ellas, método psicométrico que permite al encuestado indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo respecto a un ítem de una forma ordenada (Maldonado *et al.*, 2007; Matas, 2016) y el restante fueron preguntas abiertas. Se aplicaron las encuestas a 10 actores participantes dentro

de los talleres para el diseño de la Estrategia Estatal para REDD+ de la península de Yucatán a través de un documento de Google Drive y se enviaron vía correo electrónico.

Con los datos obtenidos de las encuestas se realizó una triangulación de datos con el fin de incrementar la validez del estudio (Cantell, 1996). Esta triangulación involucró una comparación del análisis de contenido dirigido de las relatorías de talleres de la EEREDD+ con las encuestas. Dicha comparación ayudó a entender cuál era el punto de vista de los actores con respecto a los procesos de colaboración, complementando los datos obtenidos logrando una mejor comprensión del desarrollo de los procesos colaborativos dentro de los talleres de la EEREDD+.

8. RESULTADOS

8.1 Desarrollo de REDD+ en México y la Península de Yucatán e identificación de espacios colaborativos.

En esta sección se ilustra por medio de una línea del tiempo la evolución de la implementación del programa REDD+ en México y la Península de Yucatán (Figura 4). Dentro de la línea del tiempo se puede observar la creación de diversos programas y políticas ambientales a nivel nacional (verde), regional (azul) y estatal (rosa) que van desde los años 2005 al 2017.

A nivel nacional se encontraron 10 iniciativas y políticas ambientales, destacando la Estrategia Nacional para REDD (ENAREDD+) que inicio en el 2011 y concluye en el 2017, para el desarrollo de esta, se elaboró el primer borrador de la ENAREDD+ en 2011 y se aplicó la consulta nacional para REDD+ en 2013, esta iniciativa estaría basada en cinco líneas de acción: 1) Modificaciones institucionales, y creación de políticas públicas, 2) Financiación, 3) Establecimiento de un sistema de monitoreo, reporte y verificación, 4) Participación multiactoral, comunicación y transparencia y 5) Desarrollo de salvaguardas sociales y ambientales (Špirić *et al.*, 2016; CONAFOR, 2017). Otra iniciativa importante fue el Comité Técnico Consultivo Nacional para REDD+ (CTC-REDD+) en 2010, el cual ayudo a la evolución e implementación del programa. Dicho comité estaba constituido por múltiples actores provenientes de distintos sectores de la sociedad y tenía el objetivo de promover un espacio de diálogo para que actores estatales y no estatales pudieran trabajar en el mecanismo, ayudando al desarrollo de futuros programas ambientales y políticas públicas (Ybarra, 2010; Špirić *et al.*, 2016; CONAFOR, 2017).

A nivel regional, la Península de Yucatán contó con siete iniciativas, destacando cinco de ellas por la participación del CTC-REDD+ de Yucatán y la presencia de espacios colaborativos. Estas son, la creación del Comité Técnico Consultivo REDD+ de la Península de Yucatán, en 2011, La Estrategia Regional para

REDD+ de la Península de Yucatán en 2012 la cual contaba con un enfoque colaborativo mediante la implementación de diversos talleres y un foro regional con el objetivo de desarrollar los planes de acción para la instalación del programa dentro de la PY y los estados que la conforman (Varns *et al.*, 2018), El Programa Especial para la conservación, restauración y el manejo sustentable de los recursos forestales de la Península de Yucatán (PEPY), el cual formó parte de las acciones tempranas de REDD+ dentro de los estados y tenía como objetivo combatir la pérdida de cobertura vegetal en la región mediante actividades de manejo forestal sustentable, promoviendo el desarrollo rural sostenible y ayudando a mejorar la calidad de vida de las comunidades (Ithaca Environmental , 2015). El Proyecto Piloto Estándares Sociales y Ambientales REDD+ (REDD+ SES) de la Península de Yucatán, el cual tuvo el propósito de evaluar actividades que empataban con REDD+ tomando en cuenta las implicaciones y beneficios que pudieran tener dentro de las comunidades, con el objetivo de construir el sistema de salvaguardas regional (Ithaca Environmental, 2015). Y por último, El Observatorio de la Selva Maya en 2014, el cual fue una red de monitoreo forestal para mejorar el manejo de la cobertura vegetal y la reducción de la deforestación en la Península de Yucatán y contó con la participación de diversas instituciones gubernamentales, académicas, ONGs y miembros de la sociedad civil (Cepeda, 2015).

En el nivel estatal se encontraron un total de cinco iniciativas, tres de ellas pertenecientes al estado de Yucatán las cuales fueron impulsadas CTC-REDD+ de Yucatán y contaban con procesos colaborativos dentro de su desarrollo. Estas son el CTC-REDD+ de Yucatán, el cual se instaló oficialmente en 2013 y como anteriormente se ha menciona a lo largo de esta investigación, impulsó diversas iniciativas dentro del estado, promoviendo la participación social y desarrollando el programa REDD+ dentro del mismo (CCPY, 2016). JIBIOPUUC en 2014, el cual es una asociación conformada por cinco municipios que trabajó con actores estatales para implementar el programa REDD+ dentro del estado, coordinando programas que pretendían mejorar actividades productivas como el

manejo de milpas (Varns *et al.*, 2018) y por último en 2016 se dio la publicación de la Estrategia Estatal para REDD+ - Yucatán, la cual es eje central de esta investigación. Dicha estrategia fue elaborada con el propósito de establecer políticas y programas para atender los problemas de deforestación y degradación forestal tomando en cuenta sus diferentes características biológicas y culturales, desarrollando una serie de normativas como arreglos institucionales, plataformas de financiación, desarrollo del marco legal, entre otras cosas, para ayudar a la implementación de REDD+ dentro del estado (Cepeda, 2015).

ama

en

atán



2012

Estrategía Estatal Regional de la Península de Yucatán para REDD+  

Se crea el Programa Acciones Tempranas para REDD+

Programa Especial de la Península de Yucatán (PEPY) 

2013

Consulta Nacional para la ENAREDD+  

Proyecto piloto de estándares colaborativos REDD+ SES de la PY 

Comité Técnico Consultivo de Yucatán (CTC- REDD+ Yucatán) 

2014

Creación del Observatorio de la Selva Maya  

Se establece JIBIOPUUC  

2015

Estrategia Estatal para REDD+ de Quintana Roo (EEREDD+ Q. Roo) 

2016

Fondo Climático de la Península de Yucatán (FCPY)

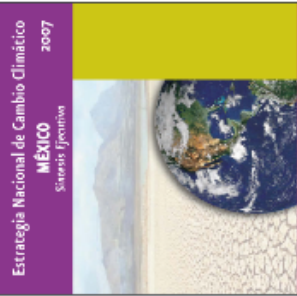
Estrategia Estatal para REDD+ de Campeche (EEREDD+ Campeche) 

Estrategia Estatal para REDD+ de Yucatán (EEREDD+)  

2017

Estrategía Nacional REDD+ (ENAREDD+)  

Acuerdo para Sustentabilidad para la Península de Yucatán



Evolución del progr REDD+ en México y la Península de Yuc



● Nacional

● Regional

● Estatal

★ Espacios colaborativos

★ Espacios donde participo la CTC-REDD+

Figura 4. Evolución del programa REDD+ en México y la Península de Yucatán del año 2005 al 2017. Se muestran los acontecimientos o proyectos de REDD+ a nivel nacional (verde), regional (azul) o estatal (café) Se muestran también los espacios colaborativos en general (estrella amarilla) y aquellos en donde participó el CTC-REDD+ de Yucatán (estrella rosa)

8.2 Identificación de espacios colaborativos y selección del espacio colaborativo estatal a analizar

Se identificaron un total de cinco espacios colaborativos tanto regionales como estatales donde participó la CTC-REDD+ de Yucatán (Figura 4) y que cumplieron con los requisitos de selección (Tabla 6). Todas las iniciativas seleccionadas fueron creadas entre los años 2012 a 2016 y todas buscaban la participación de múltiples actores para el desarrollo de los programas. Con la información obtenida, se realizaron fichas informativas para cada espacio identificado, las cuáles contenían el nombre del programa, objetivo de este, tipos de actores participantes, tiempo de duración y si contaba o no con evidencia tangible de su desarrollo por ejemplo: relatorías, documentos, vídeos, etc.

El espacio colaborativo seleccionado fue la “Estrategia Estatal de la Península de Yucatán” (Figura 5) debido a que contó con la información bibliográfica necesaria para su análisis. La EEREDD+ es instrumento de planeación estatal donde se establecen estrategias y planes de acción para abordar los problemas de deforestación y degradación forestal en el estado (CCPY, 2015). Estuvo construida mediante la colaboración de las MPI y fue coordinada por el CTC REDD+ de Yucatán que se encargó de promover la participación multiactoral, establecer espacios de consulta y dar trabajo de seguimiento en el establecimiento de la EEREDD+ del estado (CCPY, 2016).

Se analizaron un total de 11 documentos y un foro regional. La implementación de los talleres estuvo a cargo del Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR) bajo la dirección del Dr. Jorge Mendoza y la Dra. Dolores Molina. Los talleres se llevaron a cabo del 25 de enero al 21 de mayo (Figura 6). En los talleres institucionales participaron actores gubernamentales estatales, académicos, ONG, mientras que en los talleres comunitarios se contó con la participación

exclusiva de actores de las comunidades seleccionadas como ejidatarios, campesinos, vecindados, entre otros. El objetivo de esta separación de actores en los dos tipos de talleres fue promover un ambiente de confianza entre actores comunitarios para que pudieran expresar sus ideas, inquietudes y perspectivas sin temor a ser juzgados (Mendoza *et al.*, 2012). Todos los talleres se diseñaron de forma que todos los participantes pudieran expresar sus puntos de vista sobre cómo implementar REDD+ en el estado, contribuyendo así al diseño participativo del mecanismo.

Programa para la Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación + (REDD+) en México



Espacio colaborativo seleccionado

Comité Técnico Consultivo (CTC) de Yucatán



Proceso colaborativo I impulsado por el CTC de Yucatán analizar

Estrategia Estatal para REDD+ (EEREDD+) de Yucatán



Figura 5. Procesos de selección del espacio colaborativo y el procesos colaborativo analizar.

Enero

Taller
Diagnóstico
Institucional
25 de enero



Febrero

Taller
Diagnóstico
Comunitario
6 de febrero
Tizimín



Taller
Diagnóstico
Comunitario
8 de febrero
Valladolid



Taller
Diagnóstico
Comunitario
8 de febrero
Peto



Taller
Diagnóstico
Comunitario
9 de febrero
Tekax



Taller
Diagnóstico
Comunitario
10 de febrero
Oxkutzcab



Marzo

Taller
Validación
Institucional
28 de marzo



Abril

Taller
Validación
Comunitario
12 de abril
Tekax



Taller
Validación
Comunitario
13 de abril
Valladolid



Mayo

Taller
Diagnóstico
Institucional
Peninsular
21 de mayo



Foro
Peninsular
31 de mayo



Figura 6. Evolución de los talleres para el diseño de la EEREDD+ - Yucatán.

8.3 Mapeo de Actores participantes dentro de la EEREDD+ - Yucatán




















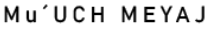





















Múltiples partes interesadas participantes dentro de la EEREDD+ de Yucatán				
Sector Gubernamental	Sector Académico	Organizaciones de la sociedad civil	ONG Internacional	Sector Civil
 CONABIO  CONAFOR  CONAGUA  INEGI  PROFEPA  SAGARPA  SEDUMA  SEFOE  SEFOTUR  SEMARNAT	 UNAM - CEPHCIS  CICY  CINVESTAV  ECOSUR  INIFAP  Inst. Tec. CONKAL  Universidad Marista	 Bioasesores  INCA RURAL  Mu'UCH MEYAJ  PRONATURA  TZUCACAB	 TNC  Agencia de cooperación alemana (GIZ)	<ul style="list-style-type: none">  C. Bankanchen  C. Chan  C.Colonia Yucatán  C. Dzan  C.Dzonot Carretero  C. El cuyo  C. Hau  C. Kantemo  C. Mérida  C. Popolnah  C. San Marcos  C. San Simón  C. Tekax  C. Ticul  C. Ticum  C. Xohuayan  C. Xul

Figura 7. MPI participantes dentro de los talleres de la EEREDD+ - Yucatán. Clasificadas en cinco categorías: Sector Gubernamental, Sector Académico, OSC, ONG, Sector Civil.

Se identificaron 42 actores que participaron dentro de los talleres para la EEREDD+ - Yucatán, los cuales se agruparon en cinco sectores (Figura 7): sector gubernamental donde se encontraban miembros de instituciones gubernamentales; sector académico que incluyó docentes e investigadores; organizaciones de la sociedad civil (OSC) que impulsaban programas enfocadas al cuidado ambiental y actividades productivas sustentables dentro del estado; organizaciones no gubernamentales internacionales, las cuales tuvieron una fuerte representación dentro del programa REDD+ a nivel peninsular y estatal; y

sector civil, donde se encontraban miembros de las comunidades como ejidatarios, agricultores, avecindados, entre otros. Dentro del análisis y mapeo de actores se identificó los niveles de poder, interés e influencia (alto, mediano, bajo) que tiene cada actor participante dentro del desarrollo de la EEREDD+ - Yucatán

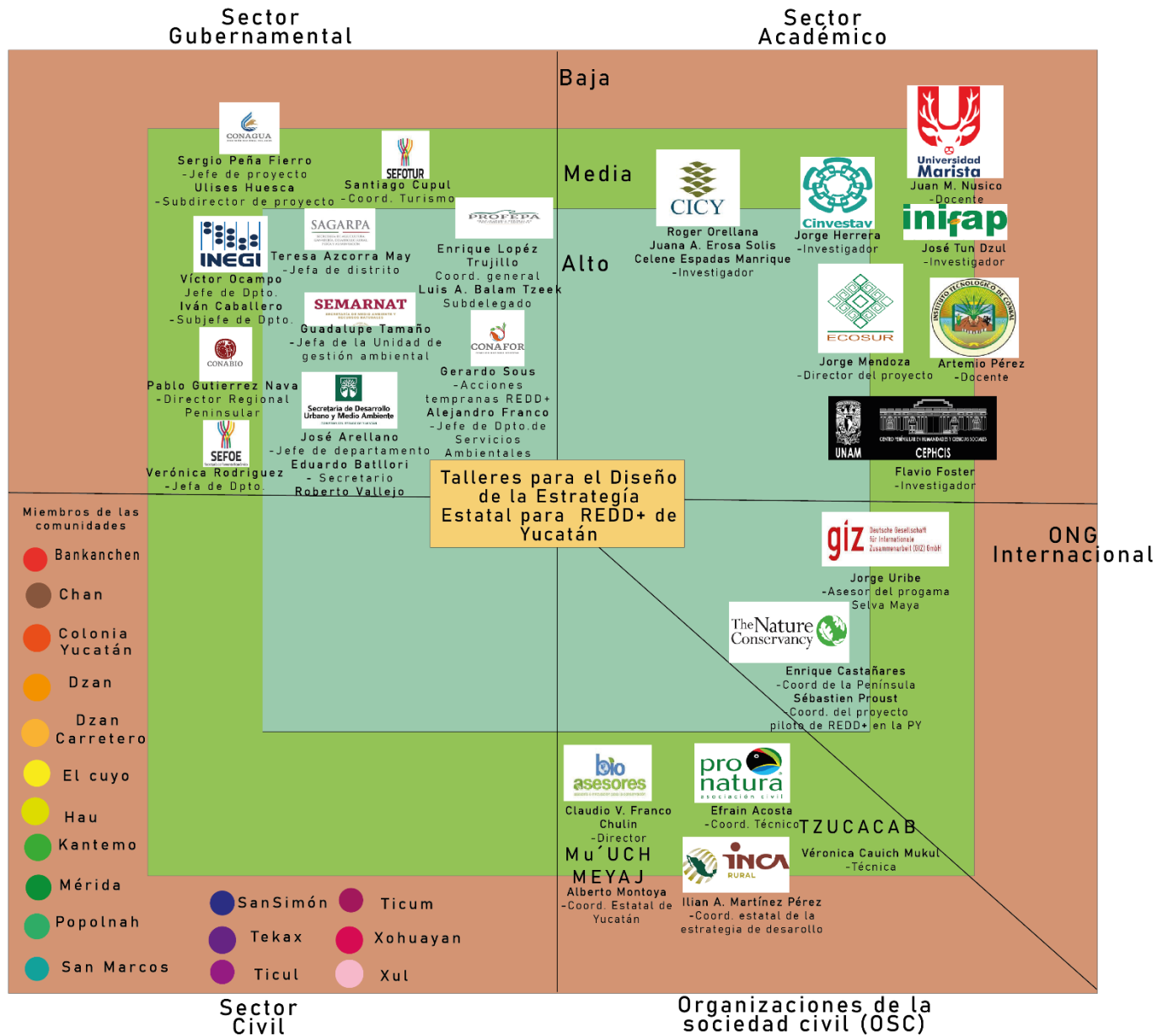


Figura 8. Mapeo de actores en donde se muestra el nivel de influencia y poder de cada participante dentro de los talleres para el diseño de la EEREDD+ - Yucatán. Nivel de influencia alto (azul), medio (verde) y bajo (rosa).

