

**APÉNDICE**  
**PROCESO DE FORMULACIÓN**  
**DE LA ESTRATEGIA**



## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| Prólogo   | 75  |
| 1. Presentación                                     | 77  |
| 2. Antecedentes                                     | 80  |
| 3. Propósitos del proceso de formulación            | 81  |
| 4. Características                                  | 82  |
| 5. Etapas del proceso                               | 82  |
| 5.1. Diseño y planificación                         | 82  |
| 5.2. Formulación de la propuesta                    | 84  |
| 5.3. Puesta en marcha del proyecto                  | 84  |
| 5.4. Acuerdo metodológico                           | 86  |
| 5.5. Recopilación de información                    | 86  |
| 5.6. Vínculos con otras fuentes                     | 86  |
| 5.7. Análisis primario                              | 86  |
| 5.8. Consultas                                      | 87  |
| 5.9. Trabajo de consultores externos                | 87  |
| 5.10. Análisis secundario                           | 88  |
| 5.11. Validación primaria                           | 88  |
| 5.12. Integración y síntesis                        | 89  |
| 5.13. Redacción y producción de documentos finales  | 89  |
| 5.14. Revisión y comentarios finales                | 89  |
| 5.15. Seguimiento                                   | 90  |
| 6. Participación                                    | 90  |
| 7. Las consultas                                    | 92  |
| 8. Talleres Ventana                                 | 94  |
| 8.1. Herramientas                                   | 97  |
| 9. Productos  | 101 |
| 9.1. Productos y formatos de salida previstos       | 101 |
| 9.2. Relación de documentos resultantes del proceso | 101 |
| 10. Conclusiones                                    | 102 |



## PRÓLOGO

El presente documento describe y explica, de manera resumida, la multiplicidad de hechos que dieron origen a la Estrategia. Pretende, además de hacer explícito el proceso para integrarla, servir de referencia y posible apoyo a otros esfuerzos similares, en marcha o en proyecto.

Este apéndice está dividido en 10 partes. En la primera parte y segunda se describen la lógica subyacente en la decisión de la Conabio de seguir la ruta que eligió para integrar la Estrategia y los antecedentes; enseguida se presentan los propósitos que se deseaba lograr, y a continuación se aborda en varias secciones lo relativo a las características del proceso: sus etapas y su inserción en el marco de las ofertas de financiamiento del Fondo Fiduciario para el Medio Ambiente Mundial (GEF, por sus siglas en inglés). A partir de la sexta parte se describen la participación, las consultas y los talleres sectoriales, así como las herramientas metodológicas empleadas en ellos. En la novena parte se explican los pasos que se siguieron para el análisis e integración de los productos elaborados, así como la naturaleza de los formatos de salida de dichos productos. Por último, a modo de conclusión, se hace una evaluación de todo el proceso de elaboración.



## 1. Presentación

Por una multiplicidad de causas, en México y en todo el mundo la diversidad biológica disminuye a un ritmo sin precedentes. Existe por ello una preocupación creciente de la comunidad internacional por encontrar mecanismos que permitan revertir tal tendencia y orientar el cambio hacia la conservación de la naturaleza, entendida en su contexto más amplio como protección y uso sostenible de todos los recursos vivos del planeta.

El 5 de junio de 1992, en la ciudad de Río de Janeiro, se celebró la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, conocida como “Cumbre de la Tierra”. En esa reunión se aprobó el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), instrumento jurídico mundial establecido con la intención de revertir la tendencia de pérdida de la biodiversidad. El Convenio establece un marco general para que cada nación evalúe los esfuerzos que lleva a cabo con el propósito de proteger y conservar la diversidad biológica; asimismo, para que se comprometa a utilizar de manera sostenible los recursos biológicos y a buscar mecanismos para superar las deficiencias y aprovechar las oportunidades que se le presenten en los contextos nacional y global.

El Convenio sobre la Diversidad Biológica tiene tres objetivos:

- a) La conservación de la biodiversidad
- b) El aprovechamiento sostenible de los recursos
- c) El reparto justo y equitativo de los beneficios que resulten del aprovechamiento de los recursos genéticos.

Enunciar estos propósitos en un instrumento vinculante de carácter global tiene implicaciones importantes para todos los países que, como México, se han adherido al Convenio. Tales implicaciones obligan a los países signatarios a cambiar, innovar e incorporar nuevos enfoques a sus prácticas actuales de aprovechamiento y gestión de los recursos naturales.

El 11 de marzo de 1993, el gobierno mexicano ratificó su adhesión al Convenio sobre la Diversidad Biológica, y desde entonces ha tomado parte activa en su consolidación. Los objetivos del Convenio empiezan a incorporarse a la legislación nacional y a orientar las políticas de algunos sectores de nuestro país, creando así las condiciones para que México reexamine su relación con la naturaleza, impulse nuevas asociaciones a escala mundial, armonice sus actividades nacionales y fomente nuevas oportunidades económicas.

La suscripción del Convenio implica compromisos para México, tales como sumarse a los propósitos del CDB y, al mismo tiempo, pugnar en los ámbitos nacional e internacional por el cumplimiento del mismo. Como parte de su compromiso con el mundo, México se obligó también a elaborar un Estudio de país, una Estrategia nacional sobre diversidad biológica y un Plan de acción (figura 1).

De conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, queda en manos de la dependencia cabeza del sector, en este caso la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (Semarnap), como parte del



**Figura 1.** El Convenio sobre la Diversidad Biológica y los compromisos de México.

Poder Ejecutivo Federal, cumplir con dichos compromisos. La Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio) está integrada por 10 secretarías de Estado (figura 2); fue creada en 1992 por el gobierno mexicano para hacerse cargo (entre otras funciones) de atender, como su nombre lo indica, los asuntos relativos a la biodiversidad nacional. En tal virtud, la Semarnap resolvió que la Conabio



**Figura 2.** Conformación de la Conabio.



habría de ser la responsable del cumplimiento de los compromisos mencionados, así como de aquellos otros derivados de su adhesión al CDB.

La Conabio tiene como funciones promover, y en su caso coordinar, las acciones que los diferentes sectores del país realizan en apoyo al conocimiento y uso sostenible de la biodiversidad. Para cumplir con el compromiso de formular la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México, a principios de 1997 la Conabio instituyó un grupo de trabajo responsable de la coordinación de todo el proceso de elaboración de dicho documento.

El compromiso con el CDB implicaba que la Estrategia resultante habría de contener las principales directrices para la aplicación del Convenio sobre la Diversidad Biológica en nuestro país, así como identificar y precisar las responsabilidades institucionales y el marco legal existentes relacionando con la diversidad biológica en México.

Por la magnitud del reto y por la evidencia de que sin la participación y compromiso de todos los sectores de la sociedad mexicana, ningún plan, programa o estrategia puede verse realizado, la Conabio resolvió no elaborar la Estrategia de manera unilateral, sino hacerlos con la colaboración de un gran número de representantes de todos los sectores. Con este enfoque se puso en marcha el proceso para la formulación de la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México.

Es claro que ni la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad ni la Semarnap pueden por sí solas traducir la Estrategia en acciones concretas que a su vez produzcan resultados tangibles; para lograrlo es menester contar con la colaboración de todos los sectores de la población. De hecho, ningún sector podría hacerlo solo. Los mexicanos han sido y son parte del problema, y por ello mismo se deben considerar como parte de la solución y demostrar, aunque sea a escalas que se antojen reducidas o de poco alcance, cómo pasar del discurso a la acción en la construcción de un nuevo paradigma.

Desde la puesta en marcha del proceso, la Conabio reconoció que no bastaba con elaborar un documento con una estrategia, sino que era necesario el compromiso de todos los sectores para traducirla a planes concretos de acción. Los cambios cualitativos y cuantitativos necesarios para lograr una diferencia sustancial que revierta las tendencias de deterioro, solamente se producirán si todos los sectores de la sociedad mexicana (social, de organizaciones no gubernamentales, académico, público y privado) se comprometen al cumplimiento de los compromisos adoptados según las prioridades detectadas.

En esta necesidad de acordar propósitos, detectar prioridades y asumir compromisos de manera multilateral, radica una de las bondades de elaborar un documento con la participación de todos los sectores.

Es evidente que la importancia de la diversidad biológica de México, para los mexicanos y para el resto de los habitantes del planeta, es valorada de forma muy distinta por los diferentes sectores que conforman el mosaico de la sociedad mexicana. De igual forma, es distinta la percepción de la urgencia de atender estos asuntos. De ahí que conformar una estrategia a partir de las propuestas provenientes de ca-

da uno de los sectores permite también incorporar esta diversidad de percepciones y facilitar así su posterior adopción por los propios sectores.

La Estrategia nacional sobre biodiversidad de México se reconoce como pieza importante de un complejo engranaje en la transición hacia un desarrollo cualitativamente distinto al vivido e nuestro país durante su historia reciente. La Estrategia es también parte de una larga secuencia de acontecimientos: tiene muchos antecedentes y tendrá seguramente múltiples derivaciones en el tiempo. El documento que contiene la Estrategia no es un fin en sí mismo; es un proceso considerado como “detonador” que parte a su vez de otros y está concebido en un marco conceptual (figura 3). La Estrategia es sólo un texto donde se plasman las ideas, pero el verdadero reto es que lo que transmite sea adoptado y reconocido por todos los sectores como una directriz a seguir. Ese tránsito entre “detonador” y “rector” es un cambio que el documento por sí mismo no puede propiciar, ni pretende anticipar. Un cambio así sólo lo puede gestar la respuesta de la sociedad a las ideas presentes, o ausentes incluso, en una primera versión de la Estrategia.



