

LA GUÍA DE LAS MSP

RATIFICACIONES

“... Las asociaciones de múltiples partes interesadas son, aunque no el más fácil, sin duda el camino más efectivo a seguir para asegurarse que nadie se quede atrás al tomar decisiones que nos afectan a todos. Me llama la atención la cantidad de experiencia y la calidad de la información reunida en esta guía, que hace eco a muchas situaciones que encontramos en el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS, por sus siglas en inglés) de la ONU, a lo largo de nuestro continuo viaje de aprendizaje para garantizar políticas inclusivas para eliminar el hambre y la malnutrición.” – **Gerda Verburg, Presidente del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial de la ONU.**

“...La Guía MSP es una herramienta de gestión valiosa e inestimable para identificar los principios básicos, las herramientas y las consideraciones necesarias para optimizar el enfoque de su organización sobre como diseñar y facilitar la participación de múltiples partes interesadas...”
– **Paul Hohnen, Estrategias Sostenibles, Ámsterdam, y miembro asociado, Chatham House**

“Lo que me gusta de este manual, y me gusta mucho, es la forma en que los autores han utilizado un rico tapiz de experiencia global y una amplia gama de disciplinas profesionales para permitir a quienes lo leen, abordar los innumerables desafíos de la colaboración con mayor confianza y competencia.” – **Ros Tennyson, Partnership Brokers Association**

“Es realmente maravilloso ver esta Guía, que se basa en una experiencia tan profunda y una variedad de fuentes en una presentación que es integral y de fácil acceso para quienes crean MSP.”- Steve Waddell, director – **NetworkingAction, autor de Redes Globales de Acción: Creando nuestro futuro juntos.**

“Gestionar las asociaciones de múltiples partes interesadas es tanto un arte como una ciencia. Esta guía ofrece orientación práctica y conocimientos únicos extraídos de la experiencia real, proporcionando el recurso más completo disponible sobre el tema.” – **Lisa Dreier, Jefe de Iniciativas de Seguridad Alimentaria y Agricultura, Foro Económico Mundial, EE. UU.**

LA

CÓMO DISEÑAR Y
FACILITAR ASOCIACIONES
DE MÚLTIPLES PARTES
INTERESADAS

GUÍA

DE LAS MSP

Herman Brouwer y Jim Woodhill con
Minu Hemmati, Karen Verhoosel y
Simone van Vugt



Practical Action Publishing Ltd.
27a Albert Street, Rugby, CV21 2SG, UK
www.practicalactionpublishing.org

Centro para la Innovación para el Desarrollo
PO Box 88, 6700 AB Wageningen
Países bajos
www.wageningenUR.nl.cdi

Primera edición publicada por
Centro para la Innovación para el Desarrollo,
Universidad de Wageningen, 2015
Ediciones posteriores publicadas por
Practical Action Publishing Ltd, 2016
Edición en español publicada por Practical Action
Publishing Ltd, 2018

© Centro para la Innovación para el Desarrollo,
Universidad de Wageningen, 2015

El derecho de los autores a ser identificados
como autores del trabajo se ha afirmado en las
secciones 77 y 78 de la Ley de Patentes y Diseños
de Copyright de 1988.

Esta publicación de acceso abierto se crea bajo
una licencia Creative Commons Attribution 3.0
(Países Bajos). Esto le permite al lector copiar
y redistribuir, así como también transformar y
reconstruir en el material; pero se debe dar el
crédito apropiado, y una indicación si el material
se ha transformado. Para más información, ver
[https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl/
deed.en](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl/deed.en)

Los productos o nombres corporativos pueden
ser marcas comerciales o marcas registradas, y
se usan solo para identificación y explicación sin
intención de infringir.

Un registro de catálogo para este libro está
disponible en la Biblioteca Británica.
Se solicitó a la Biblioteca del Congreso un registro
de catálogo para este libro.

ISBN 978-1-78853-029-3 Libro de bolsillo
ISBN 978-1-78044-752-0 Biblioteca de libros digitales
ISBN 978-1-78044-753-7 Libro digital

Citación: Brouwer, Herman y Woodhill,
Jim, con Hemmati, Minu, Verhoosel,
Karen y van Vugt, Simone (2016) La Guía
de las MSP, cómo diseñar y facilitar
asociaciones con múltiples partes
interesadas, Wageningen: Universidad de
Wageningen, CDI y Rugby, Reino Unido:
Practical Action Publishing, [http://dx.doi.
org/10.3362/9781780447520](http://dx.doi.org/10.3362/9781780447520)

Desde 1974, Practical Action Publishing ha
publicado y difundido libros e información
en apoyo al trabajo de desarrollo
internacional en todo el mundo. Practical
Action Publishing es un nombre comercial
de Practical Action Publishing Ltd (Registro
de compañía. No. 1159018), la editorial de
propiedad absoluta de Practical Action.
Practical Action Publishing comercializa
solo en apoyo de sus objetivos de
caridad y cualquier ganancia es pactada
nuevamente con Practical Action (Registro
De Beneficencia No. 247257, Registro de
IVA Grupal No. 880 9924 76).

El Centro para la Innovación para el
Desarrollo (CDI, por sus siglas en inglés)
de la Universidad de Wageningen
(Wageningen UR) se centra en apoyar
el desarrollo de sistemas alimentarios
sostenibles e inclusivos. Vinculamos
procesos de innovación y aprendizaje
de vanguardia con la experiencia
científica y técnica líder en el mundo
de la Universidad de Wageningen.
Trabajamos con agricultores y ONG,
empresas y empresarios, y gobiernos y
organizaciones internacionales en muchos
países diferentes para apoyar y facilitar los
procesos de innovación y cambio.

Traducido al español con el apoyo de la
Asociación de Fundaciones Familiares y
Empresariales – AFE Colombia
www.afecolombia.org

Diseño: Roger Reuver y Paulien Hassink
www.reuverandco.com



AGRADECIMIENTOS

Compañeros de CDI: Fannie de Boer, Diane Bosch, Marleen Brouwer, Jan Brouwers, Toon de Bruyn, Karen Buchanan, Alberto Giani, Femke Gordijn, Annemarie Groot Kormelinck, Joost Guijt, Karen de Hauwere, Jan Helder, Melike Hemmami, Riti Herman Mostert, Wouterleen Hijweege, Ton Hoogveldt, Annette van't Hull, Dieuwke Klaver, Irene Koomen, Esther Koopmanschap, Cecile Kusters, Jan van der Lee, James Mulkerrins, Cora van Oosten, Siri Pisters, Nina de Roo, Nico Rozemeijer, Mirjam Schaap, Monika Sopov, Seerp Wigboldus, Henk Zingstra.

Otros: Noelle Aarts, Wageningen UR | Hilary Asiah | Simon Bachelor, Gamos | Karen Batjes | Domenico Dentoni, Wageningen UR | Art Dewulf, Wageningen UR | Priska Dittrich | Willem Elbers, Universidad de Radboud | Louise O. Fresco, Wageningen UR | Kathy Hurly, Canegrowers | Wijnand van IJssel, DGIS | Jouwert van Geene, The Hunger Project | Ken Giller, Wageningen UR | Christopher Gohl | Irene Guijt, Learning by Design | Kate Hamilton | Wim Hiemstra, ETC | Thea Hilhorst, KIT | Surinder Hundal, PBA | Ulrich Klins, Southern Africa Trust | Rina Kusuma, Ewen Leborgne, ILRI y KM4Dev | Cees Leeuwis, Wageningen UR | Penpen Libres | Frank Mechielsen, OxfamNovib | Thembinkosi Mhlongo, SADC | Mike Morris, WWF-UK | Jethro Pettit, IDS | Kavita Prakash-Mani, Grow Asia | Smita Premchander, Sampark | Citra Presetyawati | Bettye Pruitt, D3Asociados | Rina Puspitasari | Henk Reitsema | Iñigo Retolaza | Pier Paolo Roggeri, Universidad de Sassari | Niels Röling | Bert Ronhaar, Enviado Especial de los Países Bajos a Nigeria | Puvan Selvanathan, Pacto Mundial de la ONU | Roel Snelder, AgriProfocus | Thandokwakhe Sibiyi, Canegrowers | Dave Snowden, Borde Cognitivo | Mark Spain, Global Learning | Kesaraporn Sreechun, Ros Tennyson, PBA | Philip Thomas, D3Asociados | Jan Ubels, SNV | Steve Waddell, Networkingaction | Marieke de Wal, Centro de Recursos de Asociaciones | Arjen Wals, Wageningen UR | Hettie Walters, ICCO | Jeroen Warner, Wageningen UR | Diana Widiastuti | Todos los aprendices de AMID 2011 a 2015 en Radboud University Nijmegen | Todos los presentadores y participantes de CDI Seminarios relacionados con MSP en la última década | todos los participantes del curso MSP 2003 a 2016 en CDI Wageningen UR |

EL MARCO DE REFERENCIA DE LAS MSP

POR QUÉ

LA RAZÓN FUNDAMENTAL PARA USAR LAS MSP PARA ABORDAR LOS RETOS MÁS COMPLEJOS DE SOSTENIBILIDAD

SECCIÓN 2

QUÉ

4 FASES QUE GUÍAN EL DISEÑO DE LOS PROCESOS DE LAS MSP

SECCIÓN 3

7 PRINCIPIOS A SEGUIR QUE AYUDAN AL ÉXITO DE LAS MSP

SECCIÓN 4

CÓMO

IDEAS CLAVE PARA UNA FACILITACIÓN EFECTIVA DE LAS MSP

SECCIÓN 5

60 HERRAMIENTAS DE PARTICIPACIÓN QUE PERMITEN A LAS PERSONAS TRABAJAR JUNTAS DE MANERA CONSTRUCTIVA Y CREATIVA

SECCIÓN 6

1 INTRODUCCIÓN	2
2 ASOCIACIONES DE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS	10
¿Qué son las asociaciones de múltiples partes interesadas?	12
Características de las MSP	14
Diferentes MSP para diferentes fines	17
¿Quién está involucrado en una MSP?	18
Diseñando y facilitando los procesos de las MSP	18
¿Cuándo es una MSP la opción correcta?	20
3 DISEÑANDO EL PROCESO	22
El proceso importa	24
El modelo del proceso	25
Fase 1: Iniciando	26
Fase 2: Planeación adaptativa	28
Fase 3: Acción colaborativa	31
Fase 4: Monitoreo reflexivo	33
Diseño de procesos en la práctica	36
4 SIETE PRINCIPIOS QUE HACEN A UNA MSP EFECTIVA	40
Principio 1: Adoptar el cambio sistémico	43
Principio 2: Transformar las instituciones	59
Principio 3: Trabajar con el poder	71
Principio 4: Lidar con el conflicto	81
Principio 5: Comunicar efectivamente	89
Principio 6: Promover el liderazgo colaborativo	101
Principio 7: Fomentar el aprendizaje participativo	109
5 DEL DISEÑO A LA PRÁCTICA:	118
Facilitación	120
La dimensión humana	126
Organizándose	130
6 ESCOGIENDO LAS HERRAMIENTAS	134
Herramientas para conectar	140
Herramientas para un lenguaje compartido	142
Herramientas para la divergencia	144
Herramientas para la co-creación	146
Herramientas para la convergencia	148
Herramientas para el compromiso	150
7 LAS MSP EN ACCIÓN	152
Una perspectiva de la sociedad civil	154
Una perspectiva de la plataforma de negocios	156
Una perspectiva del sector público	158
Una perspectiva de la organización de productores	161
Una perspectiva de la ciencia	164
8 RECURSOS ADICIONALES	168
Notas	178
Referencias	180

LOS AUTORES

Herman Brouwer (MA) es un especialista en participación de múltiples partes interesadas que trabaja en el CDI de la Universidad de Wageningen. Asesora, capacita y entrena profesionales a través de los límites sectoriales sobre cómo contribuir al desarrollo sostenible a través de la colaboración. Como agente de asociación acreditado de PBA, Herman está apoyando MSP locales y globales, principalmente en seguridad alimentaria y gestión de recursos naturales.

Jim Woodhill (PhD) es el ex director de CDI en la Universidad de Wageningen y ex especialista Principal del Sector de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Rural del Departamento Australiano de Asuntos Exteriores y Comercio. Es un consultor independiente en sistemas alimentarios, agronegocios inclusivos y MSP. Su entendimiento sobre la aplicación del pensamiento sistémico y el aprendizaje participativo a problemas complejos se debe a su experiencia como facilitador de procesos trabajando en el desarrollo sostenible a través de los límites de las empresas, el gobierno, la sociedad civil y la ciencia.

La Dra. Minu Hemmati es psicóloga independiente con experiencia en defensa, capacitación e investigación para el diseño, la facilitación y el entrenamiento de procesos de múltiples partes interesadas para la sostenibilidad y la justicia de género. Minu tiene experiencia con MSP en todos los niveles; formulación de políticas internacionales sobre desarrollo sostenible y cuestiones relacionadas; implementación y evaluación a nivel local y nacional. www.minuhemmati.net

Karèn Verhoosel (MA) trabaja en el CDI de la Universidad de Wageningen como asesora en la facilitación de procesos de múltiples partes interesadas, cambio institucional, monitoreo y evaluación y desarrollo de capacidades. Tiene experiencia como facilitadora de procesos trabajando en el campo del desarrollo integrado del sector de semillas, agronegocios y alimentos, y seguridad nutricional.

Simone van Vugt (MSc) es una economista social que trabaja en CDI de la Universidad de Wageningen, facilitando procesos de múltiples partes interesadas en programas de cadena de valor, y programas integrados de seguridad alimentaria y desarrollo del sector. Simone lleva a cabo investigación de acción y capacitación en MSP, y tiene experiencia en el desarrollo de sistemas de Monitoreo y Evaluación de Planeación dentro de las MSP.

La Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales –AFE Colombia–, a octubre de 2018, reúne 72 de las fundaciones familiares y empresariales más representativas de Colombia, con el propósito de servir como plataforma para avanzar colectivamente en la búsqueda de cambios sostenibles en el tiempo.

La AFE se basa en tres ejes: conectar, incidir y visibilizar, para lograr una mayor articulación y colaboración efectiva entre sus fundaciones asociadas y con otros grupos de interés. Para ello trabaja por articular e integrar el conocimiento y experiencia de sus asociadas, que se caracterizan por su comprensión y compromiso decidido en los territorios y con las comunidades, y se pone al servicio de la agenda pública para impulsar y concretar esfuerzos que aporten a la construcción de un país más sostenible, equitativo y justo.

PREFACIO

Bienvenido a esta guía sobre como facilitar las asociaciones de múltiples partes interesadas – MSP – Multi-Stakeholders Partnerships, por sus siglas en inglés

Durante más de una década, el Centro para la Innovación del Desarrollo (CDI) ha estado llevando a cabo un curso internacional anual de tres semanas para facilitar las MSP y el aprendizaje social. Este curso evolucionó a partir de la experiencia del personal de CDI al iniciar, facilitar y participar en MSP alrededor del mundo. A lo largo de los años, el curso se ha perfeccionado con base a las ideas y los comentarios de cientos de participantes del curso. Las versiones del curso también se han adaptado a numerosos clientes de las empresas, el gobierno y la sociedad civil. La guía refleja esta riqueza de experiencia para un público más amplio.