8.3.1 Sector gubernamental

Dentro de las relatorías de los talleres se identificaron diversas secretarías gubernamentales nacionales y estatales pertenecientes al sector ambiental, económico, turístico, entre otros. Las instituciones gubernamentales ambientales se reconocieron como de alto nivel de poder e incluyeron la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA) de Yucatán, la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), la Comisión Nacional para el Conocimiento y el Uso de la Biodiversidad (CONABIO) a la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGARPA) y a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Todas ellas estuvieron fuertemente comprometidas en el desarrollo de REDD+ a nivel nacional y estatal y anteriormente habían establecido programas ambientales dentro de las comunidades, por lo que tuvieron fuerte influencia en la estructuración del mecanismo. Dado que fue la instancia responsable de gestionar el programa REDD+ a nivel nacional, de impulsar la creación de las EEREDD+ estatales, y de sugerir las comunidades seleccionadas para establecer los proyectos piloto de REDD+, CONAFOR tuvo un nivel particularmente alto de poder e influencia en estos talleres colaborativos. Por su parte, SEDUMA fue el principal promotor de los talleres para la estrategia estatal de Yucatán y coordinó el desenvolvimiento de éstos junto con ECOSUR, quien también seleccionó a las comunidades que participarían en el diseño de la estrategia y serían las sedes de los pilotos para actividades de la estrategia. Por esa razón, tanto SEDUMA como ECOSUR aparecen con gran poder e influencia en el mapa (Figura 8).

Por último, es importante aclarar que a pesar de que la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) es una de las Secretarías ambientales más importantes y tuvo un gran nivel de poder dentro de la implementación de REDD+. A nivel nacional se encontró que en el caso de los talleres para el diseño de la EEREDD+ tuvo un bajo nivel de influencia debido a que no tuvo una participación e interés relevantes dentro de éstos, asistiendo de forma mínima a los talleres, por lo cual no se pudo conocer cuál era su postura

dentro del diseño del programa. Esta Secretaría tampoco contribuyó significativamente con la planeación de la estrategia estatal.

Por otro lado, en un nivel medio, se ubica el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), la Procuraduría Federal de Protección al Ambiental (PROFEPA), la Secretaría de Fomento Turístico (SEFOTUR), y la Secretaría de Fomento Económico (SEFOE). Todas las secretarías mencionadas tienen cargos sumamente importantes y trabajan en sectores de gran relevancia para establecer el programa. Dentro de los talleres contribuyeron con valiosas aportaciones sobre la situación del estado en diversos sectores y ayudaron al desarrollo de las actividades para los futuros proyectos piloto.

8.3.2 Sector Académico

Dentro del sector académico, se incluyeron las principales instituciones académicas y de investigación a nivel nacional y estatal. Por su limitada influencia en la toma de decisiones, las instituciones académicas se ubican en un nivel medio de poder e incluyen al Centro de Investigaciones de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINESTAV), al Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), al Centro de Investigaciones Científicas de Yucatán (CICY), al Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR), al Centro Peninsular en Humanidades y Ciencias Sociales, UNAM (CEPHCIS-UNAM) y el Instituto Tecnológico Conkal. Los académicos de estas instituciones cuentan con mucha experiencia trabajando en proyectos ambientales y de manejo de recursos dentro del estado, por lo que sus conocimientos contribuyeron de forma significativa a planear las áreas de acción para los proyectos piloto.

Por último, la Universidad Marista se identificó con nivel medio-bajo de poder, debido a que contó con una baja participación dentro de los talleres.

8.3.3 Organizaciones no gubernamentales internacionales (ONG)

Dentro de las ONG, se identificaron dos importantes organismos. El primero de

ellos fue The Nature Conservancy (TNC), el cual se clasificó con nivel de poder, interés e influencia alto debido a que fue un actor clave en el desarrollo de REDD+ trabajando junto con el sector gubernamental en la iniciativa Alianza México REDD+. Dicha alianza impulsó programas productivos sustentables en diferentes estados de la república y en la Península de Yucatán. Además, TNC trabajó de la mano con las comunidades y sociedad civil a través de talleres de consulta y diversos programas para la implementación de REDD+. La participación de TNC fue por ello muy importante en los talleres analizados. Por su parte, la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ) se identificó con nivel medio de poder e influencia. A pesar de que GIZ apoya el desarrollo sustentable y el combate al cambio climático y que ha trabajado con el gobierno mexicano para promover proyectos en favor del medio ambiente, su presencia fue poco frecuente en los talleres de la EEREDD+. Su participación estuvo principalmente dirigida a la importancia del personal técnico dentro del proyecto.

8.3.4 Organizaciones de la sociedad civil (OSC)

Entre las OSC, Bioasesores y Pronatura se ubicaron con un nivel medio de poder e influencia dado que ambas tuvieron proyectos enfocados en la protección del medio ambiente y desarrollo rural dentro del estado. Pronatura colaboró con otras instituciones gubernamentales y académicas en la implementación del programa REDD+ en la Península y realizó estudios y protocolos con este fin y colaboró con Bioasesores y la Alianza México REDD+ en programas para el desarrollo rural sustentable en la Península. Ambas OSC participaron en iniciativas como el Comité Regional de Salvaguardas de REDD+. Por todas estas razones e instancias de participación en REDD+, la presencia de estas OSC en los talleres fue relevante.

8.3.5 Sector civil

Dentro de los talleres para el diseño de la estrategia estatal participaron 17 comunidades a las cuales se les clasificó con nivel bajo de poder e influencia en

el mapa de actores. Estas comunidades fueron seleccionadas para colaborar en el diseño del proyecto debido a que representaron áreas de atención prioritaria y fungieron como sede de proyectos piloto. Aunque las comunidades participantes tuvieron una participación alta dentro de los talleres, la toma de decisiones final recayó en su mayoría de las instituciones gubernamentales, por lo que su nivel de poder e influencia dentro del proyecto fue bajo.

8.4 Análisis de contenido dirigido de las relatorías de los talleres de la EEREDD+ - Yucatán

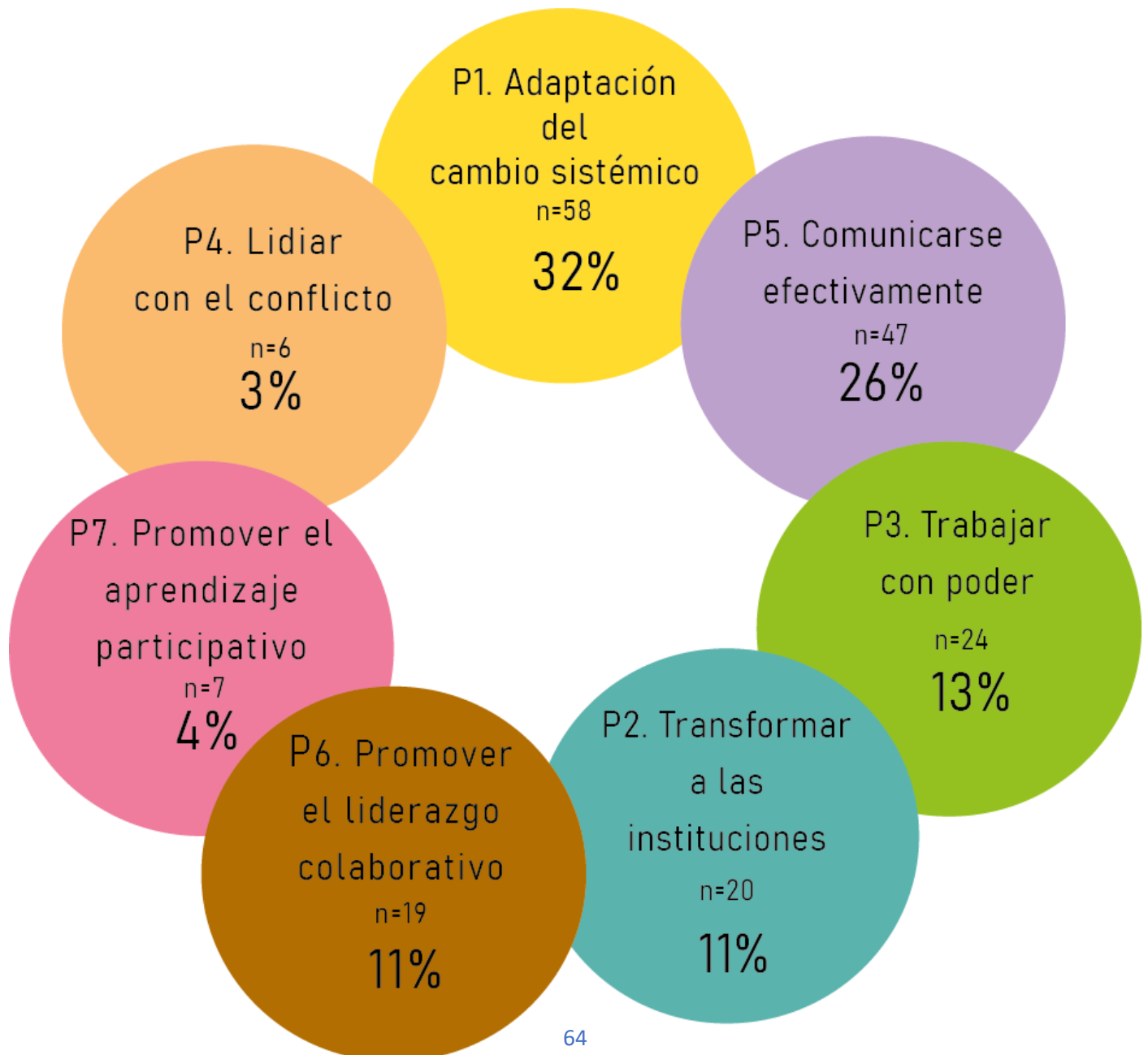


Figura 9. Porcentaje de cada uno de los siete principios para una buena colaboración entre MPI (Brouwer *et al.*, 2018) que se encontraron dentro de la revisión de las relatorías de los talleres para el diseño de la EEREDD+ - Yucatán

El análisis de contenido dirigido de las once relatorías de los talleres arrojó un total de 181 citas codificadas. De los siete principios para la buena colaboración entre partes interesadas (Brouwer *et al.*, 2018) utilizados para el análisis (Figura 10), el principio con mayor número de citas fue el 1 “Adaptación al cambio sistémico” con 58 citas (32% del total), seguido del principio 5 “Comunicarse efectivamente” con 47 citas (26%). Los dos principios con menor número de citas fueron el principio 7 “Fomentar el aprendizaje participativo” con un 4% y el principio 4 “Lidiar con los conflictos” con un 3%. El objetivo principal de estos talleres fue desarrollar estrategias y planes de acción para la implementación de REDD+ dentro del estado. Estas estrategias y planes fueron desarrollados escuchando las perspectivas de todos los sectores sociales involucrados, identificando posibles alianzas entre actores y tomando en cuenta las necesidades de las comunidades para el desarrollo de los diversos proyectos piloto que servirían como eje en la ejecución del programa a nivel nacional. Para la toma de decisiones fue esencial tomar en cuenta las diferentes perspectivas e ideas de los participantes por medio de dinámicas participativas como la elaboración de sociogramas, lluvia de ideas, entre otras. Sin embargo, como en cualquier espacio participativo y colaborativo, durante la implementación de los talleres surgieron diversos factores que dificultaron o fomentaron el desarrollo de los procesos colaborativos. En la siguiente sección se examinaron tanto los factores positivos (estrategias) que posibilitaron un buen