**Figura 3.** Marco conceptual.

## 2. Antecedentes

Los países signatarios del CDB tienen acceso a financiamiento del GEF, por medio de alguno de sus tres intermediarios (Banco Mundial, PNUMA o PNUD), para poder dar cumplimiento a los compromisos derivados del Convenio. La oportunidad que ofrece el GEF para apoyar económicamente la elaboración de la Estrategia, corresponde a las denominadas “actividades facilitadoras” (*enabling activities*, en inglés).

La Conabio optó por trabajar con el PNUD como agencia implementadora y preparó una serie de versiones del proyecto, algunas de las cuales se revisaron y corrigieron de manera conjunta. Las gestiones se realizaron tanto en las oficinas nacionales de la representación de la Organización de las Naciones Unidas en México, como

en las oficinas del PNUD en Nueva York. Una vez aprobado el “documento de proyecto” por los funcionarios del PNUD, el propio PNUD tramitó la solicitud de recursos ante el secretariado del GEF. El apoyo financiero del GEF llegó a México siete meses después de aprobado el proyecto.

Sin embargo, una vez aprobado el proyecto, el Fideicomiso Fondo para la Biodiversidad (que hace posible parte de la operación de la Conabio), le otorgó financiamiento a la Comisión para que iniciara de inmediato los trabajos de elaboración de la Estrategia.

### **3. Propósitos del proceso de formulación**

El propósito explícito del proceso de formulación de la Estrategia, es poner en marcha en todo el país un magno proceso (continuo y duradero) de planificación, seguimiento y evaluación de iniciativas de todos los sectores de la sociedad mexicana que muestren su interés por reivindicar, como parte de la cultura nacional, la existencia y continuidad de la diversidad biológica de México.

La responsabilidad no es sólo dar cumplimiento a los compromisos con el CDB, sino administrar la diversidad biológica de México como parte del patrimonio de la nación, tarea que según se asienta en la propia Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, recae en el sector público federal. Por ello, en esta primera versión se hacen propuestas para el ámbito nacional.

En el proceso de elaboración, la Conabio, al dar cabida a la participación de todos los sectores involucrados, desde su concepción y origen, buscó conseguir que en un futuro próximo la Estrategia resultante sea bienvenida y que se asuman los compromisos que su puesta en marcha representa para todos los sectores.

No se obtuvo una estrategia “de consenso” o “por promedio”, pero sí una que se benefició de las propuestas surgidas en las consultas.

Lógicamente, las personas y los sectores consultados e involucrados contaban con un bagaje (mayor o menor) de ideas o concepciones, con una particular forma de entender, con esquemas e inercias propias. Las percepciones son desiguales y muy heterogéneas, como lo son la familiaridad con el tema e incluso, respetuosamente dicho, la madurez de los distintos sectores con relación a cómo asumen su papel en esta materia. Los sectores manejan la información de formas distintas, tienen desconfianzas o recelos y, desde luego, intereses.

Reconocer la realidad de la existencia y la recurrente manifestación de estas diferencias, en apariencia irreconciliables, formó parte del reto que significó para la Conabio comprometerse en el proceso. Cada uno de los participantes se enfrentó a esta realidad en el transcurso de los talleres. Era de esperar que su participación les haya resultado enriquecedora, y que les haya permitido ampliar su perspectiva individual, gremial, de grupo o sectorial.

El proceso no tuvo como propósito convencer a nadie (menos aún a los ya convencidos) de la urgencia de atender las necesidades de la biodiversidad, sino

propiciar la reflexión, el valioso intercambio de ideas y el acercamiento entre las personas.

#### **4. Características**

Antes de iniciar el proceso se definieron en la Conabio una serie de características que debería tener el propio proceso, que de forma escueta se enumeran aquí:

1. Cobertura y enfoque nacionales
2. Participativo
3. Abierto y democrático
4. Intersectorial
5. Interdisciplinario
6. Autógeno
7. Colectivo
8. Propositivo
9. Reflexión inmediata: ágil y dinámico
10. Flexible
11. Catalítico: estimulante y motivador
12. Continuo (punto de arranque)

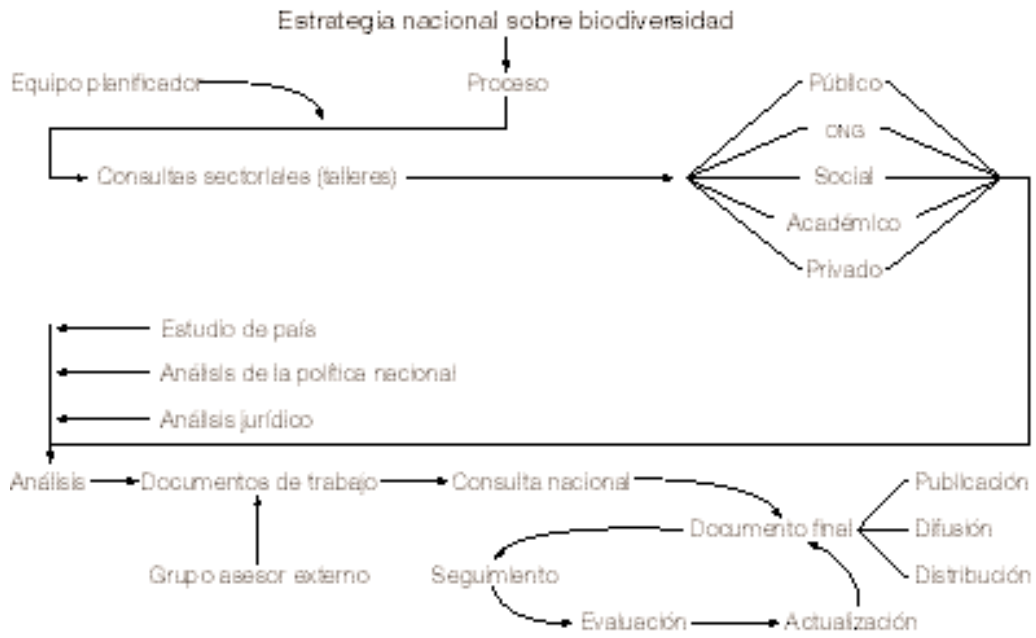
#### **5. Etapas del proceso**

La duración del proceso de consultas y formulación de los documentos de la Estrategia fue de aproximadamente 12 meses (entre abril de 1997 y abril de 1998). A este lapso hay que agregarle los tiempos previos de planificación y gestión del proyecto, que se iniciaron en julio de 1996, y las etapas posteriores de edición y revisión de los documentos resultantes, mismas que se desarrollaron a lo largo de 1998 y se prolongaron hasta finalizar en 1999 (figura 4).

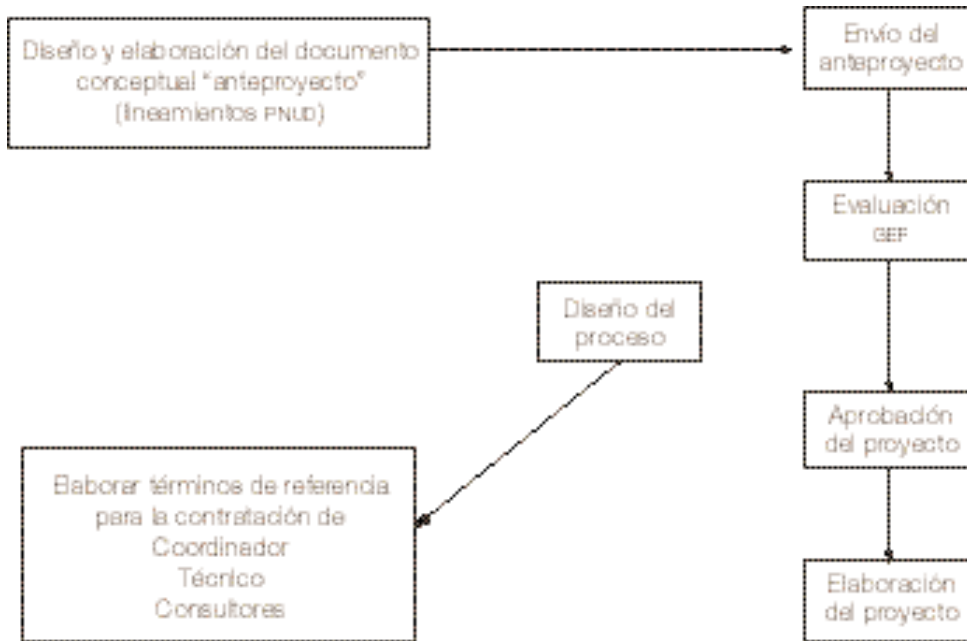
El proceso constó de las siguientes etapas:

##### *5.1. Diseño y planificación*

Las primeras reuniones formales para definir la naturaleza del proyecto, en función de las necesidades detectadas por la Conabio, así como de los compromisos de nuestro país el CDB, se realizaron en julio de 1996. En ellas se fue delineando el marco de referencia del proyecto, en el que quedó establecido que era intención de la Conabio poner en marcha un proceso de elaboración y no sólo redactar un documento unilateralmente. También fue explícito que se la disponibilidad de recursos del GEF, asociados al cumplimiento de los compromisos con el CDB (figura 5).