El mundo actual, complejo e interconectado, claramente necesita colaboración y asociaciones entre grupos de interés que abarquen los límites de las empresas, el gobierno, la sociedad civil y la ciencia. Pero llevar a cabo esto no es simple. Requiere una comprensión profunda de lo que permite y lo que impide que las personas trabajen juntas. Requiere paciencia, tiempo y compromiso de los líderes. Sin embargo, con la mentalidad correcta y utilizando los pasos del proceso práctico y las herramientas que se ofrecen en esta guía, se puede hacer mucho para desbloquear el potencial de las personas para cooperar e innovar para el bien social y ambiental.

La guía integra conocimiento práctico con fundamentos teóricos y principios. Si bien los métodos y herramientas de facilitación práctica son esenciales, es aún más importante poder diseñar procesos en torno a la dinámica subyacente de los sistemas humanos, las relaciones de poder, los conflictos y el trabajo en equipo. Nos basamos en diversas escuelas de pensamiento para ofrecer a los facilitadores y partes interesadas en las asociaciones un conjunto de principios y modelos conceptuales para ayudar a inspirar procesos creativos y críticos de cambio.

Nuestro enfoque hacia las MSP tiene fuertes raíces en el desarrollo participativo, que se ha convertido en la piedra angular de la cooperación para el desarrollo efectiva. El desarrollo participativo creció a partir de la evaluación rural participativa (PRA, por sus siglas en inglés). Este trabajo fue pionero en el uso de métodos creativos y visuales para que las comunidades locales administren su propio desarrollo. Estos enfoques han inspirado el trabajo a una escala mayor, como en las cadenas de valor regionales y mundiales y en los problemas ambientales. La innovación metodológica en la sociedad civil, el gobierno y el sector privado también ha inspirado a los que trabajan en “pensamiento de diseño” y “laboratorios de innovación social”. Si bien estos desarrollos son prometedores, todavía hay muchos ejemplos de oportunidades perdidas. Los proyectos colaborativos pobremente diseñados y pobremente facilitados son comunes; las personas involucradas no siempre saben qué se necesita para que funcionen bien. Esperamos que esta guía ayude a proporcionar ideas prácticas para hacer que el trabajo colaborativo sea inspirador, efectivo y divertido.

1 INTRODUCCIÓN

¿Está trabajando para conectar negocios y ONGs para crear mejores estándares ambientales y sociales? ¿O es un funcionario del gobierno que necesita trabajar con el sector pesquero y las comunidades locales para crear un plan de gestión sostenible? ¿Su empresa se está asociando con organizaciones de agricultores, ONGs y un inversionista de impacto para obtener recursos de forma responsable de pequeños agricultores? ¿Tal vez su ONG está tratando de trabajar con el gobierno y las empresas para crear más oportunidades para los jóvenes en las zonas rurales?

Las MSP ofrecen formas prácticas de avanzar en este tipo de situaciones y en muchas otras. El propósito de esta guía es cómo diseñar, facilitar y administrar estas asociaciones.

En 2015, la comunidad mundial acordó los Objetivos de Desarrollo Sostenible que abordan los grandes problemas que enfrenta la humanidad en las próximas décadas. Estos solo se lograrán mediante asociaciones de múltiples partes interesadas fortalecidas, como reconoce el propio Secretario General de las Naciones Unidas. Serán los esfuerzos colectivos de las asociaciones en todas partes lo que marcará la diferencia. Esta guía es una contribución a ese esfuerzo.



*Las MSP: colaborando
para hacer frente a
la complejidad de
desarrollo sostenible*

Las MSP son recomendadas por todos

Paul Polman
CEO de Unilever

“Los problemas que enfrentamos son tan grandes y los objetivos son tan desafiantes, que no podemos hacerlo solos. Cuando miras cualquier problema, como la escasez de alimentos o agua, es muy claro que ninguna institución, gobierno o compañía puede individualmente proporcionar la solución.”

Ban Ki-Moon
Secretario General de las Naciones Unidas

“Una de las principales lecciones que aprendí durante mis cinco años como Secretario General es que las asociaciones amplias son la clave para resolver los grandes desafíos. Cuando los gobiernos, las Naciones Unidas, las empresas, las organizaciones filantrópicas y la sociedad civil trabajan mano a mano, podemos lograr grandes cosas.”

Neil Keny-Guyer
CEO de Mercy Corps

“Vivimos en un tiempo donde los límites entre los silos públicos, privados y civiles están desenfocados y descompuestos. Si vamos a encontrar soluciones a la pobreza y la injusticia, van a estar en ese espacio borroso, no en el espacio del silo.”

Louise O. Fresco
Presidente de la Universidad y el Centro de Investigación de Wageningen

“Si bien siguen siendo necesarios mejores métodos para producir conocimiento científico y técnico, deben integrarse con métodos que produzcan sabiduría práctica para guiarnos en nuestras estrategias y acciones en un sentido moral, ético y político, en lugar de solo en un sentido técnico e instrumental.”

Los retos de nuestro mundo globalizado

Vivimos en un mundo globalizado con una población que alcanza los nueve mil millones de personas, poniendo los recursos de la tierra bajo una inmensa presión. Cada vez más, descubrimos que los desafíos y oportunidades que enfrentamos son grandes y complejos. Nuestras acciones están vinculadas con las acciones de los demás, nuestras soluciones están integradas en una red de intereses y respuestas interconectadas, y no podemos trabajar solos. Existe una profunda necesidad de nuevos enfoques para la innovación y en cómo nos gobernamos a nosotros mismos, en cómo usamos y compartimos recursos, y en cómo creamos la armonía entre personas de diferente riqueza, cultura y religión.

Crear un mundo mejor requiere una asociación. Cada vez más, el gobierno, las empresas, la sociedad civil y la ciencia reconocen la necesidad de trabajar juntos para enfrentar los desafíos del mundo moderno y generar cambios para el bien común. Muchos de los problemas que enfrentamos y las oportunidades que nos gustaría explotar están integrados en una red de factores sociales, económicos, políticos y ambientales cambiantes. Y muchos grupos diferentes pueden estar preocupados con los mismos problemas, desde perspectivas diferentes y con diferentes intereses. En el mundo de redes sociales y economías interconectadas, generar cambios depende del diálogo y la alineación entre los diferentes sectores de la sociedad. Necesitamos fomentar las relaciones entre estos grupos y ayudarlos a colaborar. Ningún grupo puede provocar un cambio por sí mismo, pero el poder de un grupo puede ser suficiente para bloquear las acciones de otros. Para evitar esto, necesitamos desarrollar perspectivas compartidas, una comprensión y un compromiso colectivo para la acción, incluso entre grupos que parecen tener intereses divergentes o estar en conflicto.

Asociarse para el cambio

Si desean enfrentar problemas de la vida real y lograr cambios verdaderos, deberán trabajar en conjunto con una gran gama de personas y organizaciones, con formación y perspectivas distintas. Esto es lo que denominamos como una MSP. Aunque los involucrados pudieran tener en común sus problemas y aspiraciones, lo que se juegan y lo que es de su interés podría ser distinto. En todo el mundo se crean nuevas coaliciones, alianzas y asociaciones; están surgiendo muchos ejemplos inspiradores de lo que se puede lograr cuando las personas se movilizan para juntas tomar acciones. Pero el solo acordar trabajar juntas no garantiza el éxito. La manera como se establecen, los procesos que se siguen, así como las capacidades de liderazgo y de facilitación, tienen gran impacto sobre el desarrollo y el éxito de las asociaciones. Habilitar el trabajo en conjunto de grupos de personas nunca es fácil, en particular si de partida sus puntos de vista son muy distintos o están en conflicto. Pero si tienen éxito en ese propósito, ustedes podrán aprovechar al máximo el potencial de buena voluntad, de innovación y de cambios transformacionales de los seres humanos.

La buena noticia es que, en virtud de nuestra experiencia, hoy sabemos mucho más acerca de la manera de crear asociaciones exitosas para el cambio a través del trabajo en colaboración de múltiples grupos de interés. Y, en la medida que los casos exitosos reciben atención, los líderes empresariales, gubernamentales y de ONG cada vez exigen más. A esta ola se la ha llamado “el paradigma de colaboración del siglo 21”,¹ y se ha calificado como “un cambio evolutivo asombroso en las formas institucionales de gobernanza”² Las organizaciones de la sociedad civil han descubierto que son más eficaces si se interrelacionan y trabajan en colaboración.³ Los habitantes de los países han descubierto que pueden cambiar su mundo al encontrar nuevas maneras de trabajar en colaboración, y de exigir haciendo uso de herramientas en línea. Por su parte las empresas buscan nuevas maneras de generar “valor compartido”.⁴

El enfoque de las MSP, de colaboración y de orientación hacia el aprendizaje, no es una fórmula mágica para toda situación difícil que enfrentemos. Aun así, a menudo sorprende el progreso que se puede alcanzar al enfocarse en los factores humanos que contribuyen a que las personas trabajen en colaboración, en vez de permanecer estancados en conflictos.

Esta guía tiene el propósito de:

- ser un respaldo para los profesionales que trabajan en MSP,
- inspirar a los lectores a ensayar nuevos enfoques de facilitación,
- vincularse a la teoría que es el eje del desenvolvimiento de las MSP, y
- dirigir a los lectores hacia herramientas prácticas que pueden hacer que el desenvolvimiento de sus MSP sea más eficaz y gratificante.

¿Esta guía es para ustedes?

Esta guía es de interés para toda persona interesada en las MSP y en la manera de hacerlas más eficaces. Está dirigida en particular a aquellas responsables de establecer, dirigir o facilitar una MSP, a las que nos referimos como “ustedes” en este texto. Pero también será útil para los involucrados en implementar, financiar y gerenciar estas asociaciones, y para aquellos que tan solo deseen familiarizarse con ellas. Si tienen interés en combinar acciones y herramientas prácticas con un discernimiento más profundo acerca de los fundamentos teóricos y los principios subyacentes de las MSP, encontrarán que esta guía les será útil. Confiamos que también sea un valioso recurso para la capacitación en MSP y en las destrezas de facilitación, así como para su uso en cursos de educación superior.

Esta guía ofrece una hoja de ruta para el diseño y la facilitación de las MSP. Hemos entrelazado experiencias de la vida real con acertados fundamentos teóricos y herramientas prácticas de facilitación, a fin de suministrar un enfoque coherente hacia el máximo aprovechamiento de las MSP. Esta guía no es un recetario; sino que suministra una visión general. Toda MSP tendrá su dinámica propia, distinta de la de las demás; eso exige discernimiento y creatividad a la hora de obtener lo mejor de las personas y de forjar la comprensión y las interrelaciones de colaboración que hacen posible el cambio. Hemos redactado esta guía a fin de contribuir a incorporar el discernimiento y la creatividad en los procesos de su MSP.

Al igual que nosotros, ustedes pueden estar familiarizados con las MSP que arrancan repletas de energía y con un gran espíritu de optimismo, en las que el entusiasmo se va apagando lenta pero indeteniblemente. A algunas personas se les agota la paciencia y las dejan. Otras comienzan a dudar que la MSP pueda aportar cambios verdaderos, o a sentir que no se les escucha. La implementación de organizaciones MSP no conduce automáticamente al trabajo armonioso en colaboración entre los asociados. Podría ser necesaria mucha paciencia. El desarrollo de la confianza y la comprensión mutuas puede ser un proceso lento y difícil cuando las personas tienen intereses opuestos o están en competencia por los mismos recursos, y cuando existen conflictos profundos y de mucha antigüedad. Puede tomar bastante tiempo que todos los asociados comprendan y estén de acuerdo acerca de la necesidad de decisiones compartidas y acciones colectivas. La información en esta guía incluye ideas y estrategias en cuanto al trabajo en esas difíciles circunstancias.

Nuestra experiencia con MSP proviene en gran medida de los sectores de manejo de la agricultura, los alimentos y los recursos naturales; por ello los ejemplos que utilizamos son principalmente de esas áreas. Eso no quiere decir que el marco básico que suministramos en cuanto a las MSP corresponda a sectores específicos. Dicho marco es igualmente relevante para el trabajo en otras áreas como las de la salud, educación, gobernanza, desarrollo económico, construcción de paz y el desarrollo comunitario.

Confiamos en que la guía contribuirá a que las empresas, gobiernos, organizaciones sociales y los investigadores sean más eficaces en sus esfuerzos para lograr la sostenibilidad medioambiental y económica y la justicia social. Cada uno de esos grupos llega a las MSP con intereses, valores, responsabilidades,

lenguaje técnico, estilos de comunicación y restricciones distintos. Hemos buscado asegurar que esta guía haga eco en las necesidades de todos.

Utilización de la guía

La solidez de esta guía proviene de su marco subyacente de entendimiento y facilitación de las MSP. Dicho marco vincula la teoría con la práctica y suministra un modelo y un conjunto de principios que orientan el diseño de esas organizaciones, así como consejos prácticos acerca de la facilitación y un conjunto de herramientas para el proceso de la participación.

La guía fue diseñada de modo que ustedes puedan consultarla saltando de un lugar a otro en búsqueda de lo que necesitan, sin necesidad de leerla de principio a fin. En la sección 2 hablamos de las MSP en más detalle, lo que son y sus características principales. La sección 3 se centra en los elementos principales del desarrollo de esas organizaciones, sus distintas fases y el desarrollo de sus procesos. La sección 4 describe los siete principios que hemos identificado como fundamentales para una MSP eficaz. Dichos principios están respaldados por un conjunto de modelos conceptuales que insertan conceptos teóricos claves y que les serán útiles para entender la manera como las MSP pueden hacer posibles los cambios transformacionales. La sección 5 estudia el paso del diseño a la práctica, lo que se requiere para la facilitación de las MSP y el afianzamiento de los procesos, las dimensiones que deben estar implementadas y la manera como llegar a organizarse. La sección 6 analiza el tipo de herramientas que necesitarán en las distintas etapas del proceso de su MSP, y da una breve introducción a herramientas seleccionadas de participación que se pueden utilizar a fin de contribuir a que los distintos grupos de interés trabajen juntos con mayor eficacia en el desarrollo de la confianza mutua, en el análisis de los problemas, en la creación de estrategias y en la planificación. La sección 7 describe varios casos, en forma de entrevistas con representantes de distintos grupos de interés en las que hablan acerca de su experiencia con estas organizaciones. Finalmente, la sección de recursos enumera vínculos a información adicional acerca de las bases teóricas del desenvolvimiento de las MSP, información en detalle acerca de las referencias y otros recursos.

Esta guía está respaldada por el portal de recursos para las MSP del centro CDI (www.mspsguide.org), en el que encontrarán más información acerca de la teoría subyacente de las organizaciones MSP y también ejemplos y estudios de caso adicionales, descripciones detalladas de las herramientas y muchos otros recursos.

Finalmente

Recuerde, la “herramienta” primaria a su disposición es usted mismo. Suponemos que ha recogido esta guía porque quiere cambiar algo y se ha dado cuenta de que tendrá que hacer esto junto con los demás. Su liderazgo personal para impulsar el cambio es más que la suma de todas las herramientas y conceptos en esta guía. También se trata de integridad, conocerse a sí mismo, equilibrar la cabeza y el corazón. Esta guía puede ayudarlo a perfeccionar su capacidad para convertirse en un agente de cambio más efectivo. Hemos incluido preguntas de reflexión para ayudarlo en este camino.