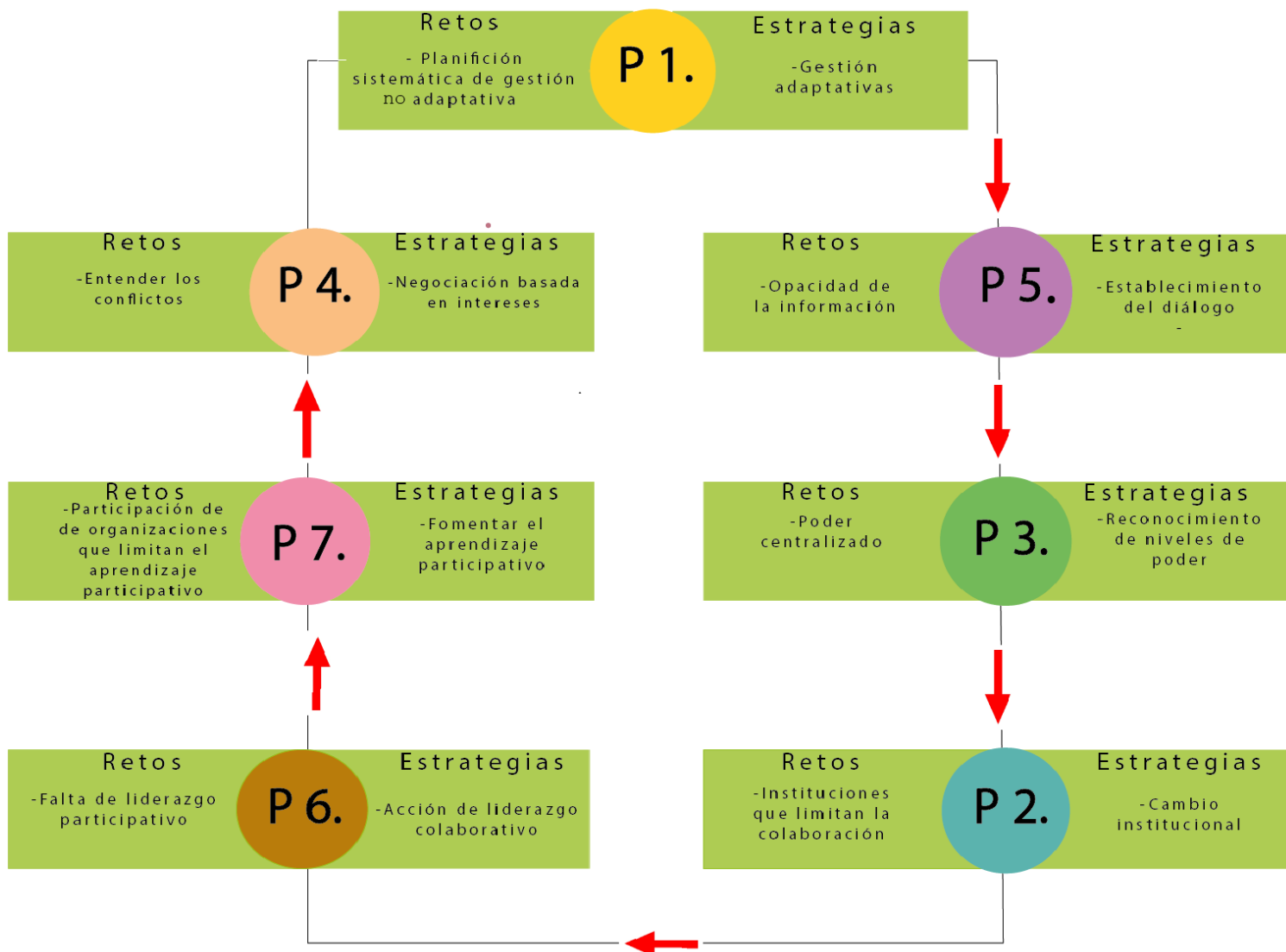


Figura 10. Retos y estrategias más citados dentro de cada principio para una buena colaboración entre MPI (Brouwer *et al.*, 2018) encontrados durante la revisión de las relatorías de los talleres de la EEREDD+ de Yucatán.

proceso participativo y colaborativo como los factores negativos (retos) que obstaculizaron la escucha de todas las voces participantes y el trabajo conjunto. A continuación, se presentan los resultados de estas estrategias y retos con mayor presencia en las relatorías (Figura 10) agrupados con base en los principios para una buena colaboración entre MPI, mismos que forman el eje central del marco teórico de esta investigación.

8.5 Encuestas a participantes dentro de los talleres para EEREDD+ - Yucatán.

Se obtuvieron un total de 10 encuestas respondidas por actores que participaron dentro de la EEREDD+ pertenecientes al sector gubernamental, académico y ONGs internacional. Dentro de la encuesta, cada pregunta estuvo relacionada con algún principio para la buena colaboración entre MPI (Tabla 9, Anexo1). En cuanto al principio 1 “Adaptación al cambio sistémico”, se evaluó en la encuesta la experiencia de los actores con los procesos de colaboración. De los 10 encuestados, el 60% calificó los procesos como “buenos”. También se evaluó la experiencia de colaboración de los actores con los diferentes sectores participantes. Los sectores que obtuvieron una respuesta mayor del 80% como buenos o muy buenos colaboradores fueron el sector gubernamental, el académico y la sociedad civil, mientras que para las ONG internacionales fue del 70%, y las OSC del 50%. Otros aspectos para evaluar en un proceso colaborativo con enfoque sistémico están la comprensión de objetivos y la creación de alianzas entre sectores participantes. Por ello, dentro de la encuesta realizada se abordaron dichos temas. En cuanto la comprensión de objetivos, el 90% de los encuestados respondieron que dentro de los talleres se logró conocer y entender los objetivos y alcances del programa REDD+, mientras que, en cuanto a la creación de alianzas para proyectos futuros, el 60% de los participantes mencionó no estar de acuerdo con el forjamiento de estas alianzas. Por último, dentro del principio 1, también se evaluó la creación de planes de diseño que tomaran en cuenta todas las perspectivas e ideas de todos los involucrados y contemplaran escenarios inesperados. El 60% de los encuestados mencionaron estar de acuerdo con que dentro de la planeación de los proyectos piloto de REDD+ se tomaron en cuenta las diversas perspectivas y necesidades de los involucrados. Por otro lado, el 60% de los actores mencionó que dentro de diseño de estrategias no se contemplaron estrategias para cambios inesperados. Por último, se preguntó acerca de las interacción del sector gubernamental con el resto de los sectores participantes y el 90% de los encuestados evaluó esta interacción como “muy buena” o “buena”.

Para el principio 3 “Trabajar con poder”, se pretendió conocer qué sector tenía mayor nivel de poder en toma de decisiones dentro del proceso y si los talleres

fungieron como espacios donde todos los actores pudieron participar en la toma de decisiones. De acuerdo con los entrevistados, el 70% coincidió en que el sector gubernamental tuvo el mayor nivel de poder en estos procesos, seguido de las ONG internacionales y las OSC. En el caso de la toma de decisiones con la participación de todos los involucrados, el 70% estuvo “de acuerdo” en que los talleres se buscaron que todos los actores sociales pudieran contribuir con este proceso.

Las preguntas relacionadas con el principio 4 “Lidiar con el conflicto” buscaban conocer si dentro de los talleres surgieron conflictos entre participantes y si se implementaron mecanismos para abordarlos. El 80% de los actores encuestados respondió que no surgió ningún conflicto entre sectores; el otro 20% mencionó que sí habían surgido pero que se contó con mecanismos para solucionarlos.

Por otra parte, de acuerdo con el principio 5 “Comunicarse efectivamente”, se preguntó sobre la calidad del diálogo establecido dentro de los talleres. El 90% de los actores estuvieron de acuerdo con que dentro de los talleres se logró tener un diálogo en el que se escucharon los diferentes puntos de vista, se construyeron entendimientos conjuntos y se buscaron soluciones colaborativas.

Para el principio 6 “Promover el liderazgo colaborativo”, se abordó la presencia o ausencia de los sectores relevantes en los talleres. El 60% los participantes encuestados mencionaron que dentro de los talleres faltó la participación de otros actores sociales. Entre los actores faltantes citados estuvieron las mujeres y jóvenes, las instancias gubernamentales estatales del sector ambiental, la academia, las comunidades locales y el sector empresarial.

En el principio 7 “Fomentar el aprendizaje participativo”, se abordaron los procesos de aprendizaje que surgieron de las dinámicas de colaboración dentro de los talleres. El 90% de los actores respondió “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo” al preguntarse si dentro de las dinámicas se adquirió algún conocimiento ya fuera de forma individual o colectiva, sugiriendo la presencia de aprendizaje social.

9. DISCUSIÓN

La colaboración que se implementó dentro del diseño de la Estrategia Estatal REDD+ de Yucatán fue un proceso complejo que involucró la interacción de diversos sectores. Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, el desarrollo de buenos procesos colaborativos es central para alcanzar las metas y objetivos dentro de procesos de MPI. En esta sección se discuten tanto los factores que lo fomentaron como los que obstaculizaron la colaboración en el proceso de diseño de la EEREDD+. Estos aspectos se abordan con base en los siete principios para una buena colaboración de Brouwer *et al.* (2018) que han fungido como eje articulador de esta investigación (Tabla 9).

9.1. Gestión adaptativa (Principio 1) en el diseño de la EEREDD+-Yucatán

El principio 1 “Gestión Adaptativa” de Brouwer *et al.* (2018) fue el que obtuvo un mayor número de citas dentro del análisis de contenido dirigido de los documentos y las encuestas (Figura 10). Dicho principio se relaciona con el fortalecimiento de relaciones y redes actorales, mecanismos de aprendizaje y retroalimentación y construcción de estrategias que logren enfrentar cambios inesperados. En esta sección, se analizan factores relacionados con dicho principio que favorecieron u obstaculizaron la colaboración en la EEREDD+-Yucatán. Se abordan tres factores principales, la importancia del desarrollo de espacios colaborativos dentro de las políticas ambientales, la participación de actores comunitarios y la colaboración multisectorial.

9.1.1. La implementación de espacios de colaboración, un requisito clave para una gobernanza forestal incluyente

A lo largo de su existencia, el programa REDD+ impulsó la colaboración multisectorial para el desarrollo de políticas y programas ambientales. Esto se ilustra muy bien en la línea del tiempo de la evolución del programa REDD+ en México (Figura 4), en la que se muestran los múltiples espacios colaborativos

que se crearon a lo largo del proyecto para desarrollar la interacción multiactoral. REDD+ buscó la descentralización sobre el manejo de los recursos de los bosques, implementando diferentes innovaciones como nuevas estructuras de gobierno y plataformas de comunicación (Trench *et al.* 2018). Por ello, no sorprende que dentro de la EEREDD+-Yucatán se encontraran importantes esfuerzos para la implementación de espacios de colaboración como talleres multiactorales y foros (Figura 6) (Figura 7). En dichos talleres se contó con la participación de distintos sectores de la sociedad, los cuales pudieron expresar sus diversos puntos de vista, ideas e inquietudes sobre el desarrollo de programa por medio de múltiples dinámicas de trabajo. Sobre este aspecto, un participante comentó que *“era importante y era positivo que en el taller hubiera varios actores de las diferentes instituciones”* y mencionó que *“este era un espacio que lejos de enseñar, permitía que todos tuvieran oportunidad de aportar ideas y conocimientos acerca de REDD+”* (Taller Diagnóstico Institucional, 2012, pág.7).

Los espacios de participación y de colaboración son de suma importancia para el diseño de nuevas políticas y programas ambientales con un enfoque de gobernanza ambiental. Existe una tendencia creciente a una gobernanza cada vez más colaborativa en los temas ambientales (Hemmati, 2002; Pratt, 2013, Ayala *et al.*, 2018; Špirić *et al.*, 2019; Cockburn *et al.*, 2020). Bajo este modelo, se crean políticas y regulaciones construidas a partir del trabajo de MPI y articuladas por acciones y valores sociales que guían el objetivo principal (Špirić *et al.* 2019). La implementación de este tipo de políticas marca un cambio muy significativo en México ya que históricamente el manejo de políticas públicas ambientales ha estado basado en un modelo de gobierno con un poder centralizado en el sector gubernamental. Sin embargo, se ha discutido ampliamente que este tipo de gobernanza no es adecuado para abordar correctamente problemas como la deforestación y degradación forestal, debido a que estos problemas son complejos y repercuten en distintos sectores de la sociedad. Por ello, no basta con la participación del sector gubernamental para

atenderlos; para encontrar soluciones eficientes es necesario abordar todas las perspectivas del problema (Bauer *et al.*, 2014; Ayala *et al.*, 2018). Si sólo se cuenta con la participación de un sector de la sociedad, las soluciones propuestas estarán basadas en la perspectiva de un reducido grupo de actores y las propuestas serán sesgadas e ineficientes (Ayala *et al.*, 2018). En congruencia con esta postura, los talleres para la EEREDD+-Yucatán promovieron un modelo de gobernanza ambiental dando voz a actores que regularmente no son tomados en cuenta, pero cuya participación es valiosa para las acciones. Este es el caso de los actores provenientes de las comunidades locales.

Dentro del desarrollo de los talleres se dio especial atención a la participación del sector comunitario. Algunos participantes mencionaron que *“la participación de las comunidades era importante ya que de ellas dependía, en gran medida, que la estrategia funcionara”* (Taller Diagnóstico Institucional, 2012, Pág.15). Por otro lado, se comentó que *“los objetivos de REDD+ eran que todas las instituciones involucradas tuvieran un trabajo en conjunto con las comunidades para tomar en cuenta sus propuestas... REDD+ no podía avanzar si las comunidades no decidían participar porque eran el componente más importante de REDD+”* (Taller de Diagnóstico Comunitario Tekax, 2012. Pág.14). En general, tanto en las relatorías como en las encuestas, se perciba un esfuerzo para la inclusión de las comunidades en el diseño de EEREDD+-Yucatán. Dentro del desarrollo de los talleres se recalcó que *“si la sociedad civil no participaba, se estaría a merced de los gobiernos, y que era la sociedad quien debía apoderarse de REDD+, frente a la problemática del cambio climático”* (Taller Diagnóstico Institucional, 2012 Pág. 28). Esta fue una opinión compartida por miembros de las comunidades indígenas, ejidatarios y vecindados (Špirić *et al.* 2019).

La colaboración multisectorial que se forjó en REDD+ en general, y en el Estado de Yucatán en particular, fue un esfuerzo importante para cambiar el enfoque de

las políticas ambientales en México. Recordemos que México siempre ha sido un actor activo en iniciativas ambientales internacionales. Sin embargo, como se mencionó previamente, la construcción de la política forestal y la toma de decisiones estuvieron históricamente centralizadas en el gobierno, lo que llevó a que estuviera desvinculada de los contextos regionales (Trench *et al.*, 2017). A pesar de que en algunos casos había participación de la sociedad civil, ésta era solo mediante consulta pública sin interacción entre sectores, ni diálogo, ni construcción de aprendizaje social. Así, la construcción e implementación de los mecanismos y propuestas estaba tradicionalmente a cargo de actores con gran nivel de poder, principalmente del sector gubernamental. El programa REDD+ marcó a nivel nacional, y también internacional, una gran diferencia a través de fomentar la comunicación e interacción entre actores, generar conocimiento conjunto e identificar áreas de oportunidad para la implementación de proyectos piloto. Sin embargo, en los diversos espacios de colaboración se tuvieron obstáculos que impidieron mantener su legitimidad y eficiencia ante ciertos enfoques centralizados.

9.1.2. Las características de los talleres y la poca comprensión del programa como factores que obstaculizaron la colaboración en la EEREDD+- Yucatán

Existieron diversos factores que afectaron de forma negativa la colaboración en los talleres de la EEREDD+ - Yucatán. Aquí se discuten los asociados con el reto “Planificación sistemática de gestión adaptativa” contenido en el Principio 1, el reto que tuvo más menciones en el análisis de contenido dirigido (Figura 10).

Aunque los talleres de la EEREDD+ estuvieron llenos de notables esfuerzos por crear un espacio de colaboración, su diseño representó un obstáculo para la interacción entre los sectores sociales y para el entendimiento colectivo del contexto social en el que se buscaba implementar las acciones REDD+. Para la implementación de los talleres, se conformaron dos grupos de actores. Por un

lado, estuvieron los talleres institucionales, en los que participó el sector gubernamental, el académico, ONG y OSC, y por otro, los talleres comunitarios, en los que se tenía exclusivamente la presencia del sector comunitario (ejidatarios, avecindados y campesinos). El propósito de esta separación era ayudar a los actores comunitarios a contar con un clima de confianza mediante un ambiente amigable para expresar sus puntos de vista sin temor a ser juzgados por actores institucionales. Un actor miembro del equipo facilitador mencionó “*dimos prioridad a que fueran actores de las comunidades para que tuvieran un espacio de diálogo en confianza, porque queríamos trabajar estas propuestas con las comunidades*” (Taller de Validación Institucional, 2012, pág.17). Si bien esta separación tenía un propósito benéfico, lamentablemente no contribuyó a fortalecer la relación entre sectores participantes, especialmente entre el sector comunitario y el sector gubernamental.