**Figura 4.** Proceso de formulación de la Estrategia.



**Figura 5.** Proceso de elaboración del proyecto para la Estrategia nacional sobre biodiversidad.

### 5.2. Formulación de la propuesta

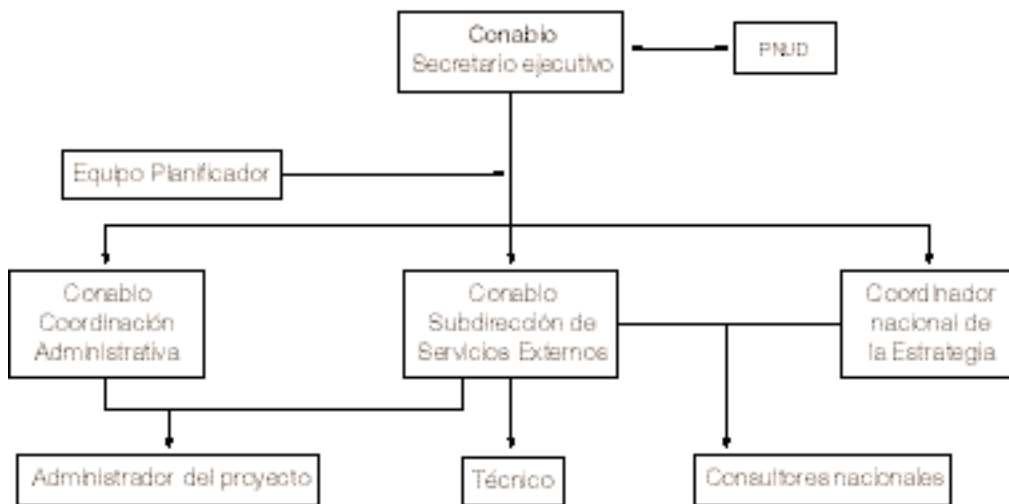
Esta etapa se inició con la preparación de una propuesta para ser enviada al GEF, por medio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, para la obtención de fondos destinados a la realización de las consultas, la conclusión del Estudio de país y la elaboración del documento *Estrategia nacional sobre biodiversidad de México*. Varios borradores fueron sometidos para su revisión al PNUD hasta llegar a una versión final que fue aprobada en julio de 1996. En abril de 1997 se inició el proyecto.

### 5.3. Puesta en marcha del proyecto

Como la aprobación del presupuesto gestionado ante el GEF por medio del PNUD se demoró, la Conabio decidió, una vez garantizado el posterior arribo de los fondos, iniciar el proceso con recursos propios. De esta forma, a partir de octubre de 1996 se empezaron a integrar los distintos grupos de trabajo para la coordinación, administración, planificación y asesoría, consultorías específicas, así como el grupo de trabajo responsable de la ejecución del proyecto.

El Grupo de trabajo, encabezado por el secretario ejecutivo de la Conabio, contó con la participación de personal de la entonces Subdirección de Servicios Externos (ahora Dirección) de la propia Conabio y se apoyó en la contratación, para este proyecto especial, de un consultor externo que fungió a lo largo del proyecto como coordinador nacional de la Estrategia (figura 6).

El llamado equipo planificador estuvo integrado por personalidades de cinco sectores de la sociedad mexicana, a saber: público, privado, académico, social y organizaciones no gubernamentales (figura 7). Este grupo celebró su primera reunión en diciembre de 1996; en ella se explicaron los objetivos del proceso y los antecedentes del proyecto para la Estrategia, y se hizo una presentación formal de la propues-

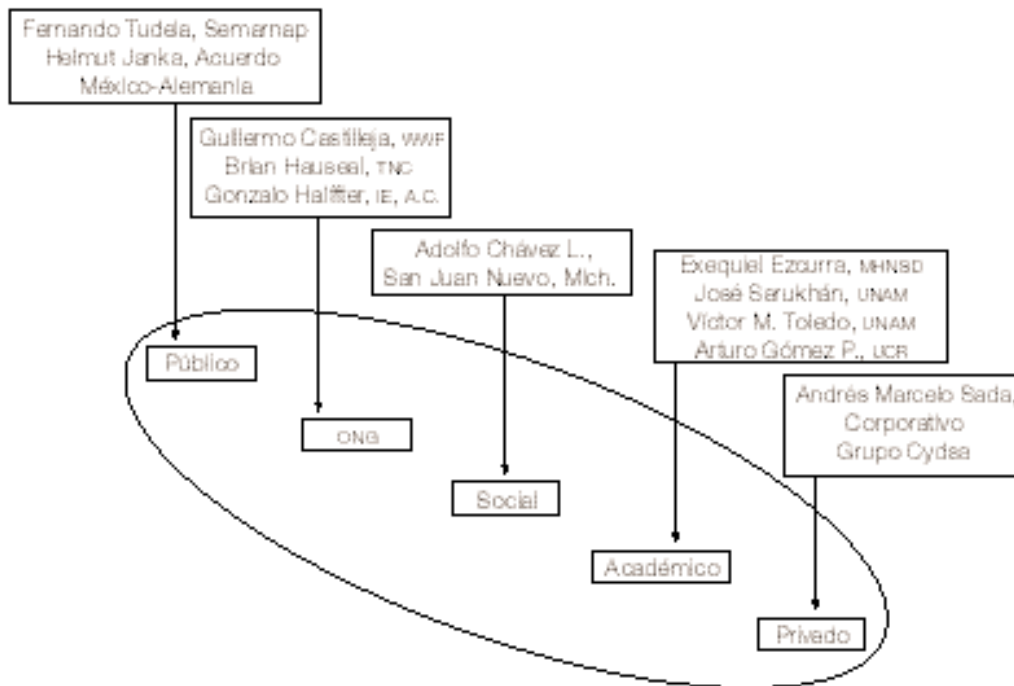


**Figura 6.** Diagrama operativo para la elaboración de la Estrategia.

ta de trabajo. Esta última fue discutida y se tomaron acuerdos relativos tanto a las metodologías sugeridas como a la temática que habría de ser cubierta en los documentos resultantes.

Una segunda reunión tuvo lugar en febrero de 1997. De sus sesiones, en las que se utilizaron las herramientas metodológicas previstas para todos los talleres de consulta y a modo de sesión demostrativa, los integrantes del equipo planificador lograron un documento sobre el contenido esperado de la Estrategia en términos de grandes temas, a modo de un índice temático de aquellos asuntos que no debían ser pasados por alto; también, un documento sobre una visión de país, otro sobre los principios rectores de la Estrategia y uno más sobre los objetivos del proceso y, en general, de la Estrategia.

Al término de la sesión se acordó emplear, en los talleres y en el acercamiento metodológico general durante el proceso y sus diferentes componentes, la metodología de “talleres Ventana” (la cual se describe más adelante). Un punto que cabe destacar es la preocupación del equipo planificador en torno a la pertinencia de emplear la misma metodología en los talleres para el sector social, ya que se pensaba que en este sector era preferible realizar un diálogo frente a frente que utilizar computadoras, que es lo que sugería esta metodología. Como se verá después, este hecho fue superado satisfactoriamente, gracias a la rápida adaptación al uso de la computadora por parte de los participantes, no obstante que algunos de ellos requirieron una persona que los apoyara en el uso del equipo, debido a que algunos no sabían leer ni escribir.



**Figura 7.** Equipo planificador de la Estrategia.

#### *5.4. Acuerdo metodológico*

En fechas posteriores a la celebración de la segunda reunión del equipo planificador, y habiendo sido aprobada en lo general la metodología propuesta, el grupo de trabajo procedió a definir con detalle los mecanismos para recibir propuestas destinadas a formular la Estrategia y las herramientas a ser empleadas en los talleres. Con el ánimo de facilitar tanto la participación de todos los sectores de la sociedad como la recepción de información proveniente de diversas fuentes, se emplearon tres mecanismos principales:

- a) Talleres sectoriales de consulta (con personas de los ya mencionados cinco sectores más representativos de la sociedad mexicana)
- b) Encuestas (aplicadas a personas de los cinco sectores)
- c) Entrevistas, consultas específicas y trabajos de consultoría (para profundizar o puntualizar algunos temas específicos)

#### *5.5. Recopilación de información*

Como la Estrategia resultante debía cumplir con el propósito de responder a las necesidades nacionales y al mismo tiempo ser la respuesta de México al CDB (es decir, la formalización del cumplimiento de uno de los compromisos del país en su calidad de signatario del Convenio), en una etapa temprana del proceso se revisaron las directrices que para la planificación de las estrategias nacionales había recomendado el secretariado del propio CDB. Algunas publicaciones de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, del World Resources Institute y del PNUD y documentos del CDB fueron analizados para tener en cuenta los alcances de la Estrategia en el contexto del Convenio.

#### *5.6. Vínculos con otras fuentes*

En esta etapa el propósito era que, una vez identificados los temas que no debían ser pasados por alto en la Estrategia según lo establecido por el equipo planificador (como por ejemplo la inserción e interrelación de información proveniente del diagnóstico del Estudio de país), vincular todos aquellos esfuerzos de planificación realizados o financiados por la Conabio, considerando también aquellos elementos y propuestas hechas por investigadores o grupos académicos. Estas fuentes de información constituyen aportaciones valiosas de carácter estratégico aún con vigencia y eran por ende dignas de ser rescatadas y, en su caso, incorporadas a las recomendaciones de la Estrategia.