Algunas preguntas que esta guía le ayudará a responder:

- **Identificación de las partes interesadas:**
¿Quiénes son las principales partes interesadas y cómo sabemos que las adecuadas están involucradas?
- **Poder:** ¿Cómo podemos lidiar con las diferencias de poder?
- **Objetivo común:** ¿Cómo podemos definir un objetivo común entre los diversos interesados?; ¿Debería haber uno?
- **Estructura de gobierno:** ¿Cómo organizamos nuestra colaboración y toma de decisiones?
- **Conflicto:** ¿Cómo manejamos los conflictos entre las partes interesadas?
- **Capacidad:** ¿Qué podemos hacer si las partes interesadas esenciales carecen de la capacidad para dirigir y entregar?
- **Eficiencia:** ¿En qué situaciones las MSP no son la elección correcta?
- **Herramientas:** ¿Qué herramientas están disponibles para ayudar a las MSP a lograr sus objetivos?
- **Facilitación:** ¿Quién debería facilitar una MSP: ¿una persona, un grupo? ¿Dentro del sistema o un profesional externo?

2 ASOCIACIONES DE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS

Podemos entender que la mejor manera de abordar problemas complejos es que los diferentes grupos afectados - las partes interesadas - trabajen juntos en asociación. Pero ¿qué significa esto realmente?; ¿Existen diferentes tipos de asociación?; ¿Tienen diferentes propósitos?; ¿Cuáles son sus características comunes?; ¿Y qué es una parte interesada?; ¿Cómo funciona el proceso? Esta sección analiza cómo podemos definir asociaciones de múltiples partes interesadas o MSP, cómo funcionan tales asociaciones y cómo podemos juzgar si una MSP es la mejor opción para nuestro problema.

Asociaciones de múltiples partes interesadas

Red de Acción Global

Plataformas multi-actores

Plataformas de innovación

Organizador

Asociaciones intersectoriales

Mesa redonda

Iniciativa de múltiples partes interesadas

Aprendizaje social

Co-creación de conocimiento

Diálogos entre partes interesadas

Alianza de aprendizaje

Procesos de múltiples partes interesadas

Planeación participativa

Innovación sistémica

Delimitación

Laboratorio social

Acción colectiva

Elaboración interactiva de políticas

Colaboración entre industrias

*Términos usados con frecuencia
para describir las asociaciones de
múltiples partes interesadas*

Impacto colectivo

¿Qué son las asociaciones de múltiples partes interesadas?

Hay muchas maneras diferentes para que los grupos trabajen juntos para resolver un problema grande y complejo, o explotar una nueva oportunidad prometedora. Y las personas usan muchas palabras diferentes para describir este tipo de asociaciones e interacciones y los procesos involucrados, desde coaliciones, alianzas y plataformas hasta la gobernanza participativa, la participación de las partes interesadas y la formulación de políticas interactivas. Usamos el término MSP como un concepto general que destaca la idea de que los diferentes grupos pueden compartir un problema o aspiración común, mientras que, no obstante, tienen diferentes intereses, “apuestas”.

En CDI, vemos las MSP como una forma de gobernanza, en otras palabras, una forma en que los grupos de personas pueden tomar decisiones y tomar medidas para el bien colectivo, ya sea a escala local, nacional o internacional. Una parte central de nuestra visión es el papel de las MSP como una plataforma donde los interesados pueden aprender juntos de manera interactiva, donde la gente puede hablar y ser escuchada, y donde las ideas de todo el mundo se pueden adaptar para impulsar la innovación y encontrar formas de avanzar que sean más beneficiosas para todos.

Las MSP varían desde procesos de consulta cortos hasta compromisos de varios años que pueden evolucionar a través de muchas fases. Algunas MSP pueden estar muy estructuradas y respaldadas por arreglos organizativos formales. Otras pueden ser mucho más *ad hoc* y fluidas. Diferentes grupos tomarán la iniciativa para comenzar una MSP. Los gobiernos pueden iniciar un proceso de consulta a los interesados para evaluar las nuevas orientaciones políticas. Las ONG pueden trabajar para reunir a las empresas y al gobierno en torno a una preocupación ambiental o social. Las empresas pueden darse cuenta que necesitan asociarse con el gobierno y las ONG para crear nuevas oportunidades de mercado y gestionar sus operaciones de manera que creen valor compartido y les otorguen una “licencia para operar”.

Miles de ejemplos de MSP surgieron en la última década. Tomemos el sector mundial de alimentos y bebidas, donde veintidós de las corporaciones multinacionales más grandes del mundo se han unido en alianzas con partes interesadas del sector público y la sociedad civil,⁵ o los cientos de asociaciones formadas por organizaciones de desarrollo, gobierno y sociedad civil después de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo en 2002 y “Rio + 20” de 2012.⁶ En África, Asia y América Latina, cientos de iniciativas integradas se han iniciado, en las que el público, la sociedad civil y las partes interesadas privadas están colaborando para asegurar que todos se beneficien de sus panoramas.⁷ La tabla muestra una lista de ejemplos de diferentes tipos de MSP, que abarcan desde el nivel local hasta el nivel global de colaboración.

Todas estas son MSP

Nombre	Involucrados	Cuándo	Objetivos
Mesa redonda para la sostenibilidad del aceite de palma (RSPO) rspo.org	Los siete sectores de la industria del aceite de palma: productores de aceite de palma, procesadores o comerciantes, fabricantes de bienes de consumo, minoristas, banca/ inversionistas y ONG ambientalistas o sociales.	2004 - actualidad	Transformar la industria del aceite de palma en colaboración con la cadena de suministro global, y encaminarla hacia la sostenibilidad.
Acceso a mercado de pastores de ganado, Kenia Occidental, http://tinyurl.com/jpugv7xk	La SNV - organización de desarrollo de los Países Bajos, gobierno local, pequeña y mediana empresa, ONG de micro-financiación.	2006-2009	Establecer mercados locales para comercializar ganado.
Corazón de Borneo Indonesia/Malasia/ Brunei http://tinyurl.com/p79ot7s	Gobiernos de Indonesia, Malasia, Brunei, WWF y ONG.	2007 - actualidad	Conservar la biodiversidad del Corazón de Borneo, para el beneficio de las personas que dependen de este, a través de una red de áreas protegidas, manejo sostenible de los bosques y otros usos sostenibles de la tierra.
Landcare, Australia http://tinyurl.com/no459kc	Movimiento de organizaciones de agricultores, gobierno y ONGs ambientalistas: más de 4.000 grupos comunitarios locales.	1989 - actualidad	Combatir la salinidad del suelo y la erosión a través de prácticas de manejo de la tierra y productividad sostenible.
Foro de aeropuerto de diálogo regional, Frankfurt, Alemania http://tinyurl.com/ottj3z7	Aeropuerto, gobiernos regionales, iniciativas ciudadanas, grupos ambientalistas, alcaldes del área de influencia, representantes de grupos de aviación, cámaras de comercio, iglesias y sindicatos.	2000-2008	Después de años de mediación, la tarea del Foro fue continuar y profundizar el discurso público sobre las soluciones específicas futuras para la expansión del aeropuerto.
Presupuesto participativo en Recife, Brasil http://tinyurl.com/Cornjodbjbx	Gobiernos locales, grupos ciudadanos, ONGs.	2001- actualidad	Crear más control social sobre el gasto público.
Desarrollo del sector de semillas integradas, África www.issdseed.org	Gobierno, organizaciones de agricultores, pequeña y mediana empresa, compañías internacionales de semillas, donantes, ONGs e institutos de conocimiento.	2009- actualidad	Fortalecer los diferentes sistemas de semillas en un país y apoyar el desarrollo de un sector de semillas vibrante, plural y orientado al mercado.
Sistema de intensificación del arroz, Camboya http://tinyurl.com/q89tkv6	ONG CEDAC, movimiento de alrededor de 2.000 agricultores y el gobierno de la Universidad de Cornell.	2000-2010	Generar seguridad alimentaria a las familias de agricultores de Camboya, a través del mejoramiento de las técnicas del cultivo de arroz.
Nueva visión de la Agricultura del Foro Económico Mundial: Grow Africa y Grow Asia http://tinyurl.com/pzp9q3n	Alianza entre empresas de alimentos agrícolas, gobierno y sociedad civil para crear un sistema de alimentos sostenible e incluyente.	2008- actualidad	Transformar el sector de la agricultura ofreciendo, simultáneamente, seguridad alimentaria, sostenibilidad ambiental y oportunidades económicas.
Intercambio textil textileexchange.org	Agricultores, fabricantes, marcas y minoristas que trabajan con algodón orgánico y producción y venta sostenible de textiles.	2002- actualidad	Acelerar prácticas sostenibles de la cadena de valor textil para crear cambios materiales, restablecer el ambiente mejorar vidas alrededor del mundo.

Características de una MSP

Cuando hablamos de asociaciones de múltiples partes interesadas, no nos referimos a talleres únicos o simples reuniones de múltiples actores. Nos referimos a un proceso semi estructurado que ayuda a las personas a trabajar juntas en un problema común durante un tiempo más corto o más largo. Pero diferentes individuos y grupos se relacionarán y se involucrarán entre sí de diferentes maneras.

En la práctica, las MSP serán muy diversas. Pero una MSP que funcione correctamente es probable que tenga todas o la mayoría de las siguientes características:

Situación o problema compartido y definido: las partes interesadas deben compartir una preocupación tangible o un enfoque que los una a todos. Todos los grupos deberán tener una idea de por qué les conviene invertir tiempo y energía en la MSP. Aunque las partes interesadas necesitan una preocupación común para comenzar una MSP, la naturaleza real y el enfoque de sus preocupaciones y lo que el grupo observa como problemas reales y oportunidades solo emerge completamente durante el proceso de desarrollo de la MSP.

Todas las partes interesadas clave participan en la asociación: una de las características clave de las MSP efectivas es que todos aquellos que tienen influencia o son afectados por la situación que provocó el proceso están involucrados desde el principio. Dejar por fuera grupos clave o involucrarlos demasiado tarde puede socavar rápidamente una MSP. Pero a medida que la MSP evoluciona, el enfoque puede cambiar, lo que significa que es posible que sea necesario incluir nuevos grupos y que otros puedan abandonarlo. Una MSP efectiva es consciente del género, asegura que las voces de las mujeres y los hombres, de los jóvenes y los mayores están siendo escuchadas.

Funciona en diferentes sectores y escalas: para la mayoría de las MSP, las causas subyacentes de los problemas y las oportunidades de soluciones se encontrarán en diferentes disciplinas; a través del funcionamiento de los negocios, el gobierno y la sociedad civil; y en diferentes escalas de local a nacional, e incluso global.

Una MSP se define más formalmente por el CDI como:

“Un proceso de aprendizaje interactivo, empoderamiento y gobernanza participativa que se relaciona con las partes interesadas, con los problemas interconectados y las ambiciones, pero a menudo con intereses diferentes, para ser colectivamente innovadores y resilientes cuando se enfrentan a los riesgos emergentes, las crisis y las oportunidades de un entorno complejo y desafiante.”

Sigue un proceso y un marco de tiempo acordado pero dinámico: los interesados deben entender el proceso al que están invitados a participar y cuánto tiempo tomará, antes de comprometerse a participar. Pero el proceso debe ser flexible y responder a las necesidades cambiantes. El proceso y el marco de tiempo evolucionarán en el transcurso de la MSP, pero en cualquier punto en el tiempo, las partes interesadas deben tener información completa sobre el proceso esperado.

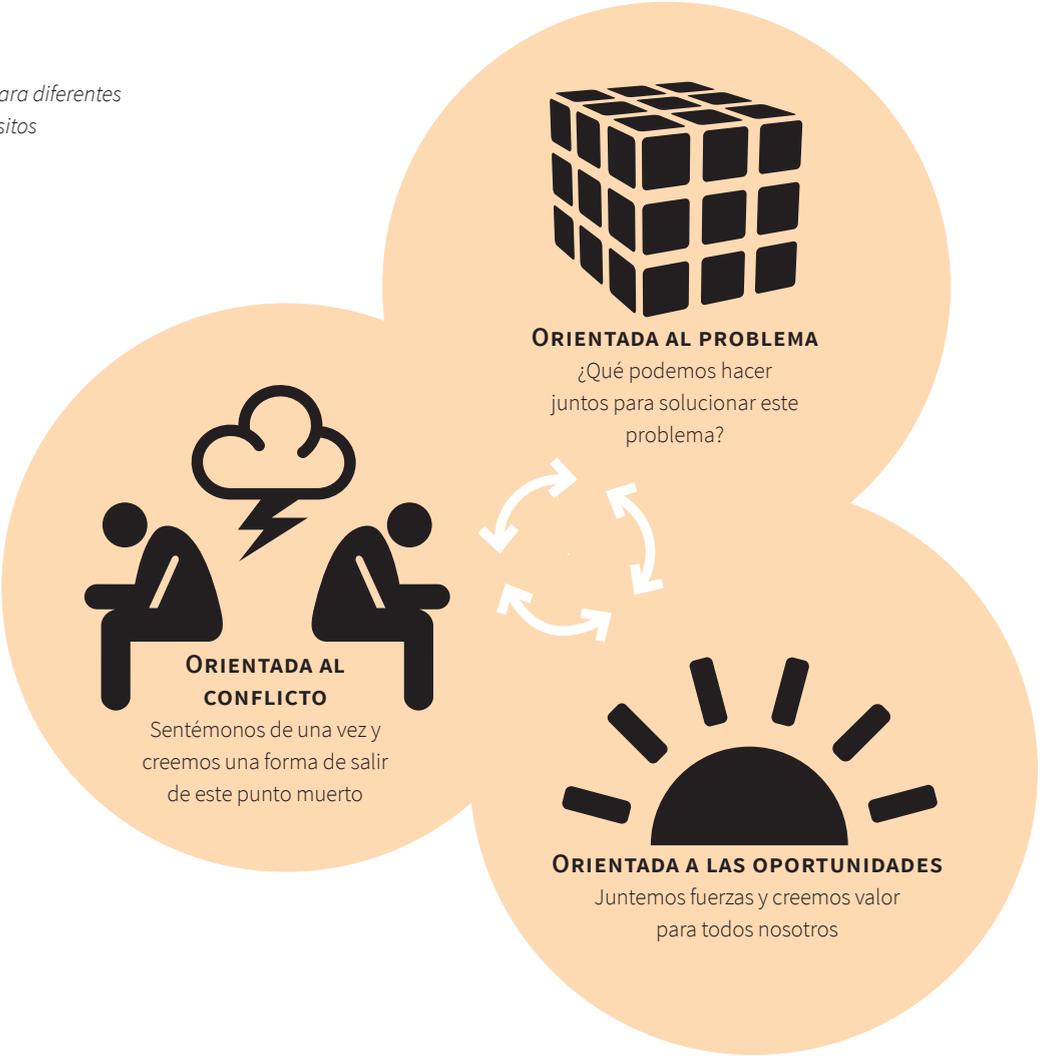
Involucra a los interesados en establecer sus expectativas para una buena asociación: las alianzas deben desarrollar reglas claras sobre como las personas trabajarán juntas, por ejemplo, en términos de comunicación, toma de decisiones, liderazgo y responsabilidades. Pero estas reglas solo funcionarán si son desarrolladas y acordadas por los involucrados. Con demasiada frecuencia en las alianzas, las expectativas no se discuten ni acuerdan, lo que puede llevar a malentendidos y conflictos innecesarios.

Trabaja con diferencias y conflictos de poder: diferentes grupos de partes interesadas llegarán a una asociación con diferentes niveles de poder relacionados con su riqueza, estatus, conexiones políticas, conocimiento y habilidades de comunicación. Si dominan los que tienen más poder y los que tienen menos poder se sienten excluidos o dominados, es poco probable que la asociación sea constructiva. Del mismo modo, si los conflictos no se reconocen y se dejan “debajo de la mesa” para agravarse, es probable que se conviertan en una influencia destructiva en el proceso de asociación.