Almanza *et al.* (2020) han hecho eco de este obstáculo mencionando que, dentro de la planeación de REDD+, la falta interacción y confianza entre participantes ocasionó que los actores gubernamentales fueran escépticos de los conocimientos del resto de los sectores sociales, especialmente de actores comunitarios. De acuerdo con el presente análisis, la única oportunidad de interacción entre todos los participantes fue en el Foro Regional. En este espacio todos los actores involucrados en el diseño de la estrategia discutieron los resultados de los talleres en mesas de trabajo conformadas por diversos sectores. Sin embargo, estas interacciones fueron superficiales, limitadas al foro, y no tuvieron seguimiento que permitiera fortalecer vínculos entre actores. Esto es relevante debido a que relaciones fuertes entre participantes permiten construir objetivos comunes y superar diferencias en visiones y formas de trabajar de diferentes sectores (Grey *et al.*, 2018).

El segundo factor que obstaculizó la interacción actoral dentro de los talleres fue el aspecto temporal que éstos tuvieron. Fortalecer la relación entre sectores y crear confianza entre los participantes de un proceso colaborativo requiere de

espacios de confluencia, como se mencionó previamente, pero también de tiempo suficiente. La creación de confianza es un proceso complejo que requiere de constancia y tiempo adecuado para establecer adecuadas relaciones sociales (Grey *et al.*, 2018). La implementación de los talleres se realizó en un periodo de cinco meses (Figura 7), tiempo relativamente corto para establecer relaciones adecuadas entre los actores. Cada actor estuvo presente únicamente durante un Taller Diagnóstico, un Taller de Validación y un Foro Regional con una duración promedio de seis a ocho horas por lo que, a pesar de los esfuerzos para establecer alianzas, intercambiar conocimientos y generar acuerdos, la interacción entre actores seguramente fue débil. La corta duración de los espacios colaborativos no solamente afectó a la EERED+- Yucatán, sino que contribuyó también negativamente en otros programas de REDD+. Por ejemplo, en las iniciativas REDD+ de Chiapas las reuniones multiactorales tuvieron baja frecuencia, factor que debilitó y desalentó los procesos participativos (Trench *et al.*, 2018). Además de tener mayor duración, los espacios debieron contar con mayores recursos de forma que se fomentara un mejor entendimiento, sobre todo de los objetivos y aspiraciones del sector comunitario (Almanza *et al.*, 2020).

9.1.3 Poca comprensión del programa REDD+, un obstáculo de etapas iniciales que afecta todo el proceso colaborativo

En un proceso colaborativo, todos los actores participantes deben entender cuál es el fin del proyecto y la importancia de su participación en el desarrollo de éste. Este aspecto es vital en etapas iniciales de un proyecto, debido a que contribuye al desarrollo de absolutamente todas las etapas posteriores (Pratt, 2013; Brouwer *et al.* 2018). En el caso de los talleres para la EEREDD+, los facilitadores pusieron gran empeño en explicar los objetivos de REDD+ y de los talleres y las razones detrás de la necesidad de la colaboración de todos los actores presentes. Al examinar si los objetivos planteados fueron entendidos por los participantes, se encontró discrepancia entre los encuestados y el análisis de las relatorías. Todos los encuestados manifestaron que los participantes dentro

de los talleres comprendieron los objetivos planteados, pero se reconoció que esta comprensión representó un reto. Uno de los encuestados, proveniente del sector académico, recalcó que *“uno de los desafíos para lograr la colaboración multisectorial en iniciativas como las que se promovieron es que los distintos actores tengan claridad sobre cuáles son los beneficios (sociales, ambientales y económicos) que obtienen al darles un manejo a sus bosques y selvas que contribuya a reducir la deforestación y degradación”*. En contraste, dentro de la revisión de las relatorías, se encontró que no todos actores comprendieron adecuadamente los objetivos del programa. Un participante del sector gubernamental resaltó que *“nadie sabía con exactitud que era REDD+, y que era algo que se ha estado construyendo...quien se pare y les dé una definición de qué es REDD+, los está engañando”* (Foro Regional, 2012, pág. 34). Por otra parte otro actor comentó *“a pesar de haber participado en muchas reuniones y foros sobre REDD+, aún me parece difícil tener una visión clara de lo que tiene que ser REDD+”* (Foro Regional, 2012, pág. 20). Esta falta de comprensión es uno de los factores que afecta directamente en la planeación de estrategias (Brouwer *et al.*, 2018). Dentro de otros programas de REDD+, también se encontró la presencia de este obstáculo. Según Deschamps *et al.* (2017), dentro del Programa Especial Áreas de Acción Tempranas, el desconocimiento de los objetivos por parte de los actores involucrados fue una de las principales barreras. Esta falta de comprensión de objetivos por parte de los actores participantes también afectó al diseño de planes de manejo del programa REDD+. Los actores dentro de los talleres comentaron que *“no se tiene claro cuál es la expectativa de este proceso, ni que pasos se van a seguir, porque nos estamos adelantando, porque es como dentro de aquí a 4 años, las áreas piloto de REDD+ son eso, un piloto”* (Taller de Validación Institucional, 2012 pág. 21). Sumado a esto, los actores encuestados también expresaron que dentro de la planeación de la estrategia no fue posible contemplar futuros escenarios como el cambio climático, cambios de uso de suelo y cambios de gobierno. La falta de adaptación de un modelo sistémico dentro de procesos colaborativos repercute a la construcción de estrategias poco resilientes y duraderas que a largo o

mediano plazo den resultados inconsistentes a los objetivos y metas planteados.

9.2 Transformar a las instituciones (Principio 2) en el diseño de la EEREDD+-Yucatán

El Principio 2 de Brouwer *et al.* (2018) hace referencia a las instituciones que influyen dentro de los procesos de colaboración entre MPI. La influencia de estas organizaciones puede beneficiar u obstaculizar el desarrollo de los procesos colaborativos. Por esta razón, identificar cuáles instituciones que impulsan el cambio y cuáles lo obstaculizan es fundamental para la buena evolución de los proyectos. Este segundo principio fue uno de los más frecuentes dentro del análisis de contenido dirigido (Figura 10). En esta sección se analizan cuáles fueron los aspectos institucionales que afectaron el desarrollo de la colaboración multiactoral. Dichos factores están relacionados con el reto más citado “Institucionales que limitan la colaboración” del Principio 2 (Figura 10).

9.2.1. El efecto de diversas instituciones en la participación y la colaboración

Cuando se habla de instituciones, no sólo se trata de organismos bien establecidos como secretarías gubernamentales o instituciones académicas, sino también de leyes, normas y tradiciones que están inmersas en la sociedad. Dentro de los procesos colaborativos, estas instituciones sociales que se derivan de valores y hábitos históricos pueden llegar a limitar la presencia de ciertos actores e influenciar la toma de decisiones (Almanza *et al.* 2020). En el caso de los talleres para la EEREDD+ - Yucatán, la baja presencia de mujeres fue un resultado evidente. La asistencia de mujeres al Taller de Validación Institucional, Taller de Validación Comunitario de Valladolid, Taller Diagnóstico Institucional, Taller Diagnóstico Peninsular y al Foro Regional fue de 17 mujeres de un total de 171 actores, lo que equivale únicamente al 10% de los participantes. Este resultado es preocupante debido a que la EEREDD+ buscaba ser un programa incluyente que contara con una alta participación de mujeres y jóvenes, actores que regularmente cuentan con un bajo nivel de poder dentro de políticas

ambientales. Este resultado fue influenciado por factores como la dinámica de las instituciones ejidales. Los ejidos regularmente tienen asambleas ejidales compuestas en su mayoría por hombres, mismos que eligen qué actores irán como representantes a reuniones o programas a las que son invitados. Las mujeres y jóvenes comúnmente son excluidos de la toma de decisiones sobre los ejidos y el uso y manejo de los bosques. Además, tradicionalmente los hombres administran y distribuyen las actividades ejidales, por lo que el manejo del monte es exclusivo de ellos, desplazando a las mujeres a actividades en la vegetación secundaria o en las milpas (Tobasura *et al.*, 2018). De acuerdo con este punto, un facilitador resaltó que *“es importante mencionar que entre los ejidos existen acuerdos internos y por consiguiente hacen sus asambleas y ellos deciden quienes asistirán. Fue abierta la convocatoria y se hizo mucho énfasis en que participaran las mujeres”* (Talleres de Validación Institucional, 2012, pág. 10) Otra expositora agregó que *“la ausencia de la participación de las mujeres en los talleres en sí ya refleja un resultado, y muestra cómo las mujeres se involucran en estos temas de conservación y que muchas veces tienen limitantes por no tener derechos formales al acceso a la tierra, por no ser ejidatarias* (Taller de Validación Institucional, 2012, pág. 24). Esta condición de desigualdad se presentó también en las consultas de la ENAREDD+, en las que la asistencia de mujeres fue baja y sus ideas y opiniones fueron inhibidas por ellas mismas al pensar que las perspectivas de los ejidatarios eran más relevantes que las suyas (Špirić *et al.* 2019).

Además de la baja participación de las mujeres, dentro de los resultados se encontró la falta de participación de otros actores clave. Por un lado, en el mapeo de actores (Figura 8), se refleja la poca representación de las OSC, así como la ausencia de sectores importantes como el empresarial y, por otro lado, dentro del análisis de encuesta algunos actores destacaron la falta de participación de otras instituciones académicas y comunidades locales. Esto no solamente fue evidente en nuestro análisis, sino que uno de los encuestados resaltó que *“hizo falta una mayor representación de las comunidades locales y*

de la academia”, mientras que otro actor encuestado expresó que *“faltó la presencia del sector empresarial”*. La ausencia de actores clave en iniciativas REDD+ fue un tema constante causante de conflictos (Almanza *et al.* 2020), sobre todo cuando se trató de actores comunitarios ausentes (Trech *et al.* 2018). Como se ha mencionado anteriormente, la ausencia de actores clave es sumamente perjudicial para el diseño de una nueva política o programa ambiental. Cada actor participante aporta perspectivas y entendimiento de un problema que no se pueden sustituir (Grey *et al.*, 2018; Ayala *et al.*, 2018). Su ausencia puede llevar a un diseño sesgado e incompleto de un programa con consecuencias muy negativas para el logro de objetivos. Además, las ausencias pueden desatar conflictos en todas las etapas de un proyecto socioambiental como REDD+ (Grey *et al.*, 2018; Brouwer *et al.*, 2018).

Otra ausencia importante detectada en el análisis es la de los gobiernos locales. Cabe mencionar que la selección de actores participantes dentro de la EEREDD+ - Yucatán la realizó el sector gubernamental, en específico la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA) de Yucatán. Por ello, fue una gran sorpresa que en el mapeo de actores no aparecieran actores de gobiernos locales (Figura 8). De acuerdo con esto, los participantes de los talleres comentaron *“las integrantes de la mesa reflexionaron que el papel de los municipios era muy importante y que pocos estaban involucrados en los temas de la gestión y conservación de los recursos naturales y que sus esfuerzos generalmente estaban encaminados en dotar a las comunidades de servicios”* (Foro Regional, 2012, pág. 30). Es importante destacar este hecho debido a que el gobierno local representa el primer punto de acercamiento de las comunidades cuando se establece un nuevo programa. Acorde con esto, los actores mencionaron *“los municipios era el primer vínculo entre los dueños de las tierras y que se debía aprovechar esta relación para marcar directrices y alianzas para promover los temas de REDD+”* (Foro Regional, 2012, pág. 30). Por esta razón, la presencia del gobierno local dentro de los talleres era necesaria.

Además de los gobiernos locales, ciertas secretarías de gobierno estuvieron ausentes o su participación fue “forzada” dentro de la EEREDD+. Varios actores institucionales reclamaron la falta de participación de otras agencias gubernamentales. En este sentido, una participante cuestionó *“acerca de las instituciones que no asistieron, pues si en el segundo taller se les convoca y asisten, el trabajo avanzado se perdería un poco”* (Taller Diagnóstico Institucional, 2012, pág.35). En un sentido similar, un miembro del equipo facilitador opinó que *“evidentemente hay actores que no han respondido a la invitación. Como equipo, estamos replanteando la posibilidad de hacer algunas entrevistas con actores clave”* (Taller de Validación Institucional, 2012, pág. 25). Esta ausencia de entusiasmo por parte de secretarías gubernamentales no fue algo nuevo dentro de REDD+ estando presente en las “Áreas de Acción Temprana” en donde destacó el desinterés del personal de CONAFOR y la participación limitada a básicamente firmar listas de asistencia (Trench *et al.*, 2018). Esta falta de interés afectó gravemente la construcción adecuada del mecanismo REDD+ (Deschamps, 2017). Las instancias de gobierno convocadas trabajan aspectos importantes y complementarios en el tema de la degradación forestal y su ausencia se tradujo en la ausencia de datos, desinformación e incluso en la generación de programas con objetivos contrapuestos a los de REDD+ como fue el caso de la SAGARPA (Almanza, *et al.*, 2020).

9.3 Trabajar con poder (Principio 3) en el diseño de la EEREDD+-Yucatán

A pesar de todos los valiosos esfuerzos por hacer el diseño de la EEREDD+ -Yucatán un instrumento de innovación colaborativa, la toma de decisiones final estuvo a cargo de un poder centralizado. En este subtema se abordarán aspectos asociados con la estrategia “Reconocimiento de niveles de poder” y el reto “Poder centralizado” mayormente citados dentro del principio 3 (Figura 10).

9.3.1 El manejo del poder dentro del diseño de la EEREDD+ -Yucatán

Cuando se establece un proceso de colaboración, uno de los aspectos más

difíciles e importantes es equilibrar el nivel de poder entre los participantes. De manera natural, los actores tendrán diferente nivel de poder e influencia de acuerdo con el sector al que pertenecen. El caso de la EEREDD+ no fue la excepción (Figura 8) pues cada actor y sector participante contó con un nivel de poder dentro de la evolución del proyecto. Para diseñar planes de acción equilibrados es muy importante reconocer que todos los actores tienen un tipo de poder (Brouwer *et al.*, 2018) y es necesario escuchar la voz de todos dentro del proceso, motivando la escucha de aquellos con menores niveles de poder. En los talleres de la EEREDD+- Yucatán, se buscaba justo eso, crear una estrategia que contara con la colaboración ciudadana activa, nivelando el nivel de poder entre todos participantes para que el resultado final fuera la creación de un programa con un enfoque de gobernanza multisectorial.