#### *5.7. Análisis primario*

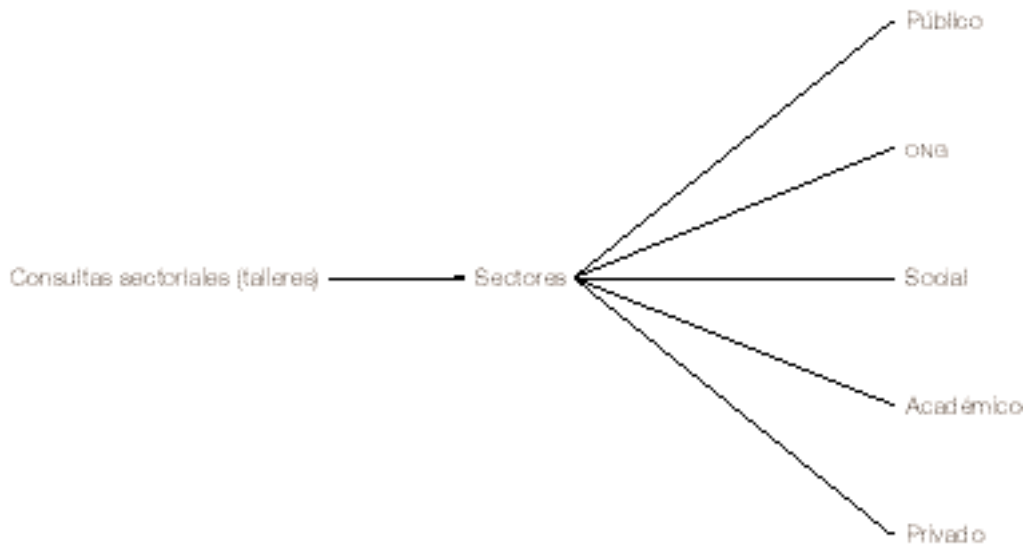
En esta etapa, el guión temático discutido y modificado desde la primera sesión del Equipo planificador, sufrió un nuevo ajuste a partir de un primer análisis de la información disponible, que hizo evidente la necesidad de incorporar temas no previstos y agrupar o desglosar otros temas. Esta tarea fue realizada directamente por el grupo de trabajo. El primer análisis sirvió como material de trabajo en las reuniones de



planificación con el personal del Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), con quienes se prepararon los talleres de consulta sectoriales.

### 5.8. Consultas

El componente principal del trabajo de consulta fueron los cinco talleres sectoriales (figura 8) y el taller nacional de carácter intersectorial, organizados con el fin de recibir las propuestas para conformar la Estrategia. Cabe hacer mención que la Conabio también convocó a grupos de científicos mexicanos a otras reuniones de trabajo o talleres para realizar un análisis y recibir propuestas sobre temas y regiones prioritarias. Asimismo, se celebraron diversas entrevistas con personas de distintos sectores, con el objetivo de recoger de primera mano sus recomendaciones y opiniones sobre documentos preliminares y recomendaciones concretas surgidas a lo largo del proceso.



**Figura 8.** Sectores representados en los talleres de consulta.

### 5.9. Trabajo de consultores externos

Con el propósito de profundizar en algunas materias que requerían un análisis más detallado fue necesario, una vez concluidos los seis talleres mencionados, contratar los servicios de consultores externos para realizar dos tareas en concreto. Por un lado, un análisis de todos los planes y programas sectoriales del gobierno, para reconocer en ellos el grado de atención o de distanciamiento respecto a los temas de la Estrategia y estar en condiciones de afinar las recomendaciones de la misma; por otro, para detectar las interacciones por establecer o por fortalecer, entre las dependencias que conforman el Poder Ejecutivo Federal, para dar más coherencia al instrumento que representa la Estrategia.

El segundo análisis consideró las disposiciones legales aplicables y la congruencia, procedencia y secuencia lógica de la totalidad de las recomendaciones de carácter normativo surgidas en las etapas previas del proceso, de cualquiera de las fuentes de información, en especial de las planteadas en los seis talleres de consulta, las derivadas del análisis de documentos del gobierno y las que se desprendieron del Estudio de país. Adicionalmente, en este análisis se cotejaron las disposiciones nacionales y las recomendaciones con lo previsto en el propio CDB.

#### 5.10. Análisis secundario

Al término de la celebración de los primeros cinco talleres sectoriales de consulta, y como preparación para el sexto en el que se convocó a los representantes de los cinco sectores elegidos directamente por los participantes en los talleres anteriores, se realizó un esfuerzo de integración de todas las aportaciones recibidas hasta ese momento. Las sugerencias temáticas elaboradas en los primeros talleres fueron integradas por el grupo de trabajo en un solo documento, ordenándolas todas (hasta donde fue posible) dentro del esquema propuesto a modo de guión por el equipo planificador e incluyendo seis macrotemas (cuadro 1). Volvieron a surgir iniciativas para modificar la estructura del guión, enriqueciéndolo con precisiones no previstas y nuevos acomodos de temas. Fueron evidentes en esta etapa las coincidencias en las prioridades detectadas por los distintos sectores, así como las diferencias de enfoque que cada uno manifestó.

**Cuadro 1.** Macrotemas seleccionados por el Equipo Planificador

- 
- Conocimiento y manejo de la información
  - Uso sustentable y diversificado de la biodiversidad
  - Educación, difusión, medios de comunicación e incremento de la conciencia sobre la importancia de la biodiversidad
  - Instrumentos fiscales, legales, institucionales y económicos
  - Fortalecimiento de las capacidades locales y financiamiento
  - Conservación, restauración y preservación *in situ* de la biodiversidad (áreas naturales protegidas para remediación, revegetación y mitigación)
- 

#### 5.11. Validación primaria

El documento que reúne las sugerencias de los cinco talleres es un producto derivado del proceso y se denominó Insumos sectoriales para la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México, y fue la base para preparar la celebración del sexto taller con carácter intersectorial. Dicho taller permitió llevar a cabo una primera validación de lo elaborado hasta ese momento, mediante la revisión de las aportaciones compiladas. También fue posible recoger nuevas iniciativas que fueron apoyadas por los cinco sectores representados.

### 5.12. Integración y síntesis

De los resultados de las reuniones, entrevistas, consultas y encuestas, se tomaron aquellos datos de cada sector que a su juicio deberían aparecer en la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México. Todas las actividades tuvieron como propósito detectar y compilar diversos puntos de vista, propuestas y lineamientos de los diferentes sectores, y recoger sus sugerencias sobre las medidas específicas que cada uno consideraba pertinentes tanto para su propio sector como para los otros, y así atender aquellos aspectos prioritarios para la conservación y uso sostenible de la diversidad biológica. Todas las recomendaciones fueron ordenadas de acuerdo con sus prioridades, según fueron manifestadas de forma colectiva. El primer esfuerzo de integración, redactado y revisado por el grupo de trabajo, constituyó la primera versión *in extenso* de la Estrategia. En esta etapa, la Conabio realizó sesiones de trabajo a puerta cerrada en las que el grupo de trabajo analizó a profundidad los resultados obtenidos hasta ese momento.

No se pretendió en ningún momento lograr una estrategia “promedio”, es decir, que aun cuando se propusieron recomendaciones claramente contradictorias u opuestas, no era la intención que la Estrategia fuese un resumen de la búsqueda de puntos medios, y sí, en cambio, de puntos de acuerdo y por encima de ello de prioridades, aunque en torno a éstas no hubiese habido un consenso declarado. Correspondió evidentemente al grupo de trabajo de la Conabio (en su calidad de autoridad en la materia) tomar las decisiones de carácter estratégico sobre la prioridad relativa de los temas.

### 5.13. Redacción y producción de documentos finales

El proceso dio lugar a una gran cantidad de documentos que sirvieron como materiales para la redacción final de la Estrategia. Muchos de los documentos producidos podrán ser publicados en sus versiones finales en una serie titulada Insumos para la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México.

### 5.14. Revisión y comentarios finales

Los documentos elaborados a lo largo del proceso, así como la versión sintética de la Estrategia, fueron entregados por la Conabio al Equipo Planificador y al Consejo Asesor para su revisión. En una primera instancia, la versión sintética fue distribuida entre los miembros del Equipo Planificador y un grupo de revisores de distintas organizaciones nacionales e internacionales que trabajan en México en asuntos directamente relacionados con la biodiversidad nacional. Sus recomendaciones fueron tomadas en cuenta para reestructurar las versiones posteriores.

Este paso de validación de documentos por parte del Equipo Planificador (integrado, como hemos dicho, por representantes de cinco sectores de la sociedad y la propia Conabio) se consideró de gran importancia puesto que si bien los documentos surgen de la integración de las propuestas, recomendaciones y consultas a las que hemos hecho referencia, estas también fueron sujetas al escrutinio del Grupo de Trabajo de la Conabio, que hubo de tomar decisiones sobre cuáles y cómo se insertarían en los documentos finales.

La validación final por parte de los diversos sectores participantes se hará mediante comentarios a los que deberá darse seguimiento, una vez que la Estrategia sea conocida por la sociedad mexicana. Por este motivo la Conabio ha previsto, además de las publicaciones, la preparación de otros productos en distintos formatos para promover la más amplia difusión de la Estrategia y su revisión por el mayor número de personas.