Fomenta el aprendizaje de las partes interesadas: la capacidad humana para la innovación y la creatividad proviene de nuestra capacidad de aprender. Podemos mirar hacia atrás y analizar por qué las cosas pueden haber fallado o tenido éxito, y podemos imaginar cómo las cosas podrían ser mejores. Para aprender, tenemos que cuestionar y desafiar nuestras creencias y suposiciones y pensar en alternativas. Las buenas MSP proporcionan un entorno de apoyo con procesos de aprendizaje interactivos donde las personas pueden ir más allá de sus propias ideas y posiciones fijas para ver las cosas de manera diferente y desde la perspectiva de los demás.

Equilibra los enfoques ascendente y descendente: tal vez, en un mundo ideal, todos estarían involucrados en todas las decisiones todo el tiempo. Pero esto simplemente no es factible, y las sociedades han desarrollado diferentes mecanismos para delegar la toma de decisiones. Las MSP necesitan encontrar un equilibrio entre el trabajo con estructuras y las decisiones que provienen de la parte superior y el aporte de una gran diversidad de partes interesadas que provienen de la base.

Hace que el cambio transformativo e institucional sea posible: la mayoría de los problemas y desafíos que enfrentamos en el mundo de hoy están profundamente arraigados. Mienten en una falta de correspondencia entre como es el mundo ahora y nuestras ideas pasadas, actitudes culturales, tecnologías dominantes, mecanismos de toma de decisiones y marcos legales. “Hacer negocios como siempre” no ayudará, y debemos centrarnos en el cambio transformador para eliminar los bloqueos institucionales subyacentes.



Diferentes MSP para diferentes propósitos

¿Qué es lo que impulsa a las personas a trabajar juntas?; ¿Es un problema común?; ¿Es una gran oportunidad o ambición compartida?; ¿Es un deseo de superar el conflicto y la violencia? Nuestra experiencia sugiere que cualquier MSP tendrá una combinación de problemas, oportunidades y conflictos que conformarán su dinámica subyacente. Algunas MSP pueden comenzar con un grupo que ve una gran oportunidad, pero con el tiempo surgen problemas. Otras MSP pueden comenzar con un conflicto profundo, pero el proceso ayuda a las personas a ver oportunidades para ir más allá de las fuentes del conflicto. A menudo, el conflicto surge cuando un grupo en particular percibe que otro grupo es la causa de sus problemas o una amenaza para sus ambiciones y objetivos futuros.

Es tentador tratar de enfocar su MSP en simplemente encontrar una solución a un problema claramente definido. Pero los procesos impulsados por problemas no parecen desbloquear la creatividad, la inspiración y la innovación que estamos buscando. Hemos aprendido por experiencia que para que las MSP logren cambios más profundos, es necesario comenzar con las ambiciones de las partes interesadas, dónde les gustaría estar en el futuro, en lugar de los problemas. Podemos utilizar estas ambiciones como punto de partida para buscar oportunidades en conjunto. Identificar y resolver problemas sigue siendo una parte clave del proceso de las MSP, pero no es el único enfoque. También es bueno tener en cuenta que los sistemas humanos son complejos y que resolver un problema con demasiada frecuencia simplemente crea uno nuevo que necesita resolución.

Que una MSP se enmarque como un problema, oportunidad o conflicto también depende del lenguaje preferido por los interesados que inician la asociación. El sector público y la sociedad civil generalmente plantean una cuestión como un problema o un conflicto por resolver, mientras que el sector privado a menudo prefiere el lenguaje más optimista. Una de las tareas para un facilitador de las MSP es aclarar las definiciones y el lenguaje utilizado por las partes interesadas y encontrar lo que se puede hacer de manera conjunta, incluso si las partes interesadas no están de acuerdo en la forma en que se enmarca el problema.

La gente a menudo nos pregunta si las MSP para empresas son muy diferentes de las MSP iniciadas por la sociedad civil o el gobierno. Según nuestra experiencia, las MSP tienen más en común entre ellas que diferencias, ya sea un grupo negociador de alto nivel de la ONU o un pueblo consorcio. Esta guía se basa en la idea de que los procesos necesarios para respaldar las MSP son básicamente similares, a pesar de que las situaciones en las que se aplican son diferentes. Pero no debemos olvidar que las MSP difieren en detalle y el éxito de su MSP dependerá en gran medida del diseño de un proceso de adaptación para su situación particular.

Ver Sección 3,
diseñando el
proceso

¿Quién está involucrado en una MSP?

¿Quién es una parte interesada y quién es un externo en una MSP? Una parte interesada es alguien que puede afectar, o se ve afectado, por las decisiones sobre un tema que le concierne. El problema necesita ser delineado cuidadosamente. Si es muy amplio (“el cambio climático afecta toda la vida en el planeta tierra”), puede terminar con una lista de partes interesadas poco práctica para tener en cuenta. Si es muy limitado (“el cambio climático afecta a la aldea X”), es posible que se pierda a las partes interesadas que podrían ser muy importantes para encontrar una solución. Es muy importante analizar tanto la cuestión como las partes interesadas con mucho cuidado.

Ver Sección 6,
Escogiendo las
herramientas

Hemos trabajado con MSP iniciadas por gobiernos, organismos de la ONU, el sector privado, la sociedad civil y académicos. No hay límites para el tipo de actores que podrían participar en una MSP. No estamos hablando solo de organizaciones formales. Dependiendo del problema, podría considerar trabajar con líderes tradicionales, empresarios individuales, iniciativas ciudadanas ad hoc, líderes religiosos y, a veces, incluso grupos rebeldes. La regla de oro es siempre tener todo el sistema representado y apuntar a un alto nivel de diversidad.

Por lo general, las MSP comienzan con uno o unos iniciadores que concientizan sobre el problema y toman impulso entre un grupo de partes interesadas más amplio. Llamamos a esto el primer círculo de partes interesadas. A menudo tienen la mayor propiedad para conducir la agenda de la MSP. Cuando una MSP se pone en marcha, estas partes interesadas suelen estar representadas en una secretaría o grupo directivo. Esto no significa que otros interesados sean menos importantes. La MSP necesita un segundo círculo que siga, en lugar de liderar por la legitimidad como por la creación de un cierto alcance. Y recuerde que las partes interesadas pasivas pueden, con el tiempo, convertirse en partes interesadas activas (primer círculo) y viceversa.

Uno de nuestros mensajes centrales es que la facilitación (“hacer las cosas fáciles”) juega un papel esencial para que funcione una MSP. Con esto, no solo nos referimos a un facilitador profesional que ejecuta todo el desarrollo de la MSP, sino a toda la gama de funciones de facilitación. Las MSP más fuertes cuentan con un equipo de personas de las organizaciones participantes que se sienten responsables de facilitar todo lo que se necesita hacer. Un facilitador externo puede ser una inversión inteligente en momentos específicos, pero el equipo de facilitación interno suele ser el núcleo de cualquier éxito.

Ver Sección 5,
Del diseño a la
práctica

La teoría detrás de las MSP

Las MSP surgen porque los interesados encuentran que deben colaborar para que el cambio suceda. Pero hay razones más profundas detrás de la creciente necesidad de ellos en el presente. Estas razones se vuelven claras si nos fijamos en las teorías recientes sobre la gobernanza, los sistemas adaptativos (humanos) complejos, la mente humana (cognición) y la innovación. Las ideas de estas teorías están incorporadas en toda la guía, y especialmente en los principios de la Sección 4. Los fundamentos teóricos detallados están más allá del alcance de la guía, pero resumimos brevemente algunos de los puntos principales a continuación. Puede encontrar fuentes más detalladas en los recursos (Sección 8), si desea saber más.

Primero, la gobernanza está cambiando. El mundo moderno se ha globalizado. La actividad económica y las cuestiones ambientales y sociales no respetan las fronteras nacionales, y esto desafía el predominio del Estado-Nación. Los gobiernos enfrentan problemas de riesgo e incertidumbre que no pueden resolver por sí mismos. Al mismo tiempo, las personas esperan una mayor democracia, el gobierno es más descentralizado y las redes sociales tienen una gran influencia en la toma de decisiones. La necesidad de formas de gobernanza más participativas va en aumento, lo que está en consonancia con el enfoque de las MSP. Las MSP pueden complementar las estructuras formales del gobierno a escala local, nacional o internacional.

En segundo lugar, las sociedades humanas son “sistemas adaptativos complejos”. Esto significa que el cambio es resultado de las acciones combinadas de muchas personas que están interconectadas en el sistema. Nadie tiene el control total y los cambios ocurren de manera inesperada y sorprendente. Esto significa que debemos adaptarnos constantemente a circunstancias nuevas y a menudo imprevistas. Una forma de mejorar la adaptabilidad y la resistencia de un sistema de este tipo es aumentar la eficiencia de la comunicación, que es exactamente lo que hacen las MSP. Los conocimientos de los sistemas y la ciencia de la complejidad brindan una sólida justificación para el proceso de las MSP.

Tercero, la mente humana es asombrosa. Nuestros procesos cognitivos a menudo se representan como una forma simplificada de pensamiento económico racional y egoísmo, pero así no es como operamos. Los seres humanos son personas cooperativas, creativas y emocionales, y necesitan sentirse valorados y respetados. El enfoque de las MSP que ofrecemos, y las herramientas que proponemos para ayudar a los grupos a trabajar juntos, ponen en práctica gran parte de lo que sabemos sobre la cognición humana.

Finalmente, la ciencia de la gobernanza, los sistemas y la cognición en conjunto proporciona una mejor comprensión de la innovación y la colaboración. Las sociedades humanas están constantemente innovando, inventando nuevas tecnologías y nuevas formas de organizarse y auto gestionarse. Se necesitarán formas de innovación más sofisticadas y rápidas para abordar los grandes problemas que enfrenta el mundo, como el cambio climático. Las MSP son una forma importante de mejorar la innovación.

Diseñar y facilitar un proceso de MSP

No importa cuán simple pueda parecer, un proceso de MSP efectivo no solo ocurre, sino que debe diseñarse.⁸ El diseño se trata de crear algo que funcione bien para su función prevista. En el caso de una MSP, esto significa crear procesos que ayuden al compromiso de las partes interesadas a funcionar sin problemas. Tendrán que pensar cuidadosamente, planificar, implementar y revisar cada paso del proceso. Pero no nos referimos a que simplemente desarrollen un “gran plan” al principio y continúen siguiéndolo. Más bien, en un momento dado, ustedes y el grupo de MSP deberán pensar en lo que todo el proceso está tratando de lograr y decidir cuál sería el siguiente paso más sensato. El enfoque se describe en detalle en la Sección 3.

Entonces, ¿cómo se ve el proceso de una MSP en la práctica? Una parte importante de la construcción de alianzas efectivas es reunir a los diferentes interesados en talleres, reuniones y diálogos. Las reuniones bilaterales entre grupos y las reuniones individuales de grupos de partes interesadas también pueden ser útiles. Otras actividades van desde obtener el apoyo de líderes y figuras influyentes, hasta el desarrollo de capacidades de las partes interesadas, investigación de antecedentes, coordinación logística y comunicaciones y apoyo de los medios. Todo el proceso está “impregnado” por la facilitación. Esto significa que los individuos y grupos aceptan la responsabilidad de actuar como coordinadores, moderadores y catalizadores en el proceso. Discutimos esto con más detalle en la Sección 5.

¿Cuándo es una MSP la elección correcta?

Desarrollar una MSP puede ser un proceso largo, lento y costoso. Y la participación en una MSP puede atar los recursos limitados que se necesitan en otro lugar. Deben pensar cuidadosamente antes de decidir que una MSP es la mejor manera de abordar su preocupación particular. ¿Es una MSP la única forma de abordar su problema?; ¿Es la forma más rentable?; ¿Conllevará beneficios adicionales que serán importantes para otras actividades?; ¿La recompensa será suficiente?; ¿O podría haber formas mejores, más rápidas o más eficientes de lograr el mismo resultado?; ¿Qué pensaría su circunscripción cuando se una a esa iniciativa?; ¿La organización será cooptada?; ¿Podría la compañía sufrir daño a su reputación?; ¿Cómo sabe cuál colaboración es probable que valga la pena? Piensen cuidadosamente sobre por qué creen que el cambio sucederá a través de la colaboración. Una forma de hacerlo es expresar su “Teoría del Cambio”. Esto significa responder a la pregunta

Una ayuda para la decisión: pros y contras de una MSP

Ventajas:

- Puede abordar un problema más complejo de lo que puede abordar solo.
- Los socios pueden acceder a habilidades y recursos complementarios entre sí.
- Los resultados tendrán propiedad más amplia (más sostenible).
- El aprendizaje y la colaboración aumentan las posibilidades de cambio sistémico.

Límites:

- Requiere tiempo y recursos para diseñar e implementar adecuadamente.
- Solo puede funcionar si hay suficiente representación de los interesados.
- A menudo no brindará éxito a corto plazo: se requiere paciencia.
- No es fácil encontrar fondos para procesos que son relativamente abiertos y cuyos temas pueden evolucionar con el tiempo.
- El éxito nunca está garantizado.

Ver Sección 3
fase 2:
Planeación
adaptativa

“¿Cómo creemos que va a suceder el cambio?”. Hacer esto explícito, con todas las suposiciones que a menudo se hacen inconscientemente, puede ayudarles a decidir si una MSP es realmente la opción adecuada.

Como regla general, las MSP no son útiles cuando una sola persona u organización puede abordar un problema u oportunidad. Solo son útiles cuando los retos son complejos y los resultados dependerán de las acciones y los vínculos entre los diferentes actores.

Ver Sección 4,
Principio
1: Adopte
el cambio
sistémico

El tiempo también es importante. Quizás ya se han iniciado iniciativas sobre problemas similares con los mismos grupos de partes interesadas, en cuyo caso puede ser mejor alinearse con estas estructuras existentes si tienen acceso. Tal vez es demasiado pronto para una MSP: necesitan hacer más trabajo preliminar para convencer a otros de que vale la pena el esfuerzo, o todavía hay demasiada volatilidad y falta de confianza para que la colaboración sea posible. Esto significa que deben comenzar creando conciencia y generando confianza antes de desarrollar la MSP. Tal vez los recursos simplemente no están disponibles en este momento, y necesitan hacer más trabajo para asegurar el financiamiento. En este caso, pueden centrarse en elementos más limitados que su organización puede abordar solo, y planificar una MSP en una fecha posterior.

Habrán muchas situaciones en las que invertir en una MSP será la única forma de lograr un verdadero éxito, y deberán convencer a todos los interesados de que el beneficio a largo plazo justificará con creces la inversión. Pero si hay una manera más simple de abordar su problema de manera efectiva, entonces no participe en una MSP.

El caso de negocios para las MSP

¿Cómo una inversión en la participación de la comunidad por parte de una empresa de aceite de palma de Indonesia generó un gran retorno de la inversión? Si creen que involucrar a las partes interesadas es demasiado costoso, piensen de nuevo. Una compañía de aceite de palma sufrió protestas y cortes de ruta en su primera plantación que le costó aproximadamente USD \$15 millones en ingresos perdidos. Calcularon que el compromiso temprano con las comunidades podría generar un Retorno de la Inversión (ROI) del 880% por cada día de interrupción que pudieran evitar. Una plantación de una hectárea tiene un molino que procesa hasta 60 toneladas de racimos de fruta fresca de palma por hora. En la temporada alta, el molino funciona durante 22 horas por día, 6 días a la semana, lo que dificulta alcanzar cualquier día perdido. Con racimos de fruta que se venden a USD \$200 por tonelada, el costo de un día de interrupción sería de USD \$264.000. Un programa de participación comunitaria que cuesta USD \$30.000 mostrará un retorno de la inversión (ROI) del 880% si ayuda a evitar un solo día de interrupción. La compañía no solo se benefició al evitar la pérdida de ingresos, sino que descubrió que el compromiso temprano con la comunidad ofrecía muchos más beneficios. Ayudó a generar confianza con la comunidad y también a identificar las estructuras existentes de propiedad de la tierra antes de que los intermediarios pudieran participar, lo que puede complicar las cosas tanto para la comunidad como para la compañía.