Un aspecto positivo dentro de la planeación de la estrategia fue el esfuerzo por integrar actores que comúnmente no participan en el diseño de políticas ambientales (Figura 8), dándoles un espacio para que expresaran sus opiniones del proyecto (Figura 6). Precisamente un buen reflejo de un manejo consciente del poder en una colaboración es brindar a las partes con un menor nivel de poder un espacio en el cual puedan reflexionar y analizar el proceso (Grey *et al.*, 2018). No obstante, a pesar de los esfuerzos anteriormente mencionados, la participación del sector comunitario no necesariamente se tradujo en una fuerte influencia dentro de los talleres de EEREDD+ - Yucatán (Figura 8). Sumado a esto, dentro de las encuestas aplicadas un participante también resaltó este punto comentando “*el sector gubernamental siempre llevo la batuta, para bien o para mal*”. Se ha llegado a discutir que este factor estuvo presente dentro de otros proyectos de REDD+. De acuerdo con Almanza *et al.* (2020), en el diseño de la ENAREDD+ en gran parte de los foros y reuniones para su creación tampoco se tomó en cuenta la opinión del sector comunitario, contradiciendo lo que el programa proponía inicialmente debido a que dentro de la implementación de REDD+ el sector comunitario y los ejidatarios eran actores que debían tener un alto nivel de influencia dentro del manejo y uso de los bosques (Trench *et al.*,

2018).

Cuando no hay un cuidado en los desbalances de poder en un proceso colaborativo, la toma de decisiones puede estar encaminada a reflejar los intereses del grupo que tenga mayor nivel de poder. Este imbalance de poder se vio reflejado desde las primeras etapas de REDD+ debido a que las instituciones gubernamentales se enfocaron en sus propios intereses socavando el desarrollo del programa (Almanza, *et al.*, 2020). Seguramente este fenómeno se presentó de diversas formas a diferentes niveles del programa REDD+. En el caso de niveles más altos, posiblemente los actores de gobierno tuvieron mayor capacidad de decisión por tratarse de foros en los que se estaban resolviendo aspectos mayores del diseño del programa en el país. En el caso de la EEREDD+- Yucatán, a pesar de que los actores gubernamentales sí tuvieron un mayor nivel de poder, los participantes dentro de los talleres eran representantes u operarios que no podían tomar una decisión definitiva de la institución que representaban, únicamente podían tomar decisiones o compromisos personales. Una encuestada enfatizó este punto al decir que *“las personas que participaron por el sector eran individuos muy comprometidos, pero no con altos puestos, era personal operativo, con muy buena voluntad, pero poca capacidad en la toma de decisiones finales, insisto, sobre todo para cuando llegara el momento de ejecutar”*. De igual forma, otro participante destacó que *“como participante local del INEGI, no tenemos poder de decisión para aceptar tareas sería bueno establecer algún convenio de colaboración con nuestras oficinas centrales”*. Esto muestra que al menos parte de los resultados y acuerdos de los talleres fueron propuestas que se quedaron en un nivel diagnóstico, en donde podían ser modificadas por grupos de mayor nivel de poder en etapas posteriores del proyecto.

9.3.2 La toma de decisiones final dependió de actores con altos cargos gubernamentales

En esta sección es importante recordar que el objetivo de los talleres fue la

construcción de planes de acción para futuros proyectos piloto que se implementarían en el estado. Como resultado de los talleres, se diseñaron actividades productivas sustentables para el manejo de los bosques y se discutieron los actores que debían participar. Sin embargo, en los talleres no se tomó ninguna decisión definitiva. De acuerdo con un encuestado, *“la toma de decisiones sería posterior al diagnóstico producto de los talleres”*. Esto quiere decir que al final de todo el enorme trabajo que implicó crear los talleres de colaboración, se siguió optando por el modelo tradicional de gobierno de “abajo hacia arriba” que podía modificar los resultados y su ejecución con base en su perspectiva y beneficio, y no con la perspectiva colectiva construida en los talleres o el foro. Un actor encuestado resaltó que *“se requiere un cambio general en la cúpula gubernamental, que respete el trabajo de los colaboradores que hacen el trabajo pesado, de quienes se quedan a pesar de los cambios de directores; ellos son quienes saben qué pasa a nivel local. Desafortunadamente, esas personas no tienen capacidad en la toma de decisiones y el que la tiene se está moviendo de secretaría cada 3 o 6 años. Difícil...”*. Respecto a este punto, otros autores han mencionado que la toma de decisiones sobre REDD+ fue guiada por los intereses de los sectores de mayor poder. De acuerdo con Tobasura *et al.*, (2018), las interacciones gubernamentales de REDD+ tuvieron un enfoque conservación neoliberal guiado por los intereses de mercado, lo que perjudicó que se tomaran en cuenta los resultados de los espacios colaborativos.

El programa REDD+ ha sido uno de los programas más innovadores que impulsó nuevos modelos de gobernanza en manejo de recursos a nivel internacional. En México, marcó una pauta en la creación de políticas públicas con enfoque de gobernanza colaborativa. Sin duda, el programa contó con la participación de numerosos actores con las capacidades y las mejores intenciones para lograrlo (Trench *et al.*, 2018). Sin embargo, numerosos factores obstaculizaron la colaboración y comprometieron el alcance de las metas y los objetivos. En este sentido, el que la ejecución estuviera a cargo principalmente

del sector gubernamental no fortaleció las capacidades de dependencias federales y subnacionales y en muchos casos tampoco una administración adecuada de los fondos (Trench *et al.*, 2017). Una participante destacó que “*la metodología participativa te permite mucho trabajo con una mirada transdisciplinaria. El problema está en quien se hace cargo de la política pública. Ni la academia, ni la sociedad civil pueden ejecutar las acciones más importantes*”. Como se ha mencionado previamente y en reiteradas ocasiones en la literatura (Hemmati, 2002; Pratt, 2013, Ayala *et al.*, 2018; Špirić *et al.*, 2019; Cockburn *et al.*, 2020), el modelo de gobernanza centrado en el gobierno no es adecuado para el manejo óptimo de los recursos. Por un lado, este modelo arriesga que se menoscaben los acuerdos colaborativos para en su lugar alcanzar los intereses y beneficios de un sector particular. En relación con esto, se ha mencionado que existió corrupción por parte de los agentes gubernamentales que cedían derechos ambientales a cambio de dinero (Almanza *et al.*, 2020). Por otro lado, puede crear condiciones que afecten directamente al resto de los sectores involucrados impidiendo las actividades, programas y proyectos sostenibles de las comunidades u OSC, priorizando a los grandes proyectos lucrativos dentro de las comunidades que no necesariamente se caracterizan por la sostenibilidad de los recursos (Almanza *et al.*, 2020).

Haber desarrollado esta investigación algunos años después de la realización de los talleres y el Foro Regional, ha permitido detectar factores adicionales que afectaron negativamente al programa REDD+. Dentro de estos factores estuvo la falta de seguimiento, un aspecto que suele afectar a las políticas ambientales mexicanas (Trench *et al.*, 2018). Varios actores encuestados mencionaron que esta falta de seguimiento fue uno de los mayores obstáculos para que los planes de la EEREDD+ - Yucatán llegaran a buen término. Esto también causó problemas en la etapa de Monitoreo, Reporte y Verificación de REDD+, una etapa posterior al diseño de la EEREDD+ que estaba a cargo de las secretarías ambientales y que buscaba hacer una evaluación y monitoreo de las actividades de REDD+ y obtener información para dar seguimiento a los programas y

políticas implementados y crear otros nuevos (CONAFOR, 2017). Probablemente relacionado con la falta de seguimiento, el programa REDD+ experimentó una fuerte inercia en diferentes sentidos. Cinco años después de haber iniciado la construcción de REDD+, el programa aún no se veía reflejado en las políticas de las principales secretarías de agropecuarias. Esta inercia se pudo relacionar con dudas y tensiones que continuaron en las áreas después de la implementación (Carrillo *et al.* 2016).

9.4 Comunicación efectiva (Principio 5) en el diseño de la EEREDD+-Yucatán

Establecer una buena comunicación es la base para el desarrollo de procesos colaborativos. Ayala *et al.* (2018) señalan que dentro de los procesos colaborativos pueden existir problemas de comunicación en cualquier fase del proceso que afectan el desarrollo de objetivos y metas. Es por ello que en esta sección se abordan cómo fueron los aspectos de comunicación dentro de los talleres para EEREDD+ - Yucatán con base en la categorización del Principio 5 “Comunicarse efectivamente”. Se analizan aquí factores tanto positivos como negativos relacionados con los factores más como el establecimiento de diálogo y la disponibilidad de información a lo largo del diseño de la estrategia.

9.4.1 Establecimiento del diálogo: un paso hacia la construcción de estrategias colaborativas

En esta sección se abordan características positivas que surgieron dentro de la comunicación de los talleres de la EEREDD+- Yucatán relacionados con la estrategia más citada “Establecimiento del diálogo” del Principio 5 (Figura 10).

La importancia de establecer un diálogo entre participantes es fundamental para el desarrollo adecuado de los procesos colaborativos. Esto no solo ayuda a la creación y fortalecimiento de alianzas, también contribuye a identificar puntos de vista en común y diferencias entre participantes que facilita la creación de objetivos comunes y el desarrollo del trabajo (Grey *et al.*, 2018). Dentro de los

talleres de la EEREDD+-Yucatán, se tenía muy claro que para acercarse a las comunidades y conocer sus necesidades se tenía que implementar un proceso de diálogo. Una facilitadora del taller comentó *“cuando estuvimos trabajando con las comunidades algo que tuvimos claro es que si queríamos promover REDD+ tenía que ir de la mano con los intereses de la comunidad, no imponer algo, saber lo que la gente está interesada en realizar, saber cuáles son sus capacidades, si tiene conocimientos”* (Taller de Validación Institucional, 2010, pág. 26). De acuerdo con los resultados del análisis de contenido dirigido sobre los documentos (Sección 9.4) y las encuestas (Sección 9.5), dentro de los talleres sí se estableció el diálogo multiactoral por medio de dinámicas y mesas de trabajo. Estas mesas de trabajo estuvieron compuestas por diversos sectores y su objetivo era que cada participante expresara su percepción sobre el programa REDD+, las actividades productivas que se podrían implementar y los actores que debían participar en ellas. Dentro de las encuestas, gran parte de los participantes estuvieron de acuerdo en que dentro de los talleres hubo una comunicación efectiva entre participantes, lo cual fue un aspecto valioso en el desarrollo del proceso. El diálogo multiactoral es el primer paso para la construcción de un lenguaje común, encaminado a la construcción de estrategias y es un factor determinante para dejar atrás los antiguos modelos de gobernanza de arriba hacia abajo (top-down) y optar por modelos de gobernanza colaborativa. Se ha identificado que el diálogo es la clave para identificar preguntas y objetivos para la construcción de nuevos programas ambientales (Pratt, 2013).

No obstante, a pesar de los grandes esfuerzos dentro de los talleres de la EEREDD+ -Yucatán para crear un diálogo multiactoral, algunos actores encuestados mencionaron que los acuerdos que se construyeron no fueron tomados en cuenta para la ejecución del proyecto. Un actor encuestado perteneciente al sector académico mencionó que *“el diálogo en los talleres se dio. Desafortunadamente, al tratarse de una propuesta gubernamental se queda todo en el tintero si la coordinación se abandona, que eso es lo que sucedió*

finalmente". También, dentro de las encuestas aplicadas otro participante del sector académico resaltó que *"el dialogo fue efectivo; el problema es utilizar los resultados de tan importante ejercicio para diseñar políticas públicas"*. Una intervención más señaló que *"con las limitaciones de la baja representatividad de varios sectores, creo que sí hubo diálogo. Sin embargo, un problema recurrente es la falta de continuidad de este tipo de iniciativas ante cambios de gobierno, tanto estatal, como federal"*. Es relevante destacar que los autores que han realizado estudios de caso de REDD+ en México, han analizado aspectos de comunicación pero, a diferencia de la presente investigación, no han abordado el desarrollo del diálogo multiactoral dentro de los espacios colaborativos de REDD+. Podría pensarse que la falta de confianza entre sectores podría haber afectado la comunicación en el desarrollo de la EEREDD+ - Yucatán. No obstante, parece que el diálogo fluyó bien en los espacios colaborativos y que el factor principal por el cual las propuestas no se llevaron a cabo fue el modelo tradicional de gobernanza unidireccional en el que la toma de decisiones está a cargo de actores con altos niveles de poder.

9.4.2 Falta de información disponible sobre el programa REDD+

Un obstáculo central para la colaboración en la EEREDD+ - Yucatán fue la falta de acceso a la información sobre el programa REDD+ asociado con reto más citado "Opacidad de la información" del Principio 5 (Figura 10). Como resultado, los actores de todos los sectores, incluyendo el gubernamental, no entendieron claramente de qué trataba el programa, aún después de haber asistido a varios talleres como se mencionó anteriormente en la sección 9.5. Esto no solamente ocurrió en el desarrollo de la EEREDD+ -Yucatán, sino que se observó en todos los programas de REDD+ (Trench *et al*, 2018).

Un escaso o nulo acceso a la información es un problema común en el desarrollo de políticas o programas ambientales, en los que la información regularmente solo está disponible para actores núcleo del proyecto o con altos

cargos dentro de éste. El resultado de ello es que el resto de los sectores sociales desconocen el contenido y no tienen información de los nuevos programas o políticas establecidas y no puedan aclarar dudas o negociar tensiones. Respecto a este punto, un miembro del sector comunitario resaltó *“debemos ver que las políticas vayan principalmente sobre algo informativo, que sepamos en las comunidades qué es, y si es necesario que vayan en los empaques de sabritas que es REDD+, hay que hacerlo. Y ustedes que tienen esa posibilidad ... habrá miles de reuniones, pero si no llega esa información a quien decide si tumba o no tumba el árbol cómo se podrá hacer”* (Foro Regional, 2012, pág.14). La falta de acceso a la información es un factor que afecta especialmente a los miembros de comunidades locales, dejándolos en desventaja ante la toma de decisiones con respecto de actores con mayor nivel de poder. En programas ambientales como REDD+ es vital que las comunidades, pueblos indígenas y ejidos tengan acceso a la información respecto a las políticas y programas ambientales debido a que ellos son propietarios de las tierras y su perspectiva es necesaria dentro de la construcción de políticas ambientales colaborativas (Carrillo *et al.*, 2016).

Otro aspecto que también resalto durante el desarrollo de los talleres fue el poco conocimiento de los ordenamientos territoriales por parte del sector comunitario, el cual fue un tema evidente dentro del diálogo en las mesas de trabajo. Los ordenamientos territoriales son herramientas de planeación y gestión del territorio. Estos instrumentos buscan alcanzar la sostenibilidad mediante actividades que involucren aspectos sociales, ambientales y económicos (Aguilar *et al.*, 2013), y de acuerdo con los talleres serían, idealmente, una base para establecer las actividades productivas que REDD+. De acuerdo con esto, un actor del sector comunitario mencionó que *“no se tenía un conocimiento de los ordenamientos territoriales en su comunidad y que la información que se tenía sobre REDD+ no era suficiente”* (Foro Regional, 2012, pág. 27). Esta falta de información vuelve a demostrar la poca integración que tienen las comunidades dentro de las políticas y planes para el manejo de

recursos y sugiere un desinterés por parte del sector gubernamental para incluirlas. De acuerdo con este punto, un participante del sector gubernamental también mencionó que hacía falta “*una campaña de difusión y comunicación social, ya que eso promovería la participación ciudadana, ya que se enteraría a las comunidades y hacia las ciudades para crear conciencia*” (Foro Regional, 2012, pág. 38). La falta de información es un obstáculo mayor en el trabajo colaborativo que afecta las metas propuestas y la co-construcción entre sectores. Se ha llegado a sugerir que dentro de REDD+ se debió desarrollar una estrategia de comunicación que integrara a todos los actores y que difundiera de manera intensiva cuáles eran las metas y objetivos nacionales del programa (Deschamps *et al.*, 2017, Trench *et al.*, 2018). Desafortunadamente, esta estrategia no ocurrió y numerosas iniciativas REDD+ sufrieron las consecuencias.