#### *5.15. Seguimiento*

El seguimiento de la acogida que tengan los distintos productos del proceso es sin duda una etapa indispensable para la construcción de los planes de acción, es decir, para la traducción de las recomendaciones de la Estrategia en acciones y actividades concretas, para la futura actualización del propio documento e incluso para medir el grado de asimilación, por llamar de alguna forma al grado en que los distintos sectores asuman lo que les atañe del contenido de la Estrategia.

La puesta en marcha de las propuestas de la Estrategia no será una tarea fácil; de hecho, están previstas múltiples dificultades de diversa índole, muchas de las cuales quizá puedan ser resueltas o aminoradas en la medida en que cada uno de los sectores participantes reconozcan en ella elementos que les corresponde atender y opten, en consecuencia, por desarrollar una estrategia propia, derivada de la nacional, y traducirla en un programa o plan de acción sectorial concreto, con responsabilidades y plazos. Sobra decir que este esfuerzo quedaría trunco de no continuar hacia la formulación de un Plan de acción nacional, pasando probablemente por la elaboración de estrategias sectoriales derivadas de la nacional.

## **6. Participación**

El propósito de la Conabio fue motivar, a partir de su convocatoria, a muchos mexicanos a proveer diversas propuestas a la Estrategia, por medio de los mecanismos ya comentados y de una participación libre, transparente, balanceada, amplia y plural de la sociedad mexicana.

Se sucedieron a lo largo del proceso distintos niveles y oportunidades de participación. Por ejemplo, de autores que mediante sus publicaciones han formulado diversas recomendaciones que la Estrategia retoma; de asistentes a reuniones técnicas de la Conabio de las que se derivaron propuestas para el Estudio de país y la Estrategia misma; de asistentes a los talleres de consulta sectoriales. Una participación mayor para la validación de las propuestas emitidas en los talleres previos se obtuvo de los asistentes al taller nacional intersectorial, que reunió a un representante de cada uno de los cinco sectores, quienes formularon recomendaciones puntuales a los documentos en distintos momentos del proceso. Asimismo, se realizaron entrevistas a expertos y por otra parte se contrató a consultores que profundizaron en algunos tópicos para el Estudio de país que derivaron en recomendaciones para la Estrategia.

Asimismo, se consideró la participación de consultores que realizaron análisis puntuales para la Estrategia, así como de asesores que formularon cuestionarios y diseñaron con el Grupo de Trabajo distintas herramientas para aplicarlas con los participantes de distintos sectores y del Equipo Planificador, del Grupo de Trabajo y del Grupo de Apoyo, donde recayó la mayor parte del trabajo de análisis e integración, de revisores externos que emitieron comentarios a algunos de los documentos generados, de participantes en discusiones y debates que se sucedieron en el marco del taller nacional e incluso vía Internet; en fin, un mosaico de oportunidades y por ende de niveles para involucrar a diversas personas.

No podría construirse un perfil de los participantes, ya que los hubo de muy diversos tipos. El común denominador acabó siendo (puesto que no necesariamente lo era desde el principio, dado que algunos participantes no comprendían claramente el propósito para el que se les convocó), un interés por el futuro de México, por mantener abiertas las oportunidades de un desarrollo en el cual la diversidad biológica desempeñe un papel primordial, un protagonismo mayor incluso del que tradicionalmente tuvo y que por motivos muy diversos se ha ido perdiendo o modificando.

Con el ánimo de hacer viable una cobertura representativa de la sociedad mexicana, como ya se mencionó, la Conabio resolvió que fuesen cinco los sectores a convocar. Invitó a personalidades de cada uno de ellos a integrarse desde el principio al Equipo Planificador, sometió a su consideración listados preliminares de posibles invitados a participar en las consultas y calendarizó cinco talleres sectoriales de consulta y uno nacional intersectorial.

La Conabio emitió convocatorias abiertas a todo el público que se publicaron en periódicos de circulación nacional, y adicionalmente emitió invitaciones a numerosas personas e instituciones. En este segundo caso evidentemente su punto de partida fueron las organizaciones y personas de los cinco sectores de las que ya tenía conocimiento o las recomendadas por los miembros del Equipo Planificador. En tanto que no se trató de una consulta multitudinaria y casi por definición interminable en un país con más de 90 millones de habitantes, hubo la consigna de definir algunos criterios elementales para la invitación y para la selección posterior de los postulantes que hubiesen solicitado su inclusión.

Aun reconociendo *a priori* que la consulta alcanzaría tan sólo a una fracción muy reducida de la sociedad mexicana, se buscó en primera instancia el mayor grado posible de representatividad, privilegiando para efectos de invitación o selección a personas que participaran con la representación de un grupo mayor de organizaciones. En aras de lograr la mayor cobertura en términos geográficos también se tuvo el cuidado de invitar a organizaciones de toda la República. Limitado el número de participantes posibles por la naturaleza de la metodología a emplear, en términos generales se buscó que asistiera únicamente una persona de cada organización; este criterio se aplicó con cierta flexibilidad, particularmente en el caso del sector social cuando algunas de sus organizaciones requerían enviar además del participante titular a su intérprete o personal de apoyo.

En los talleres participaron un total de 161 personas (cuadro 2), provenientes de 125 organizaciones, de las cuales 35 son asociaciones o sociedades civiles; 33 son instituciones académicas (de docencia e investigación superior); 19 son redes de organizaciones no gubernamentales; 18 son empresas del sector privado y 20 son instituciones gubernamentales.

**Cuadro 2.** Número de instituciones participantes por sector

| <i>Sector</i> | <i>Núm. de instituciones</i> |
|---------------|------------------------------|
| Público       | 20                           |
| ONG           | 19                           |
| Académico     | 33                           |
| Privado       | 18                           |
| Social        | 35                           |
| <b>Total</b>  | <b>125</b>                   |

Un beneficio colateral de haber logrado la participación de más de un centenar y medio de personas de los diferentes sectores y con distintos orígenes, fue sin duda el que ellos se constituyen y reconocen, de hecho, como puntos focales para el desarrollo de las siguientes etapas, como las estrategias sectoriales y los planes de acción.

## 7. Las consultas

La Conabio coordinó las consultas nacionales mediante los tres mecanismos mencionados. Se pensaba aplicar alguna metodología que permitiera cumplir con las siguientes premisas: máxima participación sin dispersión, en el menor tiempo posible (esto es, optimizar el tiempo que se invierte con cada grupo o sector); a los costos más bajos posibles, con representatividad geográfica; con diversidad de orígenes disciplinarios y de experiencia temática en cada sector; evitar discusiones estériles o el exceso de palabras; evitar protagonismos e imposiciones; permitir ponderar o priorizar; evitar el paternalismo; posibilidad de emplear varias herramientas de trabajo; buscar consensos; buscar retroalimentar a los participantes en correspondencia a sus aportaciones; tratar de que todos aprendieran de las sesiones; que los participantes ampliaran su visión sectorial; que se estimulara la reflexión individual y colectiva y que las sesiones fuesen compatibles, equivalentes y por ende comparables (entre sectores).

En lo que se refiere a la participación, se buscó además que los asistentes expresaran libremente sus ideas, al mismo tiempo que se fomentara la creatividad y propiciara el dinamismo para facilitar la obtención de conocimientos y garantizar que se llegara a consensos o acuerdos con la mayor eficiencia y productividad. El proceso seleccionado debía ser formal y eficiente al analizar la información y al recopilar comentarios, versátil en el uso de herramientas y disponer de tácticas necesarias para solucionar conflictos potenciales que surgiesen de improviso.

Gracias al empleo de la metodología utilizada, no sólo no se desconoce sino que se escucha y se recoge la multiplicidad de percepciones y opiniones de todos los participantes del sector o sectores, y colectivamente se buscan opciones que a juicio del grupo deban ser reconocidas como prioritarias.

La Conabio invitó a la participación mediante tres convocatorias abiertas difundidas en fechas distintas por un diario de cobertura nacional. Adicionalmente la convocatoria fue difundida vía Internet en las hojas electrónicas (*Home Page*, en inglés) de la Red de Desarrollo Sostenible (<http://www.laneta.apc.org>), y de la propia Comisión (<http://www.conabio.gob.mx>), así como de la conferencia electrónica pública “Anuncios” del Nodo LaNeta y su equivalente en listas de correo de algunos servidores.

La convocatoria hizo un llamado a las organizaciones académicas, indígenas, no gubernamentales, empresariales y a entidades del sector público interesadas en el tema de la biodiversidad a participar en la formulación colectiva de la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México.

Asimismo se extendieron invitaciones a organizaciones que por su trayectoria son reconocidas dentro de algunos sectores de la sociedad. En total se enviaron 323 oficios de invitación para las seis sesiones de consulta, de los cuales 65 fueron suscritos directamente por la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, convocando a la sesión del sector público.

La Conabio fue un paso más allá de simplemente convocar a las organizaciones: ofreció, en una importante proporción de los casos, apoyar la asistencia de los participantes, cubriendo total o parcialmente los costos considerando que la gente requería desplazarse para asistir a la reunión (cuadro 3).

**Cuadro 3.** Gasto por persona cubierto por la Conabio en los talleres de consulta

|           | <i>Monto total</i><br><i>(pesos mexicanos)</i> | <i>Gasto aproximado por persona</i><br><i>(pesos mexicanos)</i> |
|-----------|--|---|
| Público   | 15 015.08                                      | 1 200.00  |
| ONG       | 24 996.98                                      | 1 800.00  |
| Académico | 40 118.77                                      | 1 700.00  |
| Privado   | 36 613.88                                      | 1 200.00  |
| Social    | 121 734.63                                     | 3 700.00  |
| Nacional  | 27 338.21                                      | 1 200.00  |

A todos los participantes les fue enviado un paquete de documentos que contenía la carta de invitación original, una descripción del propósito y proceso de la consulta, un diagrama del proceso, el orden del día de la sesión y un resumen del Estudio de país.