Fuente. WWF (2012).⁹ Cortesía de Earth Security Initiative/CDC Group

3 DISEÑANDO EL PROCESO

Los elementos clave para desarrollar una MSP

Esta sección presenta un modelo de proceso que puede usar para diseñar y desarrollar su MSP. El modelo describe las fases principales de una MSP y las consideraciones clave para la colaboración efectiva de las partes interesadas. El modelo funciona como un GPS: les ayudará a ustedes (y a sus socios) a identificar su posición y la dirección para realizar el viaje que está realizando con las partes interesadas. El éxito de su MSP dependerá en gran medida de su capacidad para diseñar un proceso adecuado que incluya conceptualización, planificación y ajuste y rediseño continuo.

ENTENDIENDO
EL CONTEXTO



Un proceso
evolutivo y
adaptativo de
asociaciones de
múltiples partes
interesadas

USANDO
MÉTODOS Y
HERRAMIENTAS
PARTICIPATIVAS



ESTRATEGIAS DE
DESARROLLO DE
CAMBIO



El proceso importa

No importa cuán simple pueda parecer, un proceso de MSP efectivo no solo ocurre, sino que debe diseñarse. Por diseño nos referimos a pensar y planear conscientemente las actividades y eventos que se necesitan para lograr los resultados y lo que probablemente funcione mejor en cada etapa y con la dinámica particular de su MSP (consulte el cuadro de ejemplos de actividades típicas). Recuerden, un buen diseño en cualquier campo es algo que funciona bien para las necesidades de sus usuarios en un contexto dado. Nunca habrá una receta simple o un plano; más bien, necesitarán seguir un proceso iterativo junto con las partes interesadas en el que evalúen la situación actual, planifiquen, implementen, revisen, ajusten y planifiquen de nuevo. Como líder social empresarial Liam Black¹ señala: “Sea fuerte en su misión pero flexible en los detalles de como llega allí”.

A veces parece que da dos pasos adelante y uno atrás, a menudo será necesario experimentar para descubrir qué funciona. La clave es responder continuamente a la situación cambiante.

Hay tres áreas principales para pensar en el diseño

- 1) Comprender el contexto.
- 2) Desarrollar una estrategia de cambio guiada por los principios de las MSP y el modelo de proceso.
- 3) Decidir sobre las metodologías y herramientas que se utilizarán para involucrar a los interesados en la construcción de relaciones, el análisis, la planificación y la acción colectiva.

Diseñar las actividades y organizar eventos puede parecer desalentador, sobre todo porque es probable que se enfrenten a una amplia gama de problemas estratégicos, relacionales y logísticos, que exigen su atención. Las prioridades también cambiarán con el tiempo a medida que la MSP evolucione. En esta sección, esbozamos un modelo de proceso que pueden usar para guiar los diferentes pasos. Les ayudará a ubicarse en una fase particular e identificar y abordar preguntas críticas en cada fase, como tener un GPS para el diseño del proceso.

Tipos de actividades y eventos de MSP: opciones para el diseño

- Reuniones de preparación y planificación que involucren a quienes están iniciando, organizando o facilitando la MSP
- Reuniones individuales o en grupos pequeños con personas clave cuyo apoyo e influencia son críticos
- Reuniones de un grupo directivo o asesor establecido para ayudar a guiar y apoyar el proceso general de la MSP
- Talleres de múltiples partes interesadas que involucran varias combinaciones de partes interesadas relevantes
- Talleres de partes interesadas únicas que permiten que un solo grupo o sector se prepare para participar en la MSP.
- Grupos de trabajo que emprenden actividades específicas de organización, investigación o comunicación
- Visitas de campo y viajes de estudio
- Seminarios o conferencias que involucran a un público más amplio
- Eventos de medios

El modelo del proceso

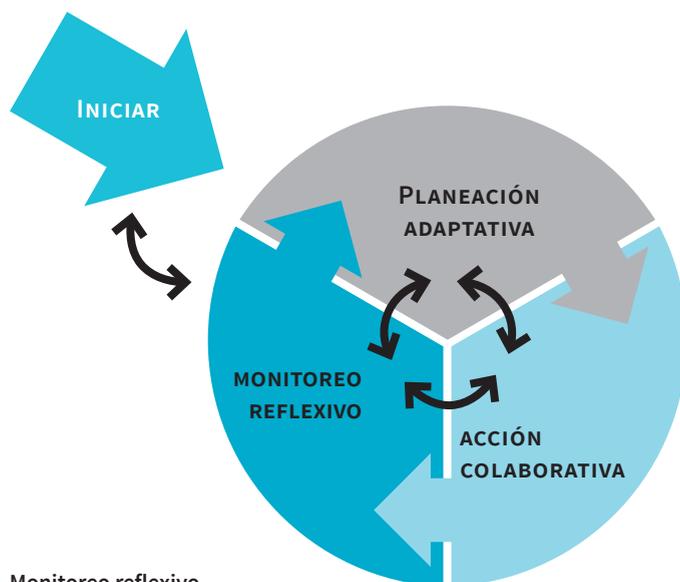
Los procesos de las MSP son únicos y seguirán su propio camino y lógica, pero hay fases comunes y consideraciones del proceso. Esencialmente, el modelo del proceso capta el esquema de estas para darles una estructura para la planeación y la lista de control,² y estar seguro de que no han pasado nada por alto. Las cuatro fases principales son iterativas, necesitarán revisarse constantemente mientras la MSP progresa.

1. Iniciación

- Claridad en las razones para la MSP
- Realizar análisis situacionales iniciales (partes interesadas, problemas, instituciones, poder y política)
- Establecer un cuerpo interno de dirección.
- Construir el apoyo de las partes interesadas.
- Establecer el alcance y el mandato.
- Esquema del proceso.

2. Planeación adaptativa

- Entendimiento profundo y confianza
- Identificar problemáticas y oportunidades
- Generar visiones para el futuro
- Examinar futuros escenarios
- Acordar estrategias para el cambio
- Identificar acciones y responsabilidades
- Comunicar resultados



4. Monitoreo reflexivo

- Crear una cultura y ambiente de aprendizaje
- Definir los criterios de éxito y los indicadores
- Desarrollar e implementar mecanismos de monitoreo
- Revisar el proceso y generar lecciones
- Usar las lecciones para mejorar

3. Acción colaborativa

- Desarrollar planes de acción detallados
- Asegurar recursos y apoyo
- Desarrollar capacidades para la acción
- Establecer estructuras de gerencia
- Manejar la implementación
- Mantener el apoyo de las partes interesadas

Fase 1: Iniciación

Las MSP comienzan de muchas maneras diferentes. Puede ser a través de la inspiración de un solo individuo, la frustración de un conflicto, como parte de un proceso de política gubernamental, o incluso a través de una “reunión de mentes” accidental. No importa el origen, usted (y los que trabajan con usted) deberían considerar las siguientes preguntas durante la fase de inicio.

¿Están claras las razones para comenzar la MSP? Deben asegurarse que la MSP planificada sea una opción viable. Las partes interesadas solo estarán interesadas y motivadas para participar en la MSP si entienden porque sería útil y como beneficiaría sus intereses. Con el tiempo, las razones para la MSP pueden evolucionar y cambiar, pero al comienzo, debe haber suficiente claridad para provocar el compromiso.

¿Se ha explorado adecuadamente la dinámica general de la situación?

Cuando trabajan para hacer que una MSP despegue, es esencial entender primero el contexto. ¿Quiénes son las partes interesadas importantes y cuáles son sus intereses y ambiciones?; ¿Quiénes son los líderes clave?; ¿Cuáles son las políticas de la situación y hay conflictos en curso o subyacentes?; ¿Quién tiene el poder de ayudar a conducir o socavar la iniciativa?. Necesitan conocer las respuestas a estas preguntas para enmarcar la MSP de una manera que permita la aceptación inicial de los interesados. Más tarde, su comprensión del contexto deberá profundizarse con todas las partes interesadas a medida que se desarrolla el proceso.

Ver Sección 6,
Herramientas
5, 10, 11 y 12:
Análisis de
las partes
interesadas

¿Se han movilizado líderes respetados? ¡Las primeras impresiones son importantes! La visión de las partes interesadas de quienes inician organizan y/o apoyan la MSP puede influir fundamentalmente en lo que se despliega y en el éxito a largo plazo. Las personas que toman la iniciativa deben ser consideradas legítimas y respetadas por ser abiertas y justas, incluso si están alineadas con un grupo de partes interesadas en particular. Puede ser muy importante contar con líderes respetados de todos los diferentes grupos de partes interesadas que demuestren su apoyo a la iniciativa. Tan pronto como un grupo de partes interesadas perciba que el proceso ha sido capturado por otro grupo, la legitimidad colapsará.

¿Hay un grupo directivo legítimo en su lugar? En general, un grupo que representa diferentes intereses asumirá la responsabilidad de poner en marcha el proceso. La forma en que los diferentes grupos de interés ven la iniciativa

“Al principio, nuestro AgriHub de Uganda organizó eventos de relacionamiento de dos días en la capital, que fueron geniales para intercambiar y aprender. Pero el sector privado no apareció hasta que intentamos algo diferente: eventos de un día completo con un cóctel de redes por la tarde. Las empresas se presentaron, ya que consideraban que era una forma eficiente de adquirir el conocimiento del día y desarrollar contactos de negocios. Y una vez que comenzamos a organizar a las organizaciones rurales en áreas rurales, el sector privado incluso comenzó a patrocinar nuestros eventos. En resumen, encuentren su interés, que es hacer negocios y vienen.” - Roe Snelder, AgnProFocus

estar fuertemente influenciada por quien está involucrado y quien lidera este grupo, por lo que se necesita gran cuidado. En algunos casos, un facilitador u organización independiente puede desempeñar el papel de movilizador, en cuyo caso debe ser visto como un jugador legítimo y neutral, abierto a todos los grupos.

¿Se ha establecido el apoyo de las partes interesadas? Como regla de oro, las personas que fueron consultadas, escuchadas y se les dio un lugar para contribuir más temprano, son más probable a servir de apoyo. Pueden ayudar a construir apoyo de los interesados en las primeras etapas manteniendo conversaciones bilaterales informales. También deben informar a la gente en general sobre lo que está ocurriendo para que se relacionen con sus problemas e intereses. Involucrar a uno o dos representantes de un grupo de partes interesadas puede ser contraproducente si no hay retroalimentación para el resto del grupo. Preste atención a las primeras etapas para garantizar que los interesados desarrollen una sensación de confianza en el proceso.

¿Están claros el mandato y el alcance de la MSP? ¿Bajo qué auspicios o autoridad se está estableciendo la MSP?; ¿Está vinculada a un proceso formal del gobierno?; ¿Es un proceso voluntario de los interesados?; ¿Hay respaldo legal? Es realmente importante tener una definición clara del mandato, la autoridad y los poderes de toma de decisiones de la MSP, y comunicar esto claramente a todos los interesados. También debe ser lo más claro posible sobre el alcance de los problemas que la MSP planea enfrentar. Inevitablemente, esto evolucionará con el tiempo. Sin embargo, al principio, las partes interesadas deben comprender que tan amplia o estrecha será la agenda.

¿Hay un esquema del proceso? ¿Qué se espera de las diferentes partes interesadas?; ¿Qué reuniones y actividades se llevarán a cabo y cuándo?; ¿Qué tipo de compromiso de tiempo se requerirá, de quién? Las partes interesadas querrán saber en términos generales, pero prácticos, lo que el proceso significará para ellos. También estarán interesados en como se tomarán las decisiones finales, y por quién.

Retos en la fase de iniciación

¿Cómo resolverlos?

¿A quién invitar y a quién no?

Realicen un mapeo inicial de las partes interesadas para asegurarse de que los “imprescindibles” estén en su lista. Busquen de 3 a 8 partes interesadas comprometidas de diferentes sectores; recuerden que el grupo central debe ser ágil y no demasiado grande en esta etapa.

Ver Sección 6, Herramientas 5, 10, 11 y 12

¿Analizar o actuar primero?

Los investigadores se declararán a favor de un análisis más exhaustivo, los activistas querrán que la acción se establezca de manera inmediata. No es una decisión de lo uno o lo otro. Las acciones efectivas pueden crear compromiso y confianza. Un buen análisis es crítico, pero en sistemas complejos las ideas a menudo salen de probar cosas. Propongan medidas de acción y cambien el pensamiento y el accionar.

¿Cuál es la preocupación común?

¡No se apresuren! Las personas necesitarán tiempo para entender las preocupaciones comunes y encontrar metas compartidas. Tengan cuidado de establecer estrategias y planes de acción antes de que sea claro lo que realmente quiere lograr. Trate de ponerse de acuerdo sobre un objetivo común global, aunque no es necesario definir las estrategias para llegar allí. También puede aceptar estar en desacuerdo sobre las estrategias. Esto debe ser explícito en su acuerdo de asociación.

¿Qué pasa si un actor clave no tiene interés?

Respeten su punto de vista, pero intenten encontrar las condiciones que podrían hacerlo considerarse. Pidan permiso para ponerse en contacto con las partes interesadas en aproximadamente seis meses para darles una actualización.

Ver Sección 5:
Organizándose

Ver Sección 4, Principio 1:
Adoptar el cambio sistémico

Fase 2: planeación adaptativa

La planificación adaptativa significa desarrollar planes basados en la situación actual y ajustarlos a medida que cambia la situación. Esencialmente es “receptivo” en lugar de “prescriptivo”. Pueden leer más sobre el concepto en la siguiente sección. La planificación de su MSP implica involucrar a las partes interesadas para determinar que cambios se necesitan y explorar como lograr ese cambio. Esto no siempre es fácil, ya que las partes interesadas pueden estar en desacuerdo sobre qué y cómo. El enfoque adaptativo evita discusiones difíciles sobre “el plan a ser acordado” y utiliza el proceso de planificación en sí para ayudar a los participantes a acordar lo que se necesita. En lugar de un plan maestro detallado, puede desarrollarse una hoja de ruta con las partes interesadas que muestre el objetivo final y proponga varias vías complementarias que pueden ayudar a la MSP a avanzar hacia ese objetivo. Opciones detalladas sobre qué camino utilizar se harán más adelante basadas en comentarios y pruebas. En otras palabras, están construyendo una Teoría del Cambio conjunta con las partes interesadas a medida que avanzan. Las partes interesadas tendrán diferentes teorías de cambio sobre el tema, y deberán ayudar al grupo desarrollar una perspectiva conjunta. Sean explícitos sobre las suposiciones que están haciendo, ya que esto les ayudará a formular las preguntas correctas cuando revise o pruebe su teoría del cambio. Es importante garantizar que diversas partes interesadas participen y representen múltiples perspectivas e ideas.

¿Qué es la Teoría del Cambio?