9.5 Resolución de conflictos (Principio 4), liderazgo colaborativo (Principio 6) y aprendizaje participativo (Principio 7) dentro de la EEREDD+ - Yucatán

Los procesos colaborativos, como se ha mencionado en el transcurso de esta investigación, están compuestos por múltiples factores que en conjunto pueden llevar al éxito de un trabajo de colaborativo (Grey *et al.*, 2018; Brouwer *et al.*, 2018; Ayala *et al.*, 2018). Estos factores pueden tener una mayor o menor presencia dentro de los procesos dependiendo de la etapa en la que se encuentre el proyecto (Brouwer *et al.*, 2018). Dentro de los resultados del análisis de la EEREDD+ - Yucatán se encontró una baja presencia de factores asociados con el Principio 4 “Lidiar con el conflicto”, Principio 6 “Liderazgo colaborativo” y Principio 7 “Aprendizaje participativo” (Brouwer *et al.*, 2018, Figura 10, Sección 9.4). Es muy probable que la baja presencia de estos principios esté ligada a la etapa del proyecto que se analizó en esta investigación. La EEREDD+ - Yucatán correspondió a las etapas iniciales del proyecto y obstáculos relacionados con los principios mencionados (p.e. conflictos, liderazgo o aprendizaje colaborativos) comúnmente se presentan en

etapas más avanzadas de los procesos de colaboración (Brouwer *et al.*, 2018). Sin embargo, a continuación se retoman aspectos importantes recuperados del análisis de contenido dirigido relacionados con estos aspectos.

9.5.1 Presencia de conflictos dentro los espacios de colaboración

Es natural que en el transcurso de cualquier proceso colaborativo se presenten tensiones o conflictos entre participantes. Los conflictos dentro de procesos colaborativos son tan comunes debido a que dentro de estos espacios se encuentra una gran diversidad de actores que tienen múltiples perspectivas que puede llegar a contraponerse a la hora de trabajar juntos para llegar a un bien común. A pesar de que estos sucesos son comunes y su presencia no significa que se esté ejecutando un mal proceso, es importante abordar rápidamente estas situaciones por medio de negociaciones y acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas (Brouwer *et al.*, 2018).

Dentro de los espacios colaborativos de la EEREDD+ - Yucatán, se encontró una baja incidencia de conflictos entre actores (Figura 10). Dentro de los talleres se identificaron conflictos de interés, un tipo de conflicto que surge cuando las partes interesadas tienen intereses divergentes dentro del proyecto (Brouwer *et al.*, 2018; Ayala *et al.*, 2018). Este aspecto se vio reflejado en el interés que tenían algunas secretarías gubernamentales por fomentar programas ambientales que se contraponían con los objetivos de REDD+ y que estaban basados en intereses productivos y lucrativos (Almanza *et al.*, 2020). Respecto a esto, dentro de los talleres un actor argumentó *“la CFE, que jugaba una doble moral, pues tiene políticas de conservación pero a su vez destruye recursos naturales. La antagonía histórica de SAGARPA y SEMARNAT, ya que autorizaban proyectos ganaderos e implementaban programas de reforestación”* (Taller de Diagnóstico Institucional, 2012, pág. 28) La presencia de este tipo de conflictos ocasionó que algunos actores participantes expresaran sus malas experiencias con antiguos programas ambientales. Con base en este punto, un

actor comentó *“quisiera retomar la pregunta inicial... yo creo realmente que la pregunta hay que replantearla, ¿cómo las políticas gubernamentales nos han dejado?, porque no debemos de olvidar que el programa nacional de desmonte fue uno de los programas que iniciaron principalmente con el cambio de uso de suelo y posteriormente el plan capital, y todos los programas, las políticas gubernamentales que nos han llevado hasta allá. Ahora resulta que cuando al ejidatario le imponen los paquetes tecnológicos, llegamos a hora y le decimos oye que has hecho como te atreviste a derribar y tumbar, cuando nosotros como gobierno fuimos los principales, los incentivadores* (Foro Regional, 2012, pág., 27). Este tipo de situaciones también estuvieron presentes en otros programas y fases del proyecto como en el programa Acciones Tempranas REDD+ (Trench *et al.* 2018; Almanza *et al.*, 2020). Esta situación generó que los actores especialmente el sector comunitario tuviera algunas dudas acerca de la implementación de REDD+. Un actor participante comentó *“es muy bonito todo esto, pero al campesino no nos favorece, porque nosotros tenemos que quemar para sembrar y poder vivir. Los ejidos no entran en programas. La PROFEPA el año pasado me dijo que no puedo tirar monte, pero si no, ¿cómo alimento a la familia? Me gustaría que el gobierno apoye más...”* (Taller Diagnóstico Comunitario de Peto, 2012, pág. 14). Esta incertidumbre estuvo presente a lo largo de todos los talleres y el Foro Regional y contribuyó negativamente a la construcción de estrategias para los futuros proyectos piloto.

Por último, es importante mencionar que estos conflictos no parecen haber afectado el diálogo multiactoral, ni las relaciones interpersonales. En los talleres de la EEREDD+ - Yucatán no fue posible abordar estrategias que enfrentaran estos aspectos debido a su corto período de duración y la poca frecuencia con la que interactuaban las MPI. Sin embargo, el origen de este tipo de conflictos es profundo, complejo y común en el desarrollo de políticas y programas ambientales, por lo que lidiar con estas situación es sumamente importante para tener resultados positivos (Brouwer *et al.*, 2018; Grey *et al.*, 2018)

9.5.2 Liderazgo colaborativo

La presencia multisectorial dentro de cualquier proyecto de colaboración implica grandes retos. Para enfrentar estos diversos desafíos es necesario contar con un liderazgo colaborativo en el cual todos los actores compartan responsabilidades (Brouwer *et al.*, 2018; Ayala *et al.*, 2018). El liderazgo colaborativo está compuesto por diferentes estilos para liderar que en conjunto llevan al funcionamiento correcto del proyecto (Brouwer *et al.*, 2018).

En los talleres de la EEREDD+- Yucatán, se logró identificar la presencia de un tipo de liderazgo el cual fue el liderazgo convocante relacionado con la estrategia “Acción de liderazgo colaborativo” (Figura 10). El liderazgo convocante surge con la presencia de actores que motiven a las MPI a participar en la resolución de un problema (Brouwer *et al.*, 2018). Este estilo de liderazgo se vio reflejado en los facilitadores de los talleres, los cuales promovieron la participación de todos los sectores asistentes, enfocándose principalmente en sectores que comúnmente no son tomados en cuenta en la creación de políticas ambientales (Figura 8). Una facilitadora mencionó *“Es clave la participación en estos talleres, donde es importante la opinión de todos, quién participa y quiénes no, ya son insumos para darse cuenta de cómo se puede mejorar o cómo se debe trabajar en conjunto. ¿Qué forma de participación esperaríamos dentro de la estrategia? Es importante destacar que es fundamental la participación de las comunidades y no basarse sólo en la participación gubernamental. La idea sería plantear una estrategia donde se conserve el esquema participativo, en donde todos los actores se vean involucrados y diseñar acciones que ayuden a la participación de las comunidades que no han asistido y darle continuidad a los que sí han participado y también a nivel institucional, municipal y estatal. Entonces también se va a reflexionar sobre los obstáculos existentes a nivel comunitario para poder participar de manera óptima en la estrategia”* (Foro Regional, 2012, pág. 31). Los facilitadores de los talleres guiaron el desarrollo de

cada taller evitando entornos jerárquicos y promoviendo la participación de todas las MPI, aspectos que son fundamentales para el desarrollo positivo de la colaboración (Pratt, 2013; Brouwer *et al.*, 2018; Grey *et al.*, 2018; Ayala *et al.*, 2018).

A pesar de que dentro de los talleres se identificaron aspectos positivos en el tema de liderazgo, también se encontraron otros aspectos que en etapas más avanzadas del proyecto pudieron haber afectado el liderazgo participativo, de acuerdo con las encuestas realizadas (Sección 9.5). Los participantes destacaron que no había suficiente representación de diversos actores como mujeres, jóvenes, comunidades locales entre otros. Las costumbres sociales, que fueron abordadas previamente en la sección de instituciones, son factores que pueden afectar directamente un buen liderazgo debido a que están inmersas dentro de la sociedad e influyen en las perspectivas, relaciones y toma de decisiones. Dentro de los talleres se destacó *“los usos y costumbres impactan en los acuerdos, ya que se mencionó que por ejemplo para convocar a las reuniones ejidales, en algunas comunidades el procedimiento a seguir es convocar con ocho días de anticipación y en otras no es necesario pues puede convocarse el mismo día o un día antes, sin embargo, en esta última forma de convocar se corre el riesgo de que si años más tarde surge algún problema no se respetan los acuerdos, por no cumplir con los días establecidos para convocar, y es fácil impugnar las actas”* (Foro Regional, 2012, pág. 29). Es necesario abordar adecuadamente estos aspectos para que dentro de los proyectos haya un liderazgo de la circunscripción en el cual se respeten las decisiones y se cuente con una buena participación de actores que representen genuinamente las necesidades e intereses de sus agremiados (Brouwer *et al.*, 2018). Sin embargo, dentro de los talleres de la EEREDD+ - Yucatán no se pudo analizar este aspecto a profundidad debido a que este tipo de liderazgo tuvo poca presencia dentro del proyecto, frecuentemente este liderazgo esta mejor representado cuando se cuentan con interacciones frecuentes, tareas y responsabilidades compartidas (Brouwer *et al.*, 2018).

9.5.3 Aprendizaje participativo

Uno de los grandes beneficios de la colaboración es el aprendizaje que surge a lo largo del proceso. El aprendizaje participativo es generar ideas o métodos para la resolución de un problema por medio de estrategias donde los actores pueden expresar sus experiencias, conocer y entender las vivencias del resto de los participantes (Brouwer *et al.*, 2018).

Dentro del análisis de los Talleres de la EEREDD+ - Yucatán se encontró que sí hubo un aprendizaje participativo. De acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas (Sección 9.5) este proceso se logró a través de las dinámicas implementadas en los espacios colaborativos. Dentro de ellas, todos los actores pudieron expresar sus opiniones, ideas y preguntas acerca del programa, lo que permitió que el resto de los participantes pudieran conocer otras perspectivas. Un participante encuestado mencionó *“Creo que se expuso muy claramente el marco teórico del tema, la metodología, las experiencias previas, todo lo cual fue bastante útil”*. Para fomentar el aprendizaje colaborativo, es fundamental contar espacios que brinden confianza a las MPI para que puedan expresarse libremente por medio de dinámicas de trabajo para construir nuevas ideas y generar soluciones (Brouwer *et al.*, 2018; Grey *et al.*, 2018) como se realizó en los talleres de la EEREDD+ - Yucatán.

Por otro lado, se tenía muy claro que uno de los grandes objetivos de los talleres era la construcción de aprendizaje. Para ello, se llevaron a cabo diferentes dinámicas y presentaciones sobre REDD+. Un facilitador comentó *“dicha presentación era con la finalidad de propiciar un espacio para preguntas y respuestas y que se generaría un conocimiento en conjunto”* (Taller Diagnóstico de Instituciones, 2012, pág. 13). Este acontecimiento es significativo debido a que comúnmente el diseño de las políticas ambientales tradicional no busca un proceso de aprendizaje colectivo. La EEREDD+ -Yucatán trato de realizar

grandes esfuerzos para modificar las políticas ambientales tradicionales y encaminarlas a un modelos de gobernanza colaborativa. A pesar de ello, para que la creación de conocimiento sea suficientemente profunda, se necesita pasar por un ciclo de aprendizaje complejo en el cual los actores comparten y analizan las experiencias construyendo una escena multidimensional para el análisis y desarrollo de teorías o modelos que puedan exponer el porqué de las situaciones generando ideas y estrategias innovadoras (Brouwer *et al.*, 2018). Sin embargo, para este proceso se necesita suficiente tiempo e interacción continua entre los participantes para lograrlo. En el caso de los talleres de la EEREDD+ - Yucatán, el desarrollo de aprendizaje participativo probablemente fue más superficial que lo deseado debido a la interacción y tiempo limitado que tuvieron las MPI para construir el diseño del programa (Figura 7).

9.6 Limitaciones de esta investigación

El análisis de la EEREDD+ Yucatán permitió abordar el proceso colaborativo de un nuevo enfoque de política pública medioambiental. Como resultado, se identificaron grandes esfuerzos como el establecer de espacios colaborativos para el desarrollo de la participación y el establecimiento del diálogo, la inclusión de actores sociales que comúnmente no cuentan con un gran nivel de poder en la elaboración de política pública y la importancia de la buena interacción social para el desarrollo de estrategias y aprendizaje. A pesar de ello, esta investigación tiene limitaciones importantes que se abordan a continuación.

9.6.1. Imposibilidad de obtener datos en campo por cuestiones sanitarias

Una limitación muy importante en esta investigación es la ausencia de datos colectados en el campo a partir de la interacción entre el investigador y los actores sociales, un aspecto muy importante en las investigaciones con enfoque cualitativo (Sautu *et al.*, 2005; Álvarez *et al.*, 2009). Para esta investigación, se tenía contemplada la organización de un taller y entrevistas directas a miembros de las comunidades participantes y otros actores clave. Debido a la situación sanitaria por la que se ha estado atravesando desde el 2020 y las restricciones

para realizar trabajo de campo que fueron dictadas por la UNAM en los últimos dos años, fue imposible implementar esta metodología para la colecta de datos. Para enfrentar esta situación el proyecto adoptó una investigación bibliográfica y documental con una triangulación de datos por medio de encuestas a actores participantes. Esta ruta también es común en los trabajos de corte cualitativo y permitió la obtención de información sumamente valiosa para analizar el proceso colaborativo dentro de la EEREDD+ - Yucatán. No obstante, hubiera sido deseable una reflexión colectiva de la colaboración en un taller presencial, actividad que hubiera catalizado el aprendizaje social (Ayala *et al.*, 2018).

9.6.2. Limitada respuesta de participantes a la convocatoria de la encuesta

Uno de los objetivos de la presente investigación era conocer la perspectiva de los actores participantes sobre los procesos de colaboración de los talleres de la EEREDD+. Sin embargo, establecer el contacto y aplicar las encuestas a los participantes fue una de las mayores limitaciones que enfrentó el proyecto. La búsqueda de datos de contacto de los participantes comenzó con los datos proporcionados en las listas de asistencia. Posteriormente se realizó una investigación vía telefónica en OSC y oficinas de gobierno, además de por internet y redes sociales. Esto permitió obtener datos actualizados de 46 de los 117 participantes. Estos 46 actores fueron invitados a participar en la encuesta. Desafortunadamente, solamente diez participantes contestaron a dicha invitación. Es muy posible que esta participación limitada también refleje la situación de contingencia sanitaria atravesada que dificultó el trabajo para muchos actores y que también llevó a baja participación en encuestas de otros proyectos (Rosell com. pers.). El limitado número de encuestados imposibilitó realizar un análisis estadístico inferencial pero permitió realizar estadística descriptiva que proporcionó datos muy relevantes sobre el desarrollo de la colaboración dentro de los talleres y realizar una triangulación de datos para incrementar la validez de este estudio (Cantell, 1996).