El documento que describe los propósitos y el proceso de consulta explicó de forma clara y sucinta cuáles son los compromisos de nuestro país en su calidad de signatario del Convenio y la relevancia del proceso de consulta. El diagrama del pro-

ceso presenta la secuencia de actividades que se han previsto para llegar de manera colectiva a la formulación de propuestas para la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México; presenta también los principios rectores y los objetivos de la Estrategia que fueron definidos por el Equipo Planificador y que se someten a la consideración de los sectores.

## **8. Talleres Ventana**

La idea de construir una estrategia que reflejara las opiniones, sugerencias y compromisos de los diversos sectores de la sociedad, llevó a la necesidad de desarrollar talleres que fueran compatibles entre sí y permitieran comparar e integrar de manera eficaz los resultados provenientes de las distintas sesiones de trabajo. Estos talleres, además, debían garantizar que los actores provenientes de diversos sectores participaran en un marco de equidad, favoreciendo hacer mínimos los conflictos y el máximo alcance de acuerdos.

Dentro de este contexto y a la luz de la disponibilidad de tiempo y recursos, se vio la conveniencia de emplear la metodología “Sistema de apoyo a la toma de decisiones” de Ventana Corp. (SATD-Ventana) que ofrecía muchas de las características deseadas.

Este sistema había sido empleado con anterioridad en algunas experiencias por el coordinador nacional de la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México, en procesos de consulta y de planificación estratégica colectiva; ejemplo de esto son la Consulta sobre Capacitación Ambiental en la Industria, organizada por el Cespedes-CCE, la Concamin y Fundea; o la Consulta Nacional Rumbo a la Cumbre Hemisférica Sobre Desarrollo Sostenible, coordinada por el Cespedes-CCE.

El SATD-Ventana es una técnica que conjunta el uso de un abanico de herramientas que sirven de apoyo para la toma de decisiones de grupos. Las herramientas se utilizan de forma interactiva por cada uno de los participantes, que cuentan con una terminal de computadora, enlazados en red y centralizado el proceso por una máquina que coloquialmente es llamada “Facilitador”. En ocasiones se proyectan además a una pantalla pública (de mayor tamaño y en alto) las imágenes que aparecen en la máquina “Facilitador”, dándole aún más versatilidad a las sesiones. Gracias al uso de la computadora, cabe señalar que este sistema tiene una gran capacidad para analizar y recopilar información y en poco tiempo se pueden obtener resultados. Sin duda alguna, otras técnicas pueden utilizar también algunas de las herramientas que se emplean al desarrollar una sesión Ventana; la enorme ventaja estriba en que por su ambiente de cómputo el SATD es muy productivo (figura 9).

Otro de los beneficios que representa permitir que los participantes contribuyan de forma anónima y simultánea en la generación de ideas, es que estimula a los participantes a expresar libremente sus ideas y mantiene un alto grado de interés e interacción en el grupo; la técnica permite optimizar el tiempo de los talleres y ade-



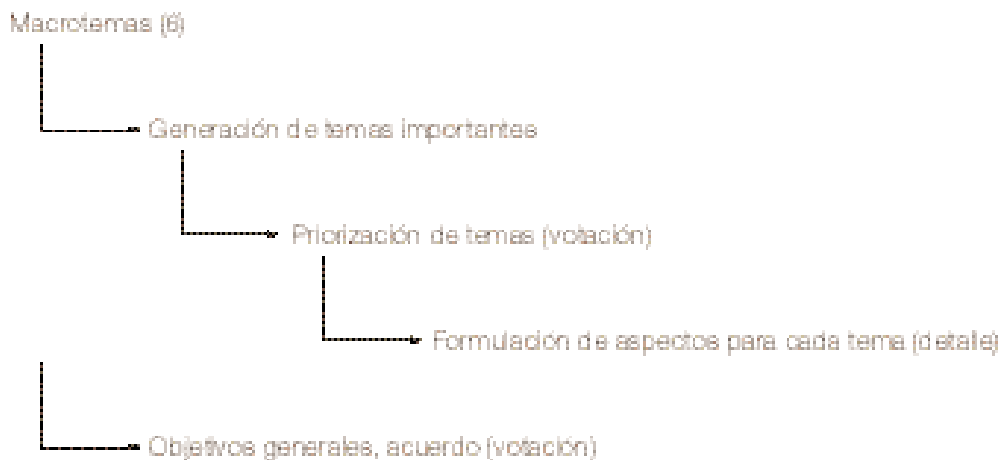
más incrementa la calidad de la información que se genera. Esta técnica y sus herramientas permiten evitar el protagonismo pero sin excluir completamente una discusión “cara a cara”.

Para el efecto, se estableció un contrato de servicios con el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM Campus Estado de México para el uso de sus instalaciones y de su licencia del *software* en los campus del Sistema ITESM. Se determinó que no ocurrieran todas las sesiones en la Ciudad de México sino en distintos puntos de la República mexicana para facilitar la participación de los sectores y se elaboró un calendario pensando también en la disponibilidad de fechas y de la infraestructura en los campus, siendo una de las razones por las cuales los talleres se realizaron en diferentes ciudades del país

Si bien el uso de esta metodología aporta enormes beneficios que la convierten en un instrumento que tiene un alto índice de costo-eficiencia, cabe mencionar que tiene asociadas ciertas restricciones: por una parte, la capacidad de las salas de cómputo, que permite la participación de aproximadamente 30 personas; por otro lado, el costo de las sesiones de trabajo se eleva debido al uso de la infraestructura de las salas, cuyo precio fue de 15 000.00 pesos más IVA (aproximadamente 2 000.00 U.S. dólares).

Considerando que una de las premisas no sólo era la representatividad de los sectores de la sociedad, sino también la representatividad nacional, los costos de los talleres incluyeron también, como se mencionó anteriormente, los gastos de transportación y hospedaje de algunos de los participantes, o en su caso la transportación y hospedaje del Grupo de Trabajo de la Estrategia y el Grupo de Apoyo que estuvo integrado por un equipo facilitador del ITESM.

Otros gastos directos asociados a los talleres fueron la publicación de la convocatoria, gastos regulares de papelería y fotocopiado, mensajería y comunicaciones (principalmente llamadas telefónicas y envíos de fax).



**Figura 9.** Aplicación del SATD en los talleres de consulta.

La duración de cada uno de los talleres fue de una sesión que se inició a las 9 de la mañana y terminó alrededor de las 6 de la tarde, en las instalaciones del ITESM. A cada uno de los talleres asistieron en promedio 30 personas diferentes por sesión, es decir, aproximadamente 150 personas en total para los cinco talleres sectoriales (cuadro 4).

**Cuadro 4.** Número de asistentes por sector

| <i>Sector</i> | <i>Núm. de asistentes</i> |
|---------------|---------------------------|
| Público       | 22                        |
| ONG           | 16                        |
| Académico     | 36                        |
| Privado       | 24                        |
| Social        | 33                        |

En cada una de las sesiones se siguió un programa equivalente. La sesión se inició con una bienvenida a cargo del ITESM como anfitrión y sede; le siguió una introducción por la Conabio como parte que convocó, y una explicación sobre la naturaleza de la sesión y sus propósitos. Acto seguido, el coordinador nacional de la Estrategia explicó las fases del proceso de consultas y la inserción del esfuerzo de elaboración de ésta en el marco de los compromisos ante el CDB. Posteriormente, por parte del ITESM se explicaron las características de la metodología a emplear, las herramientas y los procedimientos a seguir. Para familiarizar a los participantes con el empleo de las herramientas se condujeron dos ejercicios.

Una vez que los participantes conocieron la metodología y se familiarizaron con las herramientas y procedimientos que serían empleados en la sesión, se procedió a formular y explicar los conceptos en torno a las preguntas que “detonaran” la generación de propuestas. Las preguntas “detonadores” consisten simplemente en pedirles a los participantes que mencionen los temas que a su juicio debe contener la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México

A disposición de los participantes siempre estuvieron a lo largo de las sesiones, además de los conductores de la sesión por parte de Conabio y del ITESM (cuatro personas), de dos a tres personas más como recursos de información y de apoyo en el uso de las herramientas, así como para registrar sugerencias de los participantes.

Los cuestionarios y encuestas aplicados se ingresaron con antelación a las computadoras a fin de agilizar su respuesta y cómputo posterior; por ese medio se revisaron los principios rectores y los objetivos de la Estrategia. También se emplearon para conocer grados de compromiso de cada sector y opiniones con relación a ciertas premisas en torno a la biodiversidad. Los participantes tuvieron la oportunidad, cosa que se agrega a las ventajas de la metodología, de llevarse a su casa al término de la sesión los resultados impresos de la sesión.

En dos ocasiones tuvimos la suerte de tener reunidos desde la tarde anterior a prácticamente todos los asistentes al taller previsto para el día siguiente; esto nos permitió tener una sesión introductoria previa, cara a cara, donde ahorramos mucho

tiempo y pudimos además profundizar más en la naturaleza del esfuerzo y los propósitos de la Estrategia. Realizar una sesión previa al uso de las computadoras nos resultó realmente benéfico y lo recomendamos ampliamente.