Nos referimos a la Teoría del Cambio -TdC- como la comprensión de cómo ocurre el cambio. Al articular su TdC puede aclarar como su iniciativa MSP puede contribuir al cambio deseado. Por lo general, una TdC es bastante honesta acerca de las suposiciones que se hacen en las estrategias elegidas. Muchas organizaciones usan el pensamiento TdC como un requisito para las iniciativas que apuntan a abordar un desafío complejo. Vea www.theoryofchange.nl

Una vez que el enfoque amplio y los pasos principales sean claros, querrán enfocarse en una planificación más detallada. Esto puede involucrar solo a unas pocas personas, en lugar de a todo el grupo. Por ejemplo, las partes interesadas pueden decidir que sería bueno tener una interacción de dos días en las primeras etapas para que todos se reúnan. El facilitador de la reunión (o un pequeño grupo) seleccionará las mejores herramientas y actividades para generar confianza y comprensión entre estos interesados en particular, y luego trabajará con el organizador sobre los detalles de los arreglos. Recuerde que incluso los pequeños detalles, por ejemplo, cómo se da la bienvenida a las personas y cómo se organizan las sillas, pueden tener un gran impacto en el de la MSP.

Deberían considerar las siguientes preguntas durante esta fase:

¿Se está desarrollando la comprensión y la confianza entre las partes interesadas?

Antes de que se puedan tomar decisiones o tomar medidas en torno a cuestiones difíciles, las partes interesadas deben entender las opiniones de los demás. No necesitan ponerse de acuerdo, pero la gente necesita sentirse comprendida, escuchada y respetada antes de estar dispuesta a cooperar. Tómense el tiempo para generar confianza entre las personas en las primeras etapas de la planificación adaptativa y no se muevan demasiado rápido para tomar decisiones. Comiencen con actividades que ayuden a las personas a conocerse entre sí. ¡El humor y la diversión pueden ser los mejores habilitadores!

Ver Sección 6,
Herramienta
41: Declaración
de una visión

¿Se han generado visiones para el futuro? Cuando las personas no están de acuerdo, puede ser útil pasar a un nivel superior donde haya una base más amplia para el acuerdo. Diferentes grupos de partes interesadas a menudo comparten valores e intereses más profundos en un panorama más amplio. Desarrollar visiones para el futuro es una buena forma de encontrar ambiciones compartidas. La colaboración impulsada por una visión positiva del futuro es también más inspiradora que simplemente resolver problemas y quejas inmediatas. No necesitan generar una sola visión compartida, las múltiples visiones del futuro les ayudarán a explorar aspectos comunes e identificar el potencial para trabajar juntos en ambiciones e intereses compartidos.

¿Se han identificado los problemas y oportunidades para los diferentes grupos de interesados?

Deben comprender bien todos los diferentes problemas y las oportunidades que los diferentes grupos de interés ven o experimentan. También deben recordar que los grupos de partes interesadas identificarán diferentes problemas y oportunidades dentro del grupo. El mapeo de los diferentes problemas y oportunidades percibidos ayudará a las partes interesadas a obtener una mejor comprensión de la situación general, y en donde hay puntos comunes y diferencias.

¿Se han examinado diferentes escenarios? A menudo, las personas no habrán pensado sobre las consecuencias de las tendencias y comportamientos actuales. Y en un mundo complejo, el futuro es imposible de predecir. El pensamiento de escenarios es una buena manera de ayudar a los interesados a hacer la pregunta, “¿qué pasaría si...?”. La idea es considerar una gama de

diferentes futuros posibles. Estos se desarrollan en torno a “incertidumbres críticas”: áreas donde es probable el cambio, pero la naturaleza del cambio es difícil de predecir. Por ejemplo, Cuáles son los diferentes escenarios para un negocio si los precios de los productos básicos del café siguen siendo los mismo o aumentan mucho más?; ¿Cuál sería el impacto en la agricultura de diferentes niveles de cambio climático? Mirar diferentes escenarios es una excelente manera de ayudar a las partes interesadas a pensar de manera innovadora y examinar sus supuestos a menudo incuestionables sobre el futuro. Comprometerse en el proceso puede abrir los ojos de las personas a nuevas perspectivas y las preocupaciones de otras partes interesadas.

Ver Sección 6,
Herramienta
36: Planeación
de escenarios

¿Se han acordado estrategias para el cambio? En definitiva, las decisiones deben basarse en la mejor comprensión y análisis disponibles sobre qué hacer y qué estrategia seguir; de lo contrario, nada cambiará. Aquí es donde las MSP pueden volverse más difíciles. Deben tener cuidado con el tiempo. Demasiado pronto, sin suficiente construcción de confianza o análisis colectivo y será difícil llegar a un acuerdo. Demasiado tarde, y las partes interesadas pueden desilusionarse con el proceso y retirarse. No es necesario apuntar a un “gran plan”. La estrategia podría ser un conjunto de principios a seguir, acciones para que distintas partes interesadas realicen un seguimiento individual, o una serie de pruebas piloto para probar opciones. Desarrollen un plan claro para el monitoreo y la revisión de la estrategia para que pueda adaptarse según sea necesario.

¿Se han acordado responsabilidades? Para poner en práctica una estrategia, debe quedar claro quién asumirá la responsabilidad de que y si tienen la capacidad y los recursos para hacerlo.

¿Los resultados del proceso se comparten y se comunican bien? Es imposible que todos participen en todos los aspectos de una MSP. Gran parte del trabajo detallado de planificación probablemente será realizado por un grupo representativo más pequeño. Deberá asegurarse de que los resultados y las decisiones del proceso de planificación se comunican y se explican a las partes interesadas y a los grupos interesados más amplios. Si esto no funciona, pueden perder apoyo, ya que la comunidad en general puede no entender porque se han tomado decisiones particulares.

Ver Sección 5,
Organizándose

Retos en la fase de planeación adaptativa

¿Cómo resolverlos?

- | | |
|---|---|
| <p>¿Pueden unirse los que llegan después?</p> | <p>Mientras más, mejor, pero ¿pueden manejarlo? Distingan entre un grupo principal (o un comité directivo o un grupo de apoyo) y un segundo círculo de participantes que pueden unirse, pero que no estarán involucrados en la supervisión o decisiones importantes.</p> <p>Realicen el ejercicio “Matriz de Importancia e Influencia” en la Sección 6 para mapear que partes interesadas deben tener a bordo. Dé prioridad a los esenciales, pero también busque grupos de interés subrepresentados.</p> |
|---|---|

Ver Sección 6,
Herramienta 12

Ver Sección 4,
Perspectiva 3:
Equilibrar
resultados y
relaciones

¿Profundizar o ir más rápido? Notará diferentes preferencias de los interesados en la velocidad de la MSP. Equilibrar estas preferencias es un arte, no una ciencia. Recuerde que no todo el mundo necesita hacer todas las cosas juntas, todo el tiempo. Consulte la Sección 4 para obtener sugerencias sobre este tema.

Estar de acuerdo con la estrategia de la MSP Acepte que será imposible que todas las partes interesadas estén de acuerdo en todos los aspectos de lo que debe hacer la MSP. Inviertan en el desarrollo de una Teoría del Cambio compartida que pueda convertirse en un fuerte factor unificador para la MSP.

Fase 3: Acción colaborativa

Ver Sección 4,
Principio 6:
Promover
el liderazgo
colaborativo

Una cosa es hacer una estrategia y un plan, y otra muy distinta es poner las ideas en acción. No todas las MSP van a la fase de acción. Algunas simplemente proporcionan los acuerdos, instrucciones y políticas para que otros los sigan. Pero algunas MSP necesitan seguir adelante con la acción. Una de las críticas a las MSP es que con demasiada frecuencia no ponen en práctica las ideas. Esto es comprensible ya que se necesita un nivel diferente de organización, gestión y recursos para pasar a una fase de acción colaborativa. Las partes interesadas también pueden encontrar la fase de planificación adaptativa más emocionante e interesante y perder entusiasmo cuando llega el arduo trabajo. Pensar a través de la fase de acción colaborativa puede marcar la diferencia para el éxito de su MSP.

Deben considerar las siguientes preguntas:

¿Se han desarrollado planes de acción? Incluso en un proceso de planificación altamente adaptativo, donde la estrategia general se mejora constantemente, se necesitan planes para quién hará qué, cuándo y cómo. Esto es especialmente importante en una MSP donde hay muchos jugadores diferentes. A veces las partes interesadas solo pueden darse cuenta de que hay problemas con la estrategia general cuando planifican detalladamente. Necesitarán un proceso iterativo entre mejorar y actualizar la estrategia general y llevar a cabo una planificación detallada.

¿Se han asegurado los recursos y el soporte? Generalmente necesitarán recursos (dinero, tiempo, equipo, experiencia) para implementar la estrategia acordada. Los grupos de partes interesadas pueden necesitar comprometer recursos, o puede haber una oportunidad de obtener fondos de terceros. Pasar de la planificación adaptativa a la fase de acción colaborativa a menudo significará que necesiten movilizar apoyo.

Ver Sección 4,
Roles del
equipo Belbin;
y Sección 6,
Herramienta 35

¿Las partes interesadas tienen la capacidad necesaria para actuar? Asegúrense de atraer a personas competentes de diversas partes interesadas y organizar equipos que se complementen entre sí. Por supuesto, habrá brechas. Al mismo tiempo, una MSP puede ser una excelente forma de desarrollar habilidades y capacidades. De hecho, hemos descubierto que la oportunidad de obtener nuevos conocimientos, habilidades y redes puede ser un incentivo

clave para que las partes interesadas permanezcan activas en una MSP. Esto es especialmente cierto si la MSP utiliza herramientas de aprendizaje participativo como parte de su actividad principal.

Ver Sección 5,
Organizándose

¿Están las estructuras organizativas necesarias en su lugar? La MSP puede requerir una estructura de gestión más sólida en esta etapa, especialmente si ha tenido éxito en la movilización de recursos. La estructura de gestión podría ser una unidad de coordinación (alojada por un socio principal), una secretaría independiente o una organización troncal. Sin embargo, las estructuras de gestión sólidas siempre conllevan el riesgo de eclipsar o incluso competir con los otros socios en la MSP, por lo que las alianzas abiertas son cada vez más comunes. Estos arreglos de red descentralizados están diseñados para impulsar la innovación a través de un marco abierto, a diferencia de una alianza de solo invitación.³ También es importante en esta etapa revisar la estructura de gobierno de la MSP. ¿Qué cuerpo toma las decisiones? ¿Quiénes son los patrones y cuál es su función? ¿Qué forma legal es apropiada?

¿Se mantiene el compromiso de las partes interesadas? Los iniciadores de la MSP a menudo avanzan. Y se unen nuevas personas que pueden o no tener las habilidades para enfrentar los desafíos de la fase específica de la MSP. Esta rotación es un riesgo, ya que el conocimiento tácito sobre la MSP puede desaparecer. El equipo central de la MSP debería verificar regularmente que los participantes estén satisfechos con sus roles, suficientemente desafiados, y tengan suficiente apoyo para hacer su parte. Incluya la pregunta “¿Sigue contento con el papel que está desempeñando en este equipo?” en su revisión anual de progreso. Recuerde, también, que las partes interesadas distantes también deben mantenerse informadas para mantener o (re) construir el compromiso. Asegúrense de que los planes y resultados se comuniquen a las partes interesadas al margen.

Retos en la fase de acción colaborativa

¿Cómo resolverlos?

Mantener la motivación aun si las cosas avanzan lentamente

Esta es la fase donde la MSP generalmente sufre de contratiempos, ya que la realidad es obstinada. Puede ser necesario revisar su objetivo general y quizás hacerlo menos ambicioso. Otra táctica es identificar objetivos intermedios y celebrarlos activamente cuando se logren.

¿Como evitar sobre formalizar una MSP?

Las mejores MSP permanecen adaptables y ágiles en esta fase madura. Esto es un desafío debido a la tendencia natural a formalizar y estructurar tanto como podamos (especialmente en el sector público). Nuestro consejo es mirar cuidadosamente el contenido del acuerdo de asociación: el énfasis debe estar en los principios de la asociación, no solo en detalles técnicos de roles y responsabilidades.

Mantener el compromiso de las organizaciones participantes

Una organización que decidió unirse a una MSP puede asignar un cierto presupuesto y tiempo al personal - pero esto no significa que los responsables de la toma de decisiones estén completamente al tanto de cómo está la MSP progresando. Traten de crear paquetes de información que los líderes de las MSP puedan llevar a sus organizaciones para que puedan seguir vendiendo la MSP a sus colegas.

Sobre dependencia en el facilitador o agente

En esta guía, sugerimos que involucren a facilitadores calificados o agentes de alianzas en las MSP. Pero si terminan dominando, hay algo mal. Cualquier facilitador debería considerar su intervención como un plazo determinado, y debe construir nuevas capacidades entre los participantes de la MSP para transferir las responsabilidades tan pronto como se pueda, de manera responsable.

Fase 4: Monitoreo reflexivo

Ver Sección 4, Principio 1: Adoptar el cambio sistémico y Sección 4, Principio 7: Fomentar el aprendizaje participativo

La fase de monitoreo reflexivo se encuentra en el centro del modelo de proceso de las MSP, incrustado en las otras fases. En otras palabras, el monitoreo reflexivo es algo que deberían hacer continuamente en todas las fases. La gente tiende a pensar en el monitoreo como algo que hacer cuando es hora de preparar un informe, a menudo al final del proyecto, Pero el monitoreo puede ser uno de los más valiosos recursos: la mejor manera de aprender sobre lo que funciona y lo que no, y lo que deberían cambiar. El monitoreo reflexivo es una parte integral de la gestión adaptativa, y es fundamental para construir ciclos de aprendizaje en las actividades. Así como la supervisión más formal, que implica investigación y reunión de datos, los momentos de reflexión regulares ayudarán a los participantes a pensar en lo que están haciendo (resultados), como lo están haciendo (proceso), y como las lecciones aprendidas se pueden utilizar para mejorar el trabajo futuro. Estos momentos también pueden usarse para reflexionar en los resultados de un monitoreo más formal. La reflexión hará que la planificación sea más robusta y las acciones más innovadoras y centradas. Deben integrar momentos de reflexión en el proceso desde la fase más temprana, preferiblemente como un hábito regular (semanal, mensual, semestral). Por lo general, organizamos estos momentos de reflexión como una parte de los ritmos existentes. Por ejemplo, en lugar de organizar un evento específico como un taller de reflexión, utilice algunas horas del taller de planificación anual para reflexionar críticamente.

Ver Sección 6, Herramienta 56

El monitoreo es también un producto

La medición del rendimiento puede ser un producto importante de una MSP. Tomemos la Iniciativa de Transparencia de la Industria Extractiva (EITI, por sus siglas en inglés), una red de acción de gobiernos, sociedad civil y empresas para aumentar la transparencia en la industria de las extracciones.⁴ Para EITI, medir el progreso de las empresas hacia un objetivo establecido de una manera objetiva y verificable es clave de la iniciativa, y las métricas específicas son definidas y recopiladas. Al construir herramientas de medición del rendimiento, las MSP pueden hacer una contribución importante al campo y representa una adición de valor. Ayuda a establecer estándares y muestra quién está haciendo bien y quién está rezagado y, por lo tanto, es otra pieza del rompecabezas en el camino hacia una industria más sostenible.