9.6.3. Falta de estudios sobre procesos colaborativos en México

Como se ha mencionado anteriormente, en los últimos años las investigaciones sobre procesos colaborativos han mostrado un ligero aumento (Trench *et al.*, 2018). Sin embargo, para México, las investigaciones con este tipo de enfoques siguen siendo limitadas (Ayala *et al.*, 2018; Špirić *et al.*, 2016, Špirić *et al.*, 2019; Trench *et al.*, 2018; Merco *et al.*, 2022). Esta laguna impide tener un marco de referencia más amplio sobre las características que se pueden presentar dentro de los procesos colaborativos en el país. Sin embargo, proporciona información sumamente relevante sobre estos aspectos que puede ser ampliada con futuras investigaciones que aborden este tipo de temas. Esta misma ausencia convierte a esta investigación en una contribución importante al tema de la colaboración entre MPI y la gobernanza colaborativa, temas que son cada vez más importantes en los esfuerzos de sostenibilidad a nivel nacional e internacional.

10. CONCLUSIONES

El calentamiento global y el manejo insostenible de los recursos naturales son temas delicados y de gran relevancia que afectan a todos los sectores de la sociedad. Las políticas y programas ambientales basados en los modelos de gobierno con un enfoque centralizado y dirigido de “arriba hacia abajo” se han visto limitados en su eficacia para atender problemas socioecológicos como el cambio climático o la degradación forestal. Es por ello que actualmente se busca que las políticas ambientales tengan un enfoque de gobernanza multisectorial y que las estrategias para abordar problemas sean el resultado del trabajo conjunto de todas las partes interesadas (Grey *et al.*, 2018; Ayala *et al.*, 2018).

El programa REDD+ pretendió fomentar estos nuevos modelos de gobernanza para los bosques. En dicho programa había un reconocimiento central de que los planes de acción debían ser resultado de la colaboración de MPI. Por ello, REDD+ buscó promover que todos los sectores avanzaran de la mano en la construcción de nuevas políticas ambientales que hicieran frente a la

deforestación y la degradación forestal (CONAFOR, 2017).

La presente investigación se centró sobre un esfuerzo a nivel estatal, el diseño de la EEREDD+ - Yucatán. Esta investigación encontró que se realizaron grandes esfuerzos para que el proceso de diseño tuviera un enfoque de colaboración multiactoral. Sin embargo, como sucede en cualquier proceso colaborativo complejo, el diseño de la EEREDD+-Yucatán se enfrentó a retos importantes que afectaron el trabajo conjunto y en última instancia el diseño e implementación de la estrategia. El análisis de estos retos y estrategias es crucial para adquirir aprendizajes que puedan ser aplicados en procesos de diseño de política pública futura en los que se desee una colaboración real, balanceada en poder, y eficaz en su meta de apoyar trayectorias más sustentables. Los mensajes centrales en cuanto a los retos y estrategias más importantes identificados aquí son los siguientes:

1. Los talleres de la EEREDD+- Yucatán fueron espacios incluyentes donde se realizaron grandes esfuerzos para fomentar y establecer la participación de todos los actores sociales involucrados, especialmente de aquellos que comúnmente no son tomados en cuenta en la toma de decisiones del diseño de políticas ambientales. Sin embargo, los vínculos entre participantes fueron débiles, prevaleciendo la desconexión entre sectores, esta falta de integración dificultó establecer un adecuado trabajo colaborativo entre participantes donde se destacaron los imbalances de poder que se reflejaron en la toma de decisiones final, y la implementación sesgada e ineficaz del programa REDD+ en Yucatán.
2. Hay una fuerte exclusión en la gobernanza de los bosques en México. REDD+ fue una política pública internacional compleja que se buscó adaptar a contextos locales en los que se buscó que los actores comunitarios tuvieran un papel de mayor liderazgo (Špirić *et al.*, 2016;

Špirić *et al.*, 2019). Desafortunadamente, dentro de la EEREDD+ - Yucatán, uno de los factores que afectó en gran medida la participación actoral fueron las barreras institucionales formales e informales y diversas normas y costumbres sociales. Este fue el caso de la muy baja participación femenina dentro de la Estrategia. Las mujeres, al no ser ejidatarias en la mayoría de los casos, tenían poca o nula participación dentro de la toma de decisiones, impidiéndoles tener un rol más protagónico en el diseño de EEREDD+ - Yucatán y del programa en general.

3. El establecimiento de diálogo multiactoral fue una característica alentadora en el desarrollo de la EEREDD+ y una herramienta clave que ayudó a la estrategia a encaminarla hacia un modelo de gobernanza colaborativa. Además, el diálogo multiactoral permitió conocer los diversos puntos de vista, ideas y opiniones de los involucrados lo que permitió realizar propuestas y estrategias de trabajo más incluyentes (Brouwer *et al.*, 2018).
4. El tiempo adecuado y las interacciones constantes entre MPI son fundamentales para crear y fortalecer lazos entre sectores y desarrollar adecuados procesos colaborativos. A pesar de los grandes esfuerzos dentro de los talleres de la EEREDD+ - Yucatán, el limitado periodo de tiempo y la poca interacción entre sectores fueron grandes factores que afectaron el desarrollo de estrategias colaborativas y la implementación de la EEREDD. Para un proceso tan complejo y de escala tan grande como el analizado aquí, sería importante diseñar espacios de encuentro que permitan las interacciones sociales adecuadas para una colaboración más estrecha.
5. La implementación de la EEREDD+ - Yucatán no contempló todas las estrategias multisectoriales planteadas dentro de los talleres. Los

procesos de colaboración dentro de la EEREDD+ - Yucatán se vieron opacados por un enfoque centralizado en la toma de decisiones final dirigido por el sector gubernamental (Trench *et al.*, 2018; Tobasura *et al.*, 2018; Almanza *et al.*, 2020). En cuanto al sector académico, este participó como consultor en la desarrollo de los talleres y no tuvo un nivel de poder e influencia mayor que el resto de los sectores participantes en la toma de decisiones al contrario de la hipótesis planteada en esta investigación. Sería indispensable, que en futuros esfuerzos como el aquí analizado, se enriquezcan y creen vínculos entre todos los sectores participantes con el fin de construir planes de acción que aborden y enfrente los problemas socioambientales y encaminar el manejo de la política ambiental a enfoques colaborativos.

Anexo 1

ENCUESTA: Análisis de la colaboración multisectorial en el diseño de la Estrategia Regional para REDD+ de la Península de Yucatán (ERREDD+)

LIGA

https://docs.google.com/forms/d/1OTA0o74e0DTr9YhXv_05mzWYv4Wf3zFjfgf8ON2kVes/edit

Presentación

Objetivo: Analizar el proceso de colaboración multisectorial durante el diseño de la Estrategia Regional de REDD+ de la Península de Yucatán (ERREDD+ PY), y de manera particular en los talleres de la ERREDD+ PY, con el fin de identificar factores que fortalecen la gestión colaborativa en iniciativas ambientales.

Nombre (se disociará de sus respuestas durante el análisis para guardar el anonimato):

Género:

- Femenino
- Masculino
- Otro

Organización o institución a la que pertenece:

Sector Social al que pertenece:

- Sector gubernamental federal
- Sector gubernamental estatal
- Sector gubernamental local
- Organización no gubernamental (ONG)
- Organización de la sociedad civil (OSC)
- Comunidades Locales
- Sector Académico
- Otro

Taller en el que participó:

- Taller Diagnóstico Institucional
- Taller Diagnóstico Comunitario
- Taller de Validación Institucional
- Taller de Validación Comunitaria
- Taller Diagnóstico Institucional Peninsular
- Foro REDD+ Peninsular
- Otro

II. Responda las siguientes preguntas con base en su experiencia en las actividades (ej. talleres) para el diseño de la Estrategia Regional para REDD+ de la Península de Yucatán (ERREDD+ PY)

Para esta investigación, definimos colaboración multisectorial como el proceso en el que se reúnen diversos actores sociales para trabajar juntos, proporcionando un espacio interactivo para articular diferentes puntos de vista, implementar acciones colectivas y evaluar la efectividad de diferentes estrategias.

1. ¿Cómo califica usted la dinámica de colaboración que se estableció con los distintos sectores sociales que participaron en los talleres para el diseño de la ERREDD+ PY?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
- 1a. Mi experiencia de colaboración con el sector gubernamental fue:
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
- 1b. Mi experiencia de colaboración con el sector académico fue:
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
- 1c. Mi experiencia de colaboración con las ONG internacionales fue:
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
- 1d. Mi experiencia de colaboración con las organizaciones de la sociedad civil fue:
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular

- Mala
 - Muy mala
- 1e. Mi experiencia de colaboración con las comunidades locales fue:
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
2. ¿Los talleres permitieron la comprensión de los objetivos y alcances de REDD+ por parte de todos los involucrados?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
2. ¿Considera que a partir de este proceso colaborativo se crearon nuevas alianzas para proyectos futuros?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
3. ¿Considera Usted que a partir de este proceso colaborativo se crearon nuevas alianzas para proyectos futuros?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
4. ¿Considera Usted que dentro de los talleres para el diseño de la ERREDD+ PY participaron todos los actores clave?
- Sí (pasar a la pregunta 6)
 - No (pasar a la pregunta 5)
5. ¿Qué actores clave considera que estuvieron ausentes en los talleres?
6. ¿Consideras que las discusiones durante los talleres contemplaron escenarios alternativos ante cambios inesperados?

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
7. ¿Considera que hubo un diálogo efectivo entre los actores participantes (p.e. construcción de entendimiento conjunto, escucha de diferentes puntos de vista, búsqueda de soluciones colaborativas)?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
8. ¿Consideras que durante el diseño de la ERREDD+ se tomaron en cuenta las necesidades, experiencias y perspectivas de los distintos actores sociales participantes?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
9. ¿Surgió algún conflicto entre los participantes de los talleres?
- Si (Pasar a pregunta 10)
 - No (Si la respuesta es no, pasar a la pregunta 11)
10. Cuando hubo conflicto, ¿se establecieron mecanismos para abordar dicho conflicto y buscar una solución?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
11. ¿Cómo fue la interacción de actores gubernamentales con el resto de los sectores sociales (academia, ONG, OSC, sociedad civil)?
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala

12. Con base a tu experiencia dentro de los talleres, ¿qué actor (y de qué sector) consideras que tuvo mayor nivel de poder en la toma de decisiones con respecto al resto de los actores?
- Sector gubernamental
 - Organizaciones no gubernamentales (ONG) internacional
 - Organizaciones de la sociedad civil (OSC)
 - Sector académico
 - Comunidades locales
 - Otro
13. ¿Consideras que los talleres fueron un espacio donde todos los actores participantes tuvieron la oportunidad de contribuir en la toma de decisiones?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
14. ¿Considera Usted que los participantes adquirieron nuevos conocimientos (aprendizaje individual o colectivo) durante las dinámicas de colaboración de los talleres?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
15. Dada su experiencia, ¿qué obstáculos considera que dificultan la colaboración multisectorial?
16. ¿Qué propondría para mejorar la colaboración entre los distintos actores y sectores sociales participantes durante el diseño de la ERREDD+ PY?
17. Después de su participación en los talleres, ¿considera que sería más fácil trabajar colaborativamente con otros actores sociales/sectores sociales?
- Si
 - No
18. En conclusión, ¿cómo describiría la dinámica de colaboración entre los distintos sectores sociales en el proceso de la ERREDD+ PY?

REFERENCIAS

- Aguilar M., Delgado E., Vázquez V. y Reyes O. 2013. Ordenamiento Territorial y Participación Social: Problemas y posibilidades, Centro de Investigaciones en Geografía Ambiental (CIGA), Instituto de Geografía (UNAM), Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC- SEMARNAT), México.
- Almanza H., Satyal P., Soto A. y Pskowski M., 2020. Conflictividad en la implementación temprana de REDD+ en México, *Sociedad y Ambiente*, 152-179, 10.31840/sya.vi22.2092
- Álvarez J. y Gayou J. 2009. Cómo hacer investigación cualitativa, Fundamentos y metodología, Paidós, México.
- Ávalos L., Borrego A., Skutsch M. y Alvarado J. 2020. Desafíos jurídicos y políticos de la ENAREDD+ México: legalidad en la participación social y propiedad forestal, *Sociedad y Ambiente*, 23, 1-23.
- Ayala B., Rosell J.A., Merçon J., Bueno I, Alatorre G., Langle A, Lobato A., 2018. Challenges and Strategies in Place-Based Multi-Stakeholder Collaboration for Sustainability: Learning from Experiences in the Global South. *Sustainability*, 10, 3217.
- Balderas A. y Skutsch, M. 2014. Retos en la implementación de REDD+ en México a través de esquemas de distribución de beneficios en favor de poblaciones en condición de pobreza. Serie Técnica: Gobernanza Forestal y Economía, San José, Costa Rica: UICN, pp. 58.
- Barboza O., 2012. Calentamiento global: La Máxima expresión de la civilización petrolifera. *Revista del CESLA*,(16), 35-68. ISSN: 1641-4713

- Bauer A. y Steurer R. 2014. Multi-level governance of climate change adaptation through regional partnerships in Canada and England, *Geoforum*, 51, 121-129.
- Brisbois M y De Loë R. 2015. Power in Collaborative Approaches to Governance for Water: A Systematic Review, *Society & Natural Resources*, ISSN: 0894-1920.
- Brockhaus, M. y Di Gregorio M. 2014. National REDD+ policy networks: from cooperation to conflict. *Ecology and Society* 19(4): 14.
- Brouwer H., Woodhill J., Hemmati M., Verhoosel K. y Van Vugt S. 2018. La Guía de las MSP: cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas, Practical Action Publishing, Reino Unido.
- Cantell D., 1996. Paradigmas alternativos para la investigación sobre educación ambiental, En: R. Mrazek (ed.) *Paradigmas alternativos de investigación en educación ambiental*. Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, Asociación Norteamericana de educación ambiental y Universidad de Guadalajara, México.
- Carrillo J. y Velasco A. 2016. Estudio legal: Facultades y responsabilidades del manejo forestal y del suelo ante REDD+ en México. Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR), Bogor, Indonesia.
- Cepeda M. 2015. Clínica de Estrategias Estatales REDD+: Rumbo a su Construcción, Clínica de Estrategias Estatales REDD+: Rumbo a su Construcción, The Nature Conservancy, Rainforest Alliance, Woods Hole Research Center, Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable AC, México.
- CCPY. 2015. Estrategia Estatal para REDD+ (EEREDD+) Yucatán, Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA), México. Recuperado de <http://www.ccpy.gob.mx/agenda-yucatan/redd+/>