Al lector interesado se pueden proporcionar todos los detalles de las sesiones y ampliar cualquier información que requiera sobre cómo se condujeron en particular algunas sesiones o partes de ellas. No es nuestro interés cansar a los lectores con todo el detalle, sino sólo ilustrar algunas peculiaridades de esta experiencia, que la hicieron tan valiosa y por ende recomendable para procesos similares.

### 8.1. Herramientas

Para los propósitos de los talleres de consulta previstos se utilizaron distintas herramientas del SATD que fueron:

#### a) *Categorizador*

Apoya a los grupos de trabajo en tres actividades básicas: generación de una lista de ideas, generación de comentarios que apoyen o fundamenten cada una de las ideas, agrupación de estas ideas en categorías definidas (figura 10). Las ideas se agregan directamente a la pantalla pública (sea la pantalla grande al frente o bien la pantalla individual), de tal manera que todos los participantes pueden ver al mismo tiempo cómo se van agregando dichas ideas. En la parte superior de la pantalla individual o personal el participante puede leer las aportaciones de todo el grupo a la vez, mientras que en la parte inferior va escribiendo sus aportaciones (ideas o comentarios) y posteriormente, con una instrucción simple, las agrega al listado general (en la parte superior de la pantalla). Esta herramienta puede ser alimentada con una lista de ideas generada en otra actividad del SATD o con información previamente proporcionada por los participantes o por los convocantes.

Sistema de apoyo a la toma de decisiones grupales  
(Ventana Corporation, 1997)



Resultados inmediatos:  
Evita la dispersión de los participantes  
Flexibilidad en el manejo de la información  
(ideas)

Bondades:  
Democrático  
Evita protagonismos  
Optimiza el tiempo de trabajo



**Figura 10.** Aspectos de la dinámica del trabajo desarrollado en los talleres.

b) *“Lluvia” de ideas*

Herramienta de generación de ideas que permite que los participantes aporten ideas simultáneamente y de forma anónima, como respuesta a una pregunta específica propuesta por el grupo. También en esta opción la pantalla pública y la individual están activadas. Regularmente la sesión de lluvia de ideas se limita sea en tiempo o en número de ideas por persona. Como fruto de la experiencia, sabemos que la calidad de las aportaciones es superior cuando se impone uno de los dos límites y esto es así en tanto que emergen primero las cuestiones verdaderamente centrales, cruciales, más críticas o apremiantes, que son de hecho las que más interesan en un proceso de consulta; en cambio, si no hay límite (razonable), se tiende a alentar otras cuestiones no sustantivas que quizá en un proceso posterior de revisión serán eliminadas por el grupo, y ese proceso de revisión consume tiempo.

c) *Generador de subtópicos*

Ayuda a los grupos de trabajo a generar y organizar ideas al permitir crear subtópicos que estén relacionados o ligados a cada uno de los tópicos generales, creando una “estructura de árbol”. Se tiene la opción de enviar a los participantes la estructura completa de árbol o se pueden crear equipos para que trabajen sólo sobre aquella rama en la que tengan mayor conocimiento y puedan aportar más ideas

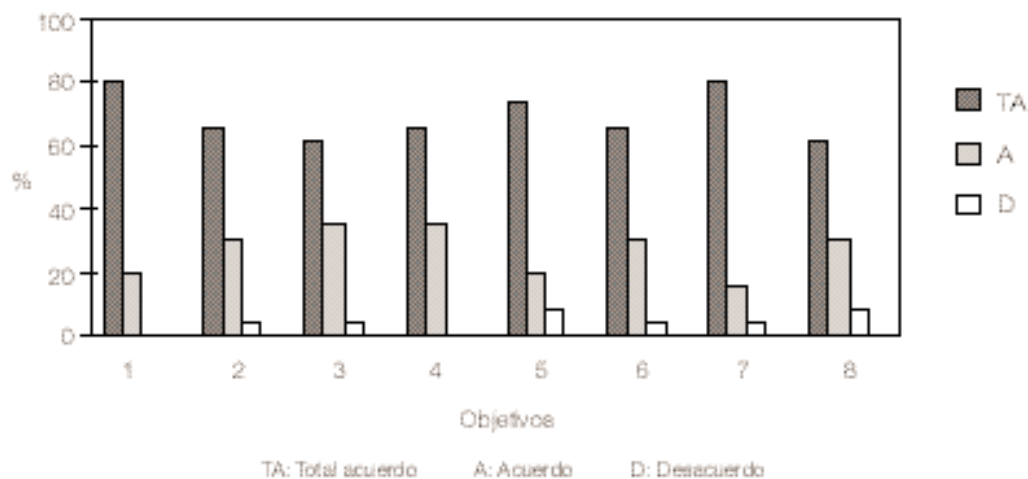
d) *Comentador de tópicos*

Esta herramienta permite que el grupo elabore una lista de tópicos y agregue comentarios a cada uno de estos temas, pero no se pueden subordinar unos tópicos a otros. Los participantes seleccionan libremente el orden de los tópicos a los que desean agregar comentarios. Los tópicos pueden alimentarse con anterioridad por el que convoca y pueden o no contener información inicial. Es preferible que sea el grupo el que los genere o, en todo caso, de ser alimentados con anterioridad, que no contengan información previa; de esa forma los participantes no sienten que se les esté imponiendo nada, hecho que refuerza la credibilidad y confianza en el proceso.

e) *Votación*

Esta herramienta ofrece diversos métodos para cuantificar o evaluar cualitativamente la opinión del grupo sobre uno o varios temas (figura 11); las opciones de votación incluyen:

- Orden por jerarquía: se seleccionan las ideas por orden de importancia.
- Escala 1 al 10: otorga un valor numérico a las ideas dentro de una escala del 1 al 10.
- Selección múltiple: permite a los participantes seleccionar una o varias ideas de entre un número de opciones establecido en el acto por el moderador de la reunión (con base en el número de aportaciones hechas por el grupo). Regularmente esta modalidad de votación permite priorizar por número de votos.
- Opción sí/no: presenta una lista de ideas que pueden ser tasadas, evaluadas, calificadas o respondidas con un sí o un no.



**Figura 11.** Porcentaje de acuerdo total con los objetivos propuestos por sector.

— Opción verdadero/falso: similar a la anterior, presenta una lista de ideas en la boleta de votación y que pueden ser tasadas, evaluadas, calificadas o respondidas con “falso” o “verdadero”.

— Acuerdo/desacuerdo, con escala de 5 puntos: muestra el grado de afinidad de los participantes para con cada una de las ideas, tomando en cuenta la escala siguiente: totalmente en desacuerdo, de acuerdo, neutral, desacuerdo y total desacuerdo.

— Acuerdo/desacuerdo, con escala de 4 puntos: similar a la anterior, sólo elimina de la escala la calificación de neutral.

— Opción personalizada: individualiza el método de votación de acuerdo con las necesidades del grupo y del convocante (en aras de un consenso).

#### f) Encuesta

Ayuda a reunir información de forma rápida y sencilla; puede ser utilizada en una sala de reuniones (el aula sede de los talleres) o puede ser distribuida por medio de una red local e incluso vía disco flexible para computadora (“diskette”) o por correo electrónico o estar en línea en Internet. Se pueden seleccionar varios tipos de preguntas y también las opciones de votación mencionadas; las encuestas o cuestionarios pueden construirse utilizando combinaciones de distintos tipos de preguntas (reactivos), sean abiertas o cerradas. En ocasiones estas herramientas se combinaron entre sí, tomando en cuenta los resultados que se deseaba obtener.

Como ya se dijo, el proceso incluyó el desarrollo de cinco reuniones o talleres en las instalaciones del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en diferentes sedes para cada sector: público y organizaciones no gubernamentales en la ciudad de Guadalajara, Jalisco; académico en la ciudad de Cuernavaca, Morelos; privado en la ciudad de Monterrey, Nuevo León; y social en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas (cuadro 5).

Finalmente se realizó un taller nacional intersectorial en el Estado de México, en el que participaron representantes de los talleres sectoriales previos. El propósi-

**Cuadro 5.** Sitios donde se realizaron los talleres de consulta

| <i>Sector</i> | <i>Ciudad</i>             | <i>Fecha</i>             |
|---------------|---------------------------|--------------------------|
| Público       | Guadalajara, Jalisco      | 19 de mayo de 1997       |
| ONG           | Guadalajara, Jalisco      | 20 de mayo de 1997       |
| Privado       | Monterrey, Nuevo León     | 9 de julio de 1997       |
| Académico     | Cuernavaca, Morelos       | 17 de septiembre de 1997 |
| Social        | Tuxtla Gutiérrez, Chiapas | 19 de septiembre de 1997 |

to de esta reunión era evaluar y validar los resultados que se obtuvieron por cada uno de estos sectores (en los cinco talleres previos) y asegurar que los temas inherentes a la conservación de la biodiversidad fueran analizados en su totalidad. Se trabajó con los 50 temas contenidos en el guión de la Estrategia, asignando una prioridad a aquéllos en los que la generación fue sustancial, y agregando nuevos temas en aquéllos puntos que era necesario complementar.

La agenda de trabajo de la sesión final se inició con la presentación a los participantes de una lista de 28 temas que comprendían las propuestas generadas en las reuniones anteriores (cuadro 6), así como aspectos de cada uno de estos temas. Los aspectos fueron presentados sin orden o priorización alguna, con el propósito de que fueran depurados por los participantes, para asegurar que se seleccionaran sólo los más importantes.