Usen las siguientes preguntas para guiar el monitoreo reflexivo:

Ver Sección 6,
Herramienta 56:
Reflexión

¿Se ha creado una cultura y un entorno de aprendizaje? Esto significa reflexionar regularmente sobre los éxitos y fracasos con el fin de adaptar la visión y las acciones a la situación. Las preguntas típicas de reflexión podrían incluir: ¿Qué sucedió?; ¿Por qué?; ¿Y entonces?; ¿Ahora qué? Usen las siguientes pautas para ayudar a crear una cultura de aprendizaje: 1) Hagan que los participantes sientan que sus ideas y sugerencias son valoradas; 2) Consideren los errores y fallas importantes para el aprendizaje, y no vergonzosas; 3) Asegúrense que los implementadores, incluidos los interesados clave, discutan de manera regular e informal el progreso, las relaciones y las mejoras; 4) Lidere desde el ejemplo: escuche atentamente a los demás y conscientemente busquen soluciones juntos; y 5) Dedique tiempo para discutir errores y aprender lecciones durante las reuniones y talleres regulares

¿Se han definido los criterios de éxito? Las partes interesadas deberían primero acordar sobre lo que necesitan saber para tomar decisiones. Entonces pueden definir preguntas de rendimiento o evaluación que se centran en las necesidades de esta información clave. Por ejemplo, “En qué medida nuestra MSP ha influido en los responsables políticos?”; “¿Por qué (no)?” Finalmente, necesitan definir indicadores que le ayudarán a responder las preguntas clave. Por ejemplo, “tipos de cambios iniciados por los legisladores que asistieron a las reuniones de promoción”.

¿Se han desarrollado e implementado mecanismos de monitoreo?

Para establecer un mecanismo de monitoreo, la MSP deberá desarrollar una estrategia compartida y un plan de acción para la recopilación y el procesamiento de datos; análisis, reflexión crítica y toma de decisiones; comunicación e informes; capacidades y condiciones; incentivos para monitoreo y evaluación (MyE); un sistema de Información de gestión; y recursos financieros.

Pueden encontrar más información sobre cómo desarrollar sistemas de monitoreo en www.managingforimpact.org

¿Se ha revisado y evaluado el progreso y se han identificado las lecciones?

Las MSP deben ser revisadas y evaluadas como proyectos, aunque las metodologías podrían diferir. Puede que todavía estén buscando respuestas a las preguntas clave de evaluación de impacto, relevancia, sostenibilidad, efectividad y eficiencia. Asegúrense que tienen un buen equilibrio de indicadores de contenido e indicadores de proceso. Documenten las lecciones aprendidas de acuerdo con el siguiente formato:

- Tema de “lecciones aprendidas”
- ¿Cuál fue nuestro entendimiento o suposición original?
- ¿Cuál es nuestro entendimiento o suposición revisada?
- Uno o dos ejemplos que corroboran el nuevo entendimiento.
- ¿Cómo llegó el proyecto/proceso a este hallazgo?

¿Han retroalimentado las lecciones aprendidas en la estrategia y procedimientos de implementación? Las lecciones aprendidas deberían conducir a cambios hechos en los diversos aspectos de su iniciativa, incluido el proceso, la estructura, la gestión, los informes y la comunicación. ¿Está la historia contando cómo se adaptaron o cómo están alentando a las personas a adaptarse?; ¿El aprendizaje está siendo retroalimentado en las prácticas que está llevando a cabo actualmente o planeando para el futuro?; ¿Están usando las lecciones aprendidas para afinar tanto la iniciativa/proyecto, como el proceso real de monitoreo y evaluación?

Retos en la fase de monitoreo reflexivo

¿Cómo solucionarlos?

Realizar actividades de reflexión con líderes y ejecutivos ocupados	La reflexión y el aprendizaje a menudo se consideran “deseables”, en lugar de considerarlas el centro del negocio. En lugar de llamarlo “reflexión” o “aprendizaje”, a menudo usamos palabras como “Revisión de estrategia” o “Mejora del rendimiento” o “Mirar hacia atrás y mirar hacia adelante”. En estas conversaciones, podemos abordar las mismas preguntas. (¿Qué sucedió? ¿Por qué?; ¿Y entonces?; ¿Ahora qué?).
¿Quién debe realizar el monitoreo?	Idealmente todos están involucrados. Pero en realidad, este papel será jugado por personas en la secretaría o la organización principal. Consejo: asegúrese de desarrollar resúmenes de gestión de los datos de progreso para que los resultados de la supervisión sean discutidos por los líderes y hagan imágenes (por ejemplo, infografías) para comunicar el progreso al mundo exterior.
¿Quién debe realizar la evaluación?	El aprendizaje implica crear significado. Lo que más importa en una MSP es el significado que las partes interesadas le den a lo que se está logrando, en lugar de juzgar o evaluar externamente. Todavía hay un lugar para el soporte externo - por ejemplo, si los resultados son disputados o si un donante lo requiere. Asegúrense de tener un equipo de evaluación calificado usando métodos que ayudan a los interesados a utilizar el aprendizaje.
La gente no se sincera y admite lo que en realidad pasó	Esto muestra una falta de confianza. La reflexión y el aprendizaje pueden ser oportunidades importantes de construcción de relaciones entre organizaciones. Pero tengan cuidado: no es aceptable mirar en la cocina de otra persona y criticar la comida. La primera tarea es trabajar en la confianza mutua en el equipo. Considere usar la indagación apreciativa para <u>enfatizar los aspectos positivos de la MSP.</u>

Ver Sección 6,
Herramienta 6:
Narrativa
apreciativa

Diseño de procesos en la práctica

Las MSP pueden tomar muchas formas. Las formas diferirán de una situación a otra, y pueden incluso cambiar con el tiempo. Sin embargo, las actividades generalmente siguen una secuencia similar, como se muestra en la línea de tiempo de actividades en una MSP hipotética. En realidad, los plazos pueden variar de medio año a varios años.

A lo largo de la vida de dicho proceso de la MSP, deben tomarse muchas decisiones: algunas por un grupo central de iniciadores y facilitadores, y algunas por todas las partes interesadas involucradas. La Sección 5 presenta aspectos prácticos, que pueden ayudar a un equipo de facilitación a liderar una MSP con eficacia a lo largo de las cuatro fases.

Una buena MSP es claramente “más que solo reuniones”,⁵ pero buenas reuniones y talleres son esenciales para avanzar y son un componente principal en la práctica de diseño de procesos. Realizar buenas reuniones es algo así como un arte, pero como primer paso, deben tener claro el propósito. El

Ver Sección 6:
Herramientas

Definir el propósito de la reunión de la MSP

Involucrar a una amplia gama de partes interesadas, reflejando diferentes facetas del problema. Ayúdenlos a conectar entre ellos, construyan relaciones de confianza y descubran áreas compartidas de comunidad.

Permitan que los participantes intercambien información, experiencias y puntos de vista de forma que beneficie sus prácticas individuales y colectivas.

Primero cubran los temas fundamentales

CONSTRUIR REDES

COMPARTIR CONOCIMIENTO

Después escojan un propósito principal

Influenciar

Innovar

Desarrollar previsiones

Alinearse y actuar:

Formar las actitudes de las partes interesadas clave y el público al invitar a los líderes y tomadores de decisiones a discutir sus propuestas iniciales; utilicen sus perspectivas para agudizar las ideas y luego usen el producto resultante para promover conversaciones y acciones más amplias.

Explorar nuevos enfoques y habilitar la disrupción creativa reformulando, volviendo a imaginar o recombinando diferentes elementos y perspectivas. Utilicen estas ideas para prototipar nuevos procesos o servicios transformacionales y para desarrollar ideas para su adopción y ampliación.

Anticiparse a posibles desafíos e identificar nuevas oportunidades de intervención mediante la recopilación de información sobre cómo el mundo está evolucionando hoy y perspectivas diversas sobre las direcciones que podría tomar en el futuro.

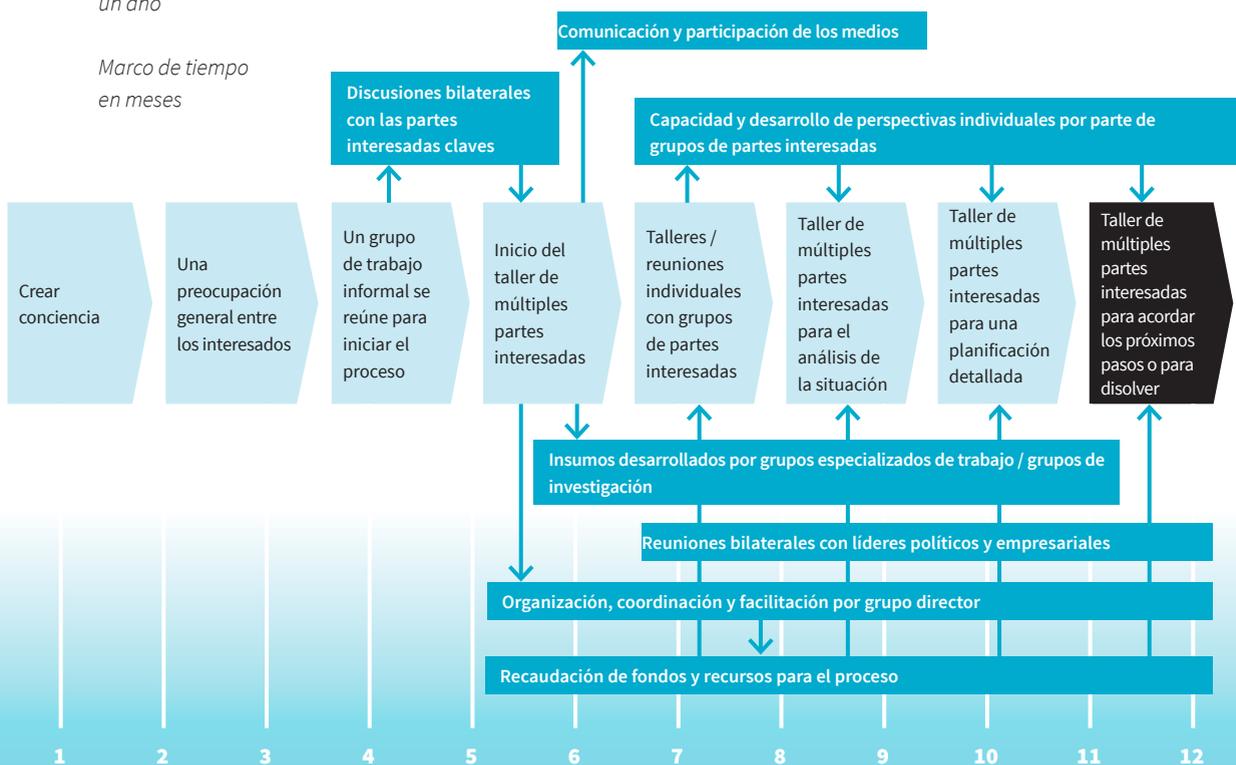
Movilizar a los interesados en diferentes partes del sistema para que actúen de forma coordinada. Ayuden a construir una comprensión compartida del sistema y el problema, desarrollen consenso en torno a una visión común, alineen las estrategias que lo rodean y ayúdense mutuamente en la ejecución.

propósito general de las reuniones de la MSP puede cambiar con el tiempo de influir a innovar, desarrollar previsión, y alineando y actuando. Pero en todos los casos, proporcionarán oportunidades de aprendizaje y trabajo en red. El siguiente diagrama de flujo de GATHER⁶ lo ayudará a expresar el propósito principal del evento de la MSP. Una vez que tengan claro el propósito, podrán elegir el diseño de proceso apropiado y las herramientas para la reunión.

Deben preparar una agenda clara y una línea de tiempo propuesta para la reunión para guiar las expectativas de las partes interesadas, ayudar a los participantes a prepararse y ayudar a garantizar que se discutan todos los temas propuestos. Presentamos dos esquemas genéricos en las siguientes páginas para ilustrar el posible flujo y los elementos de la agenda de una reunión. Se toman de reuniones típicas facilitadas por el CDI: una reunión de medio día y un taller de tres días. Estos no son planos; se proporcionan para ilustrar la lógica detrás de las reuniones y algunas combinaciones posibles. En la práctica, en realidad terminamos ajustando y cambiando el diseño a medida que avanzamos en casi todas las reuniones, en respuesta a la dinámica del grupo y las necesidades particulares.

Línea de tiempo de una MSP hipotética en el transcurso de un año

Marco de tiempo en meses



Ejemplo de una reunión de partes interesadas de 3 días

Propósito: alinear diferentes partes interesadas en una nueva asociación, profundizar el entendimiento de los participantes de las problemáticas y co-crear una agenda para las acciones futuras. Hay 30 participantes de 8 países diferentes.

¿Quiénes somos y cuál es nuestra historia?

DÍA 1

Introducciones

DÍA 1

¿Por qué estamos aquí?

DÍA 1

Explorar los casos de estudio

DÍA 1

Problemáticas emergentes, retos y preguntas

¿Cómo podemos mejorar nuestras prácticas?

DIA 2

Ideas y experiencia sobre como atacar las problemáticas emergentes, retos y preguntas

DIA 2

Compartir enfoques, metodologías y herramientas que se han usado

¿Cuál podría ser el valor de esta asociación?

DÍA 3

Aclarar nuestro interés o agenda común

DÍA 3

Lista de deseos para la asociación

DÍA 3

De los sueños a la realidad: siguientes pasos y seguimiento

Notas

- Esta reunión tuvo una naturaleza muy abierta y exploratoria. Los participantes fueron cuidadosamente seleccionados en función de sus antecedentes en el tema (agricultura sostenible) en diferentes sectores. Compartimos con anticipación quién venía y pedimos a los participantes que presentaran casos que pudieran inspirar a otros participantes.
- Nos tomamos mucho tiempo para que los participantes se conocieran y discutieran los motivos para el cambio en lugar de sus posiciones formales. De ahí la pregunta “¿Por qué estamos aquí?” Esto estableció el tono para que los participantes se conectaran a un nivel más profundo que simplemente hablando de posibles actividades o “quién encaja en esta asociación”.
- Los resultados de la reunión no fueron predefinidos. Sin embargo, era importante documentar, resumir y verificar las ideas y los acuerdos que surgieron durante la reunión. Este seguimiento del proceso es esencial en las reuniones de diálogo exploratorio.
- Durante la reunión, las ideas que surgieron se tradujeron en tareas en las que los grupos pequeños podrían trabajar. Esta orientación de la tarea ayudó a las personas a alinearse más fácilmente y ofrecer resultados tangibles.

Ejemplo de una reunión de partes interesadas de medio día

Propósito: Influenciar para obtener retroalimentación de calidad de las partes interesadas sobre una problemática. Comprometer a las partes interesadas para la colaboración futura. 40 a 60 participantes, una sesión de una tarde.

Notas

- Esta reunión no tiene una metodología participativa espectacular. Encontrarán que, en entornos formales, las personas pueden no estar dispuestas a alejarse de las formas tradicionales de convocatoria, o pueden ser inapropiadas. De todos modos, pueden modificar el diseño para incluir sesiones breves y sesiones de murmullo con dos o tres participantes para aumentar la participación y compartir las perspectivas.
- Tengan claro que no pueden usar una reunión tan corta para ponerse de acuerdo sobre un objetivo común, a menos que el grupo ya haya hecho una gran cantidad de trabajo preliminar antes de la reunión. En este caso, el objetivo era obtener retroalimentación de calidad sobre una idea, y con suerte aumentar la aceptación de parte de una variedad de partes interesadas.
- Regla de la Casa Chatham.⁷ En una reunión celebrada conforme a la Regla de Chatham House, cualquiera que asista a la reunión puede usar libremente la información de la discusión, pero no puede revelar quién hizo ningún comentario. La regla está diseñada para aumentar la apertura de las discusiones.
- Sean muy claros sobre cómo documentarán los comentarios, y organizarán reportes y formatos. Acuerden de antemano cómo van a volver a compartir con los participantes.