- CCPY. 2016. Consejo Técnico Consultivo (CTC) REDD+ Yucatán, Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA), México. Recuperado de <http://www.ccpy.gob.mx/agenda-yucatan/redd+/ctc.php>.
- CCPY. 2018. Junta Intermunicipal del PUCC Organismo Público Descentralizado Intermunicipal (JIBIOPUC), Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA), México. Recuperado de <http://www.ccpy.gob.mx/agenda-yucatan/juntas-intermunicipales/jibiopuuc.php>
- Chhatre A., Lakhanpal S., Larson A., Nelson F., Ojha H., Rao J. 2012. Social safeguards and co-benefits in REDD+: a review of the adjacent possible, *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 4(6), 654-660, ISSN 1877-3435.
- Clegg S. y Haugaard M. 2009. *The SAGE Handbook of Power*, The SAGE Publications.
- Cockburn, J., Cundill G., Shackleton S., Rouget M., Zwinkels M., Cornelius S., Metcalfe L., and Van den Broeck D. 2019. Collaborative stewardship in multifunctional landscapes: toward relational, pluralistic approaches. *Ecology and Society* 24(4):32.
- CONAFOR, 2016, Documento del Paquete de Preparación para REDD+ para el Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques, CONAFOR, México.
- CONAFOR, 2017, Estrategia Nacional para REDD+ 2017-2030 (ENAREDD+), Comisión Nacional Forestal CONAFOR, México.
- Córdoba J. y García A. 2010. La población. En García R (Ed.), *Biodiversidad y desarrollo humano en Yucatán* (131-135), Centro de Investigaciones Científicas de Yucatán (CICY), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Comisión Nacional para el Conocimiento y el Uso de la Biodiversidad

- (CONABIO), Secretaria de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA), México.
- Cronkleton P., Bray D. y Medina G., 2011. Community Forest Management and the Emergence of Multi-Scale Governance Institutions: Lessons for REDD+ Development from Mexico, Brazil and Bolivia. *Forests*. 2. 10.3390/f2020451.
 - Deschamps P. y Larson A. 2017. El proceso político de MRV para REDD+ en México: La interacción entre los niveles nacional y estatal, Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR), México.
 - Díaz G., 2012. El cambio climático. *Ciencia y Sociedad*, 37,227.
 - Durán R. y García G. 2010. Distribución espacial de la vegetación. En García R (Ed.), *Biodiversidad y desarrollo humano en Yucatán (131-135)*, Centro de Investigaciones Científicas de Yucatán (CICY), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Comisión Nacional para el Conocimiento y el Uso de la Biodiversidad (CONABIO), Secretaria de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA), México.
 - FAO. 2021. Evaluación de los recursos forestales mundiales 2020. Informe principal. The Food and Agriculture Organization (FAO), Roma.
 - FAO. 2016. Evaluación de los recursos forestales mundiales 2015, ¿Cómo están cambiando los bosques en el mundo The Food and Agriculture Organization (FAO), Roma.
 - Finol M. y Vera J. 2020. Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico, *Mundo Recursivo*, 3 (1) ISSN 2600-5700.
 - Flick U. 2009., *An introduction to qualitative research (4th ed.)*. Publications Ltd.
 - Flores J., Durán R. y Ortiz J. 2010. Comunidades terrestres vegetales. En García R (Ed.), *Biodiversidad y desarrollo humano en Yucatán (131-135)*, Centro de

- Investigaciones Científicas de Yucatán (CICY), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Comisión Nacional para el Conocimiento y el Uso de la Biodiversidad (CONABIO), Secretaria de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA), México.
- Florini A. y Pauli M. 2018. Collaborative governance for the Sustainable Development Goals. *Asia Pac Policy Stud.* 5: 583–598. <https://doi.org/10.1002/app5.252>
 - Forest Carbon Partnership Facility, 2018., Fondo de Preparación del FCPF Reporte de Avance Anual de Participantes de Países REDD+, Forest Carbon Partnership Facility
 - García R., Arellano J. y Méndez M. 2010. Hacia la estrategia estatal de biodiversidad. En García R (Ed.), Biodiversidad y desarrollo humano en Yucatán (483-490), Centro de Investigaciones Científicas de Yucatán (CICY), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Comisión Nacional para el Conocimiento y el Uso de la Biodiversidad (CONABIO), Secretaria de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA), México.
 - García D., García E., Castillo D., Castillo F., Sáen J. y Muñoz Hipolito. 2019. Deforestación y degradación de ecosistemas boreales, causas y efectos, Revista Latinoamericana de Recursos Naturales, México
 - Grey B. y Purdy J. 2018. Collaborating for Our Future Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems, OXFORD.
 - Hemmati M., 2002. Multi-skatholder processes for governance and sustentability, Earthscan Publications Ltd, London, United Kingdom.

- Hörisch J., Freeman E., Schaltegger S. 2014. Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework, *Organization & Environment* , 27(4) 328–346.
- Hsieh H. y Shannon S. 2005, *Qualitative Health Research*, Sage Publications Int. , 15 (9) ,1277-1288 DOI: 10.1177/1049732305276
- IPAS. 2021. Información Básica del Estado de Yucatán. IPAS México, México.
- Ithaca Environmental. 2015. Proceso REDD+ SES (salvaguardas sociales y ambientales) en la Península de Yucatán: Reporte final y lecciones aprendidas. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Proyecto de Reducción de Emisiones por la Deforestación y la Degradación de Bosques de México (Alianza México-REDD+), México.
- Krott M., Bader A., Schusser C., Devkota R., Maryudi A., Giessen L. y Aurenhammer H. 2014. Actor-centred power: The driving force in decentralised community based forest governance, *Forest Policy and Economics*, 49, 34-42.
- Lang D., Wiek A., Bergmann M., Stauffacher M., Martens P., Moll P., Swilling M. y Thomas C. 2012. Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges, *Sustain Sci* 7 (1):25–43 DOI 10.1007/s11625-011-0149
- Libert A., Trench T., Rodríguez A. y Martínez-Morales M., 2018. Experiencias de gobernanza multinivel en México: innovación para la reducción de emisiones de carbono de los ecosistemas terrestres. *Madera bosques*, vol.24, n.spe, e2401909. ISSN 2448-7597.
- Llanes R., 2018. Etnicidad maya en Yucatán: balances y nuevas rutas de investigación, *Estudios de cultura maya*,51, 257-282. <https://doi.org/10.19130/iifl.ecm.2018.51.858>

- Maldonado S., Mendéz L. y Peña J. 2007. Manual para el diseño de la escala de Likert, Trillas, México.
- Martínez A., 2018. Experiencia profesional en la construcción de REDD+ en el estado de Quintana Roo, Universidad de Quintana Roo, División de Ciencias e Ingeniería, México.
- Masson-Delmotte V., Zhai P., Pörtner H., Roberts D, Skea J., Shukla P.R, Pirani A., Moufouma-Okia W., Péan C., Pidcock R., Connors S., Matthews J, Y. Chen, X. Zhou, M.I. Gomis, E. Lonnoy, T. Maycock, M. Tignor y T. Waterfield (eds.) 2018, Resumen para responsables de políticas. en: Calentamiento global de 1,5 °C, IPCC.
- Matas A. 2016. Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión, Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(1), 38-47.
- Mobjörk M. 2010. Consulting versus participatory transdisciplinarity: A refined classification of transdisciplinary research. Futures. 42. 866-873. 10.1016/j.futures.2010.03.003.
- Moon K. y Blackman D. 2014. A Guide to Understanding Social Science Research for Natural Scientists, Conservation Biology, 1–11, DOI: 10.1111/cobi.12326.
- Orellana R., Espadas C. y Nava F. 2010. Situación y dinámica de la economía. En García R (Ed.), Biodiversidad y desarrollo humano en Yucatán (10-11), Centro de Investigaciones Científicas de Yucatán (CICY), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Comisión Nacional para el Conocimiento y el Uso de la Biodiversidad (CONABIO), Secretaria de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA), México.

- Pacheco P., Mo K, Dudley N. Shapiro A., Aguilar-Amuchastegui, N., Ling P., Anderson C. y Marx A. 2021. Frentes de deforestación: Causas y respuestas en un mundo cambiante. WWF, Gland, Suiza.
- Palacios D. y Chablé M. 2012. Memoria del Taller de Diagnóstico Institucional, Estado de Yucatán, ECOSUR, Gobierno de Yucatán, Gobierno de Quintana Roo y Gobierno de Campeche, México.
- Palacios D. y Chablé M. 2012. Memoria de Segundo Taller de Diagnóstico Institucional, Yucatán, ECOSUR, Gobierno de Yucatán, Gobierno de Quintana Roo y Gobierno de Campeche, México.
- Palacios D. y Chablé M. 2012. Memoria del Taller de Diagnóstico Comunitario sede: Tekax, Yucatán, ECOSUR, Gobierno de Yucatán, Gobierno de Quintana Roo y Gobierno de Campeche, México.
- Palacios D. y Chablé M. 2012. Memoria del Taller de Diagnóstico Comunitario sede: Peto, Yucatán, ECOSUR, Gobierno de Yucatán, Gobierno de Quintana Roo y Gobierno de Campeche, México
- Palacios D. y Chablé M. 2012. Memoria del Foro REDD+ Peninsular, ECOSUR, Gobierno de Yucatán, Gobierno de Quintana Roo y Gobierno de Campeche, México.
- Perron F. 2010. Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation: Mexico's Solution for Offsetting Emissions while Respecting Indigenous and Local Community Rights, The Center for International Sustainable Development Law & The International Development Law Organization.
- Pinkse J. y Kolk A. 2012. Addressing the Climate Change—Sustainable Development Nexus: The Role of Multistakeholder Partnerships, *Business & Society*, 51(1) 176–210.

- Poteete A., Janssen M. y Ostrom E., traducción de Buj L. 2012, Trabajar juntos: acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica, Coedición CEIICH, CRIM, FCPyC, FE, IIE, IIS, PUMA-UNAM, CONABIO, CIDE, El Colegio de San Luis, IASC, AUM CCMSS, FCE. México
- Potts R. 2019. Disconnected dots?: A systematic review of governance challenges for natural resource management, *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(8), 1356-1374, DOI: 10.1080/09640568.2019.1663723
- Pozos A. 2007. Mapeo de Actores Sociales, Perú.
- Pratt-Miles J., 2013. Designing collaborative processes for adaptive management: four structures for multistakeholder collaboration. *Ecology and Society* 18(4):5
- Quecedo R. y Castaño C. 2002. Introducción a la metodología de investigación cualitativa, Redalyc
- Raik D. 2008. Power in Natural Resources Management: An Application of Theory, *Society and Natural Resources*, 21:8, 729-739
- Reed M., Vella S., Challies E., De Vente J., Frewer L., Hohenwallner D., Huber T., Neumann R., Oughton E., Sidoli J. y Van Delden H. 2018. A theory of participation: what makes stakeholder and public engagement in environmental management work?, *Restoration Ecology* 26 (1) 7–17.
- Saldaña J. 2009. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, SAGE Publications Led.
- Sampieri R., Collado C. y Lucio P. 2003. *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Sarmiento J. 2010. Situación y dinámica de la economía. En García R (Ed.), *Biodiversidad y desarrollo humano en Yucatán (95-97)*, Centro de

- Investigaciones Científicas de Yucatán (CICY), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Comisión Nacional para el Conocimiento y el Uso de la Biodiversidad (CONABIO), Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA), México.
- Sautu R., Boniolo P. Dalle P. y Elbert R. 2005. Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología, CLACSO, Argentina.
 - Savage G., Bunn M., Gray B., Xiao O., Wang D., Wilson E., y Williams E., . 2008. Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*. 96. 21-26. 10.1007/s10551-011-0939-1.
 - Shepherd, G. y Ludlow Paz, L. 2016. Análisis de dependencia forestal y sus implicaciones en la distribución equitativa de beneficios REDD+ en la Península de Yucatán, México. Serie Técnica: Gobernanza Forestal y Economía, Número 9. San José, Costa Rica: UICN, 66pp
 - Skutsch M., Oliguin M., Gerez P., Muench C., Chapela G., Benet R., Chavez A y Galindo R. 2018. Increasing Inequalities in Access to Forests and Forest Benefits in Mexico, *Jornal of Latin America Geography* 17(1) 248-252 doi.org/10.1353/lag.2018.0010
 - Skutsch M. y Turnhout E., 2018. How REDD+ Is Performing Communities. *Forests*; 9(10):638. <https://doi.org/10.3390/f9100638>
 - Špirić J., Ramírez I., Skutsch M., 2019. The legitimacy of environmental governance based on consultation with indigenous people: insights from Mexico's REDD+ readiness process in the Yucatan Peninsula. *International Forestry Review* 21(2): 238-253. DOI 10.1505/146554819826606522

- Špirić, J., Corbera E., Reyes-García V. & Porter-Bolland L. 2016. A Dominant Voice amidst Not Enough People: Analysing the Legitimacy of Mexico's REDD+ Readiness Process. *Forests*. 7. 313. 10.3390/f7120313.
- Terán S. 2010. Milpa, biodiversidad y diversidad cultural. En García R (Ed.), *Biodiversidad y desarrollo humano en Yucatán (131-135)*, Centro de Investigaciones Científicas de Yucatán (CICY), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Comisión Nacional para el Conocimiento y el Uso de la Biodiversidad (CONABIO), Secretaria de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA), México.
- Tobasura D., Gurri F., BlancoWells G.,y Schmook B. 2018. Enredando bosques y comunidades: territorialización de REDD+ en el ejido Felipe Carrillo Puerto, México. *Cuadernos de Desarrollo Rural*,15(81)
- Trench T., Larson A. y Libert A. 2017. Gobernanza multinivel y uso del suelo en Chiapas y Yucatán Lecciones para REDD+ en México, CIFOR, México DOI: 10.17528/cifor/006590
- Trench T., Larson A., Libert A. y Ravikumar A., 2018. Análisis de la gobernanza multinivel en México Lecciones para REDD+ de un estudio sobre cambio de uso del suelo y distribución de beneficios en Chiapas y Yucatán, Documentos de trabajo 243. Bogor, Indonesia: CIFOR.
- Tuñón E., 2012, Diagnóstico estatal y regional de los sistemas de ciencia, tecnología e innovación: perspectivas para su desarrollo regional, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) y El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR), México.

- Turnhout E., Metze, T., Wyborn C., Klenk N., Louder E., 2020. The politics of coproduction: participation, power, and transformation, *Current Opinion in Environmental Sustainability* 42, 15-21 DOI:10.1016/j.cosust.2019.11.009
- Useros J., 2012. El cambio climático: sus causas y efecto medioambientales, Universidad de Valladolid, España ISSN 0210-6523.
- Varguillas C. 2006. El uso de Atlas. Ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. *Instituto pedagógico rural el mácaro, Laurus*, 12, 73-87.
- Varns, T., Cortez, R., Hovani, L., y Kingsbury, P. 2018. Yucatán Peninsula, Mexico: A Jurisdictional Approach to Conserving the Maya Forest. *The Nature Conservancy, Arlington, VA, USA.*
- Ybarra G. 2010. REDD+ en México, SEMARNAT, CONAFOR, Embajada Británica en Yucatán, México. *Perspectiva Geográfica*, 24(1), 116-137.
- Zapata R. 2010. Persistencia y cambio de los patrones indígenas de aprovechamiento. En García R (Ed.), *Biodiversidad y desarrollo humano en Yucatán (71-7)*, Centro de Investigaciones Científicas de Yucatán (CICY), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Comisión Nacional para el Conocimiento y el Uso de la Biodiversidad (CONABIO), Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SEDUMA), México.