**Cuadro 6.** Veintiocho temas seleccionados

|   |  |
|---|--|
| Legislación y normatividad                  | Asistencia técnica                       |
| Diversificación productiva del sector rural | Fortalecimiento institucional            |
| Ordenamiento ecológico del territorio       | Instrumentos económicos                  |
| Áreas naturales protegidas                  | Educación                                |
| Uso tradicional                             | Conocimiento tradicional                 |
| Políticas públicas                          | Capacitación y formación académica       |
| Uso sostenible                              | Indicadores                              |
| Estudios e investigación                    | Difusión                                 |
| Educación y capacitación                    | Comunicación y difusión del conocimiento |
| Restauración y rehabilitación               | Colecciones e inventarios                |
| Mecanismos de financiamiento                | Instrumentos administrativos             |
| Derechos de propiedad                       | Intercambio de información               |
| Comercialización y mercados                 | Cooperación internacional                |
| Participación ciudadana                     | Sistemas y redes de información          |

En la segunda parte de la agenda se trabajó sobre algunos temas que contenían aspectos generados anteriormente, pero por la importancia de éstos era necesario profundizar un poco más, generándose 140 nuevos aspectos. Una vez analizados los temas de la Estrategia, se procedió a hacer una discusión electrónica en la que los participantes generaron 339 ideas, opiniones y recomendaciones sobre algunos conceptos contrarios o contradicciones que inciden sobre la conservación de la biodiversidad en México. Para los temas restantes, de los 50 que comprende el guión de la

Estrategia, los participantes generaron 275 nuevos aspectos de forma libre y sólo en aquellos puntos en los que podían hacer aportaciones más enriquecedoras, debido a que no se habían analizado en ninguna de las sesiones anteriores. Posteriormente se generó un listado de 31 acciones prioritarias, las cuales se clarificaron y seleccionaron, estableciéndose acciones a corto, mediano y largo plazos.

Un ejercicio adicional que se realizó fue una discusión abierta en el tiempo de la comida, que fue grabada y transcrita, en donde personas de los cinco sectores abordaron cuestiones centrales, las llamadas causas profundas o subyacentes a los problemas que enfrenta la biodiversidad de México; hablamos aquí de temas que rebasan de hecho el alcance de la Estrategia, pero que se consideró necesario discutir para ubicarla en ese contexto; dentro de ellos, por ejemplo, se reflexionó en torno a pobreza, salud, población, derechos humanos, democracia y otros temas de esa envergadura. Los resultados fueron propuestas importantes para ubicar el contexto real de la Estrategia.

## 9. Productos

### 9.1. Productos y formatos de salida previstos

- a. Versión sintética, versión intermedia, versión *in extenso* de la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México para su publicación, sea impresa o electrónica.
- b. Un folleto promocional de la Estrategia.
- c. Dos artículos y dos ponencias sobre el proceso de preparación y los resultados de la Estrategia.
- d. Cinco publicaciones, a modo de cuadernillos, de la serie Insumos para la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México, seleccionados a partir de los documentos generados a lo largo del proceso de elaboración de la Estrategia.

### 9.2. Relación de documentos resultantes del proceso

A lo largo de los siete trimestres que comprendió el desarrollo del proceso para la conformación del documento final de la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México, se obtuvo un total de 41 documentos, mismos que a continuación se listan:

**Cuadro 7.** Lista de productos obtenidos durante el proceso de formulación de la *Estrategia nacional sobre biodiversidad de México*

|   |   |
|---|---|
| 1. Primera versión de índice o contenido                    | 7. Documento D: Objetivos                             |
| 2. Segunda versión de índice o contenido                    | 8. Convocatoria                                       |
| 3. Documento A: Síntesis de propuesta alterna de estrategia | 9. Proceso para la elaboración (junio 1997)           |
| 4. Memorias de la sesión Ventana con el Equipo Planificador | 10. Cuestionarios aplicados en las sesiones           |
| 5. Documento B: Visión                                      | 11. Presentación de la metodología a utilizar         |
| 6. Documento C: Principios rectores                         | 12. Relación de instituciones y personas              |
|   | 13. Copias muestra de cartas de invitación y consulta |

**Cuadro 7** (continuación)

|  |  |
|--|--|
| 14. Resultados del Taller con el sector público                              | 28. Documento F: Opinión sobre metas y contrarios          |
| 15. Resultados del Taller con el sector de organizaciones no gubernamentales | 29. Documento G: Acciones prioritarias                     |
| 16. Resultados del Taller con el sector privado                              | 30. Documento H: Grabación y transcripción                 |
| 17. Resultados del Taller con el sector académico                            | 31. Documento I: Primera versión <i>in extenso</i> editada |
| 18. Resultados del Taller con el sector social                               | 32. Resultados del taller interno Conabio                  |
| 19. Proyecto de encuesta   | 33. Concentrado de aportaciones adicionales                |
| 20. Cuadro resumen de los resultados de los cinco talleres                   | 34. Primera versión intermedia                             |
| 21. Concentrado de los resultados de los cinco talleres                      | 35. Primera versión sintética                              |
| 22. Documento E: Estadística descriptiva de los cuestionarios aplicados      | 36. Documento J: Información del <i>Estudio de país</i>    |
| 23. Insumos consolidados de los sectores                                     | 37. Documento K: Análisis de documentos gubernamentales    |
| 24. Propuestas sectoriales para la Estrategia (otoño 1997)                   | 38. Documento L: Análisis del marco jurídico               |
| 25. Copia de acetatos de presentación  | 39. Diagrama del proceso de formulación de la Estrategia   |
| 26. Resultados del Taller multisectorial                                     | 40. Relación de personas e instituciones                   |
| 27. Evaluación de la metodología por los participantes                       | 41. Versión sintética preliminar (marzo 1998)              |

## 10. Conclusiones

El proceso de elaboración de la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México fue una experiencia muy aleccionadora. Las consultas fueron una “instantánea” de una sociedad dinámica donde también son dinámicas las percepciones e intereses y por ende las prioridades sentidas. Las recomendaciones fueron, antes de su integración y selección, un auténtico catálogo de necesidades, de pendientes, de intereses, y de urgencias percibidas que dieron, sin duda, una buena base o plataforma para la selección estratégica de prioridades. Fue evidente la heterogeneidad, y muy ostensible que la conciencia sobre la biodiversidad aún es muy incipiente en nuestro país. Comprobar y entender que este grado de conciencia es nuestro punto de partida como país, fue en cierta medida doloroso y entristecedor aunque no sorprendente; es de hecho la realidad de México.

Lo visto y exteriorizado fue una muestra de que, quien quiera cambiar algo debe actuar, del contexto en el que habrá de incidir y dentro del cual operará la Estrategia.

El éxito de la elaboración y puesta en marcha de la Estrategia nacional sobre biodiversidad de México será determinado, en gran medida, por la forma en que todos los sectores de la sociedad mexicana adopten la visión y los principios que sugiere, y contribuyan a lograr sus objetivos con el diseño y la posterior puesta en mar-



cha de estrategias sectoriales y sus correspondientes planes de acción (componentes del Plan de acción nacional).

Es clara la necesidad de planificar a otras escalas, no sólo para el ámbito nacional como se hizo en esta primera oportunidad; es indispensable fundamentalmente para la selección de actividades en el Plan de acción nacional y porque deben reconocerse en la Estrategia los alcances regionales y sectoriales de sus propuestas.

En tanto proceso y no producto, esta iniciativa no acaba aquí. Es permanente, aunque cíclica; y es aquí donde se inserta el esfuerzo de seguimiento y de evaluación. El proceso cumplió con lo esperado, de hecho consiguió más subproductos de los originalmente previstos. Se reconocieron las bondades que representó utilizar la metodología empleada en términos del tiempo y de la riqueza de las aportaciones.

Es importante ratificar y advertir sobre las limitaciones hacia el alcance de este esfuerzo. La Estrategia es parte de un engranaje mayor; no será una panacea ni resolverá todos los problemas que inciden sobre la biodiversidad o que son causa de su desaparición; y si bien pretende sumarse a las soluciones integrales, no puede suplir otros esfuerzos. La tarea es gigante, falta mucho por hacer.

En última instancia, para profundizar en el conocimiento de la diversidad biológica, conseguir su protección y conservación, y alcanzar el aprovechamiento sostenible de los recursos biológicos de México, se exigirá el apoyo y la participación de todos los sectores: los particulares, las comunidades rurales indígenas o no indígenas, los gobiernos municipales y estatales, los grupos conservacionistas y otras ONG, las empresas e industrias, las instituciones educativas y de investigación, otras organizaciones y agrupaciones sociales como los sindicatos, los partidos políticos y las asociaciones religiosas; en fin, de todos los que integramos el mosaico de la sociedad mexicana. Todos, de una u otra forma estamos en condiciones de contribuir en esta magna cruzada nacional en favor de nuestro patrimonio natural.

COMISIÓN NACIONAL PARA EL CONOCIMIENTO Y USO DE LA BIODIVERSIDAD

Liga Periférico Sur-Insurgentes 4903  
Col. Parques del Pedregal, Del. Tlalpan  
14010 México, D.F.

[servext@xolo.conabio.gob.mx](mailto:servext@xolo.conabio.gob.mx)  
<http://www.conabio.gob.mx>