14:00

Bienvenida e introducciones (repetición de la agenda, Reglas de la Casa Chatham)

14:20

Repaso de la problemática y la iniciativa (introducción por parte del coordinador)

14:40

Discusión de la problemática (pequeños grupos mezclados)

15:20

Retos y oportunidades (inventario en plenaria de los puntos principales)

16:40

Cosechando retroalimentación (grupos de 3 a 5 personas, formatos en papel son entregados)

17:20

Conclusiones, próximos pasos (resumen en plenaria por la mesa)

Preguntas para diseñar un proceso de MSP

- Piensen en una reunión, conferencia o taller al que asistió que fue realmente bien. ¿Qué había en el diseño, ya sea antes o en el evento mismo, que contribuyó a su eficacia?
- Consideren una próxima reunión que está planificando en la MSP. Usando los elementos del Modelo de proceso que hemos explorado en esta sección, ¿a qué elementos podrían prestar más atención

en la planificación para ayudar a establecer un tono de conversación e invitar a una mayor diversidad de perspectivas hacia los resultados que está buscando?

- Imaginen que la MSP no tiene presupuesto para organizar reuniones o talleres. ¿Qué podría hacer aún para avanzar hacia sus objetivos, sin reuniones?
- ¿Cuáles son algunos errores u oportunidades perdidas en la MSP?; ¿Cómo podrían maximizar el aprendizaje de estos errores?

4 SIETE PRINCIPIOS QUE TIENEN LAS MSP EFECTIVAS

Hemos formulado siete principios que le ayudan a hacer que su MSP sea más efectiva. Los principios se basan en nuestra experiencia, así como en la interacción con académicos y profesionales. Cada principio tiene un fundamento teórico y descripciones de su aplicación práctica. Para cada principio, hay tres o cuatro perspectivas - estos son modelos conceptuales e ideas teóricas que ayudan a explicar cada principio e ilustrar sus implicaciones prácticas.

El primer principio es quizás el más difícil de entender. Pero no se desanimen: las ideas de complejidad y los sistemas adaptativos complejos son importantes para comprender como los grupos responden al cambio y hasta qué punto pueden y no pueden predecir los resultados y planificar para el éxito. Se introducen los conceptos básicos, pero para una comprensión más profunda, hay muchos otros recursos disponibles para utilizar en este campo interdisciplinario de rápido desarrollo.

PRINCIPIO 1**Adoptar el cambio sistémico**

1. Evaluar la complejidad de una situación
2. Metodología de sistemas flexibles
3. Gestión adaptativa
4. Cuatro cuadrantes de cambio

PRINCIPIO 2**Transformar las instituciones**

1. Respaldo y bloquear las instituciones
2. Pensamiento de sistemas
3. Marco para el análisis institucional
4. Vinculación del cambio institucional

PRINCIPIO 3**Trabaja con poder**

1. Tipos de poder
2. Rango
3. Expresiones de poder
4. Caras de poder
5. Empoderamiento

PRINCIPIO 4**Lidiar con el conflicto**

1. Causas del conflicto
2. Continuidad del conflicto
3. Negociación basada en intereses

PRINCIPIO 5**Comunicarse efectivamente**

1. Diálogo
2. Comunicación no violenta
3. Preguntas poderosas y escucha activa
4. Problemas culturales y comunicación

PRINCIPIO 6**Promover el liderazgo colaborativo**

1. Seis aspectos del liderazgo
2. Roles del equipo Belbin
3. Equilibrar resultados y relaciones

PRINCIPIO 7**Fomentar el aprendizaje participativo**

1. Ciclo de aprendizaje experiencial
2. Estilos de aprendizaje
3. Aprendizaje de ciclo simple, doble y triple

Simon Zadek*

“Los socios piensan que la colaboración cambiará el mundo. Cuando no sucede piensan que fallaron. Pero a menudo la colaboración cambió algo: la forma en que una parte del sistema funciona y ofrece resultados. Se trata de entender la naturaleza del cambio en sí mismo.”

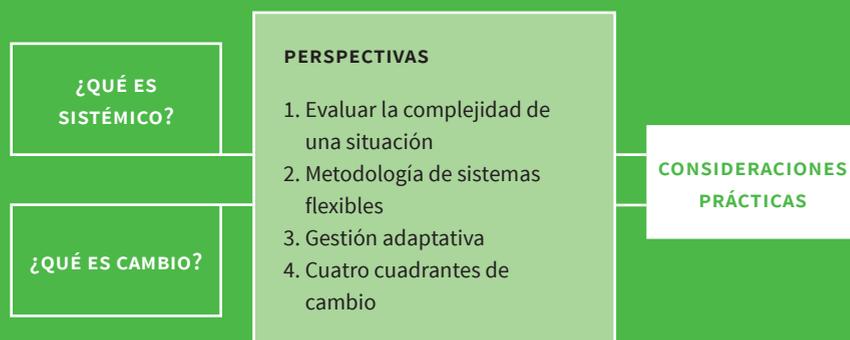
**Simon Zadek es fundador de AccountAbility y miembro visitante en Global Green Growth Institute, IISD y Tsinghua School of Economics and Management en Beijing. Citado en Kupers (2014).*

PRINCIPIO 1:

Adoptar el cambio sistémico

Los sistemas humanos son complejos, lo que significa que el cambio es dinámico y, a menudo, impredecible. Esta incertidumbre es una realidad básica que debe tener en cuenta al participar en las MSP. Pero ¿significa que no se puede planificar ni conocer nada? A continuación, mostramos que algunas cosas se pueden conocer y planificar. Pero debe buscar en el lugar correcto el conocimiento sobre el sistema sobre el que trata de influir, y debe planear junto con las diferentes partes interesadas, en lugar de en su escritorio.

Para ayudarlo a hacerlo, primero debemos presentar los conceptos y el lenguaje de los “sistemas adaptativos complejos”.



Finalmente, Martha tuvo éxito: una fundación internacional la había invitado a presentar una propuesta de proyecto sobre mercados inclusivos para los pobres. Era directora de una ONG local y había estado trabajando arduamente para crear una alianza con asociaciones empresariales, organizaciones de productores y el gobierno local. Juntas, la alianza había reconocido que el riesgo financiero era una barrera crítica que impedía a los agricultores vincularse con nuevas oportunidades de mercado. El plan era ayudar a impulsar el desarrollo económico local respaldado por un innovador esquema de microseguros de cultivo.

Pero cuando Martha comenzó a escribir la propuesta de financiación, su corazón se hundió. La Fundación quería muchos detalles sobre exactamente que mercados se desarrollarían, que empresas estarían involucradas y que agricultores se beneficiarían. Parecía que querían un plan inicial por adelantado. Este tipo de detalles y planificación podrían ser posibles si está construyendo escuelas o instalando bombas de agua, pensó para sí misma, pero estamos lidiando con la incertidumbre y la complejidad de los mercados y las pequeñas empresas.

La Alianza había hablado de manera exhaustiva sobre como estimular la economía local y crear más empleos a través de las empresas locales, especialmente para los jóvenes. Se dieron cuenta de que no había una sola solución, que tendrían que probar muchas ideas diferentes, que algunas funcionarían y otras fallarían, y que tendrían que aprender de esta experiencia a medida que avanzaban. En su análisis, la alianza había considerado la economía local como un sistema completo que reconocía los muchos jugadores y relaciones diferentes. Incluso habían dibujado una "imagen enriquecida" para visualizar la complejidad.

Marta se dio cuenta de que la Alianza, a lo largo de todas sus discusiones, había desarrollado una mentalidad de abrazar el cambio sistémico. Claramente, la Fundación tenía una idea mucho más lineal de como ocurre el cambio. ¿Cómo podría tener la Fundación a bordo?, pensó. ¿Estarían dispuestas a unirse a la próxima sesión de planificación en el esquema de microseguros?

¿Qué queremos decir con “sistémico”?

Las MSP suelen abordar desafíos que son demasiado difíciles de resolver para una organización individual. Estos problemas se llaman complejos, difíciles o sistémicos. Sistémico significa “en relación con todo el sistema”. Si tenemos una enfermedad sistémica, afecta a todo nuestro cuerpo. El cambio climático es un problema sistémico porque potencialmente impacta todos los aspectos de los ecosistemas del mundo y todos nuestros sistemas sociales. Muchos desafíos en el desarrollo sostenible podrían llamarse sistémicos. Para mirar los problemas sistémicos, necesitamos pensar en términos de sistemas completos.

Entonces, ¿cuáles son los conceptos básicos del pensamiento sistémico? Imagínese a usted mismo como un “sistema”. Existe en un entorno más amplio que su familia, su comunidad y su entorno físico. Tiene entradas (aire, alimentos, información) que le permiten funcionar y producir resultados: movimiento, compromiso social, calor, etc. Tiene un conjunto completo de subsistemas, como su sistema nervioso, su sistema circulatorio y su sistema digestivo. Todos estos interactúan, con productos de uno que se convierten en insumos para otro, controlados por una densa red de mecanismos de retroalimentación. La propiedad emergente de todos estos subsistemas trabajando juntos es usted y su personalidad particular, que es mucho más que la suma de las partes. En el pensamiento sistémico, lo distinguimos de los demás y del entorno más amplio al hablar de un límite.

Ver Sección 8,
Complejidad y
resiliencia

Los sistemas pueden ser relativamente simples, con cambios en los insumos que producen cambios fácilmente predecibles en los productos, pero también pueden ser muy complejos, con una vasta red de interrelaciones. Existe un amplio acuerdo entre los científicos de que las sociedades humanas son sistemas de “adaptación compleja”. Esto significa que se adaptan y evolucionan en respuesta a la influencia combinada de muchos agentes individuales. Nadie tiene el control total y los cambios ocurren de manera inesperada y sorprendente. Esta comprensión tiene implicaciones muy significativas sobre como generar un cambio social y el papel de las asociaciones de múltiples partes interesadas.

La mayoría de las MSP se ocupan de problemas complejos y “desordenados” que tienen una multitud de interacciones entre los diferentes jugadores y los problemas involucrados. Es necesario trabajar con esta complejidad, ayudar a las personas a ver todo el sistema y reconocer que el cambio a menudo será un

Lo sistémico es diferente a lo sistemático

Sistémico se refiere a afectar todo el (eco) sistema. Sistemático se refiere a estar bien organizado u organizado según un conjunto de planes y/o está agrupado en sistemas.

proceso impredecible y sorprendente. Un enfoque sistémico se enfoca en ver el panorama general, construir relaciones y redes, fortalecer los mecanismos de retroalimentación y adaptarse a lo inesperado. Evita los enfoques “planificados” desde arriba orientados a la planificación y fomenta formas de trabajo flexibles, emprendedoras y colaborativas.

Hay dos formas principales de ver el mundo que nos rodea: una forma reduccionista y una forma de sistemas. Un enfoque reduccionista separa las cosas y rompe nuestra comprensión en disciplinas separadas. Los enfoques de sistemas miran como todas las partes interactúan y lo que emerge de todo el sistema. Ambos enfoques son necesarios para abordar problemas complejos. Sin embargo, el análisis científico clásico y mucha educación ha sido en gran parte reduccionista. Esto deja una brecha en nuestra capacidad humana para pensar y actuar sistémicamente. El éxito de las MSP depende mucho de que los interesados puedan ver sus problemas desde una perspectiva de sistemas.

Adoptada de
Wadell, 2011

Tipos de cambio

	Reto Simple	Complicado	Complejo
Tipos de cambio	INCREMENTAL Mejorando el desempeño	REFORMA Cambiando la forma en que las partes interactúan en un sistema	TRANSFORMACIÓN Crea posibilidades previamente inimaginables
Foco	Cambiando formas de actuar y comportarse	Cambiando formas de pensar	Cambiando formas de percibir
Preguntas clave	¿Cómo podemos hacer más de lo mismo?	¿Qué reglas deberíamos crear?	¿Cómo tengo sentido de esto?
Ciclo de aprendizaje	Ciclo sencillo	Ciclo doble	Ciclo triple
¿Cuándo usarlo?	Para problemas rutinarios y predecibles	Cuando las nuevas soluciones deben ser acordadas y crear previamente	Cuando no hay una “solución” evidente; para innovar posibilidades inimaginables
Participación	Actores actuales que abordan el problema	Grupos de interés del sistema actualmente definido	Todos los interesados deben tratar de entender el sistema.
Rol Personal	Estoy actuando sobre el problema	Otros son el problema	Yo soy parte del problema. “Nosotros” estamos en esto juntos

¿Qué queremos decir con “cambio”?

Todos queremos un cambio para mejorar. Lo que impulsa a muchos de nosotros es el deseo de dejar el mundo en un lugar mejor para nuestros hijos, corregir los errores o proteger lo que apreciamos. Todos hablamos sobre el cambio, pero ¿qué sabemos sobre cómo ocurre el cambio?

Se han logrado avances significativos en las últimas décadas en nuestra comprensión de los procesos de cambio en las sociedades humanas. Steve Waddell,¹ por ejemplo, distingue tres tipos de cambio: incremental, de reforma y de transformación. Las principales características de estos diferentes tipos se muestran en la tabla. El cambio transformacional es sistémico, el más difícil de lograr.

¿Qué tipo de desafío requiere un cambio sistémico? Un ejemplo típico podría ser como hacer que el sistema alimentario y agrícola sea sostenible: este fue el punto de partida del Sustainable Food Lab.² Enfrentar este desafío requiere imaginar cosas que aún no están vigentes, que van más allá de la reforma del sistema actual; ciertamente no se trata de “negocios como siempre.”

Hacemos hincapié en el cambio sistémico o de transformación porque, en general, esto es lo que se necesita para abordar las preocupaciones de una MSP. No es porque hayamos encontrado que otros tipos de cambio sean menos relevantes. Puede ser muy apropiado utilizar métodos probados para resolver un problema logístico con, digamos, el acceso de los agricultores a semillas de hortalizas de calidad. A menudo, este tipo de problema puede ser abordado por una sola organización. Pero tarde o temprano, se hace evidente que estos problemas logísticos son solo una parte de un sistema más grande que requiere innovación y nuevas soluciones: ¿la falta de gobernanza en el sector de semillas limita el crecimiento?; ¿Las semillas de hoy son lo suficientemente resistentes para el impacto del cambio climático?

Estas son preguntas que requieren una respuesta sistémica. Los enfoques lineales para la gestión de proyectos, donde todos los factores parecen cognoscibles y controlables, no lo ayudarán a abordar estos problemas. Necesitarás métodos nuevos y diferentes. No hay una receta para el cambio sistémico; surge dependiendo de la alineación de muchas circunstancias, incluyendo, por ejemplo, que la gente común sigue presionando para el cambio, a menudo contra viento y marea. El truco en el cambio sistémico es reconocer las relaciones entre las diferentes partes interesadas y las circunstancias, para ver cómo se puede influir en estas relaciones para dirigir el sistema en la dirección deseada.

A continuación, analizamos cuatro perspectivas o formas de pensar diferentes que lo ayudarán a entender el cambio sistémico e integrarlo en la MSP: evaluar la complejidad de una situación, la metodología de sistemas flexibles, la administración adaptativa y los cuatro cuadrantes de cambio.

Perspectiva 1: Evaluar la complejidad de una situación.

Antes de pensar en el cambio sistémico, debemos comprender la idea de la complejidad. En la vida cotidiana, tendemos a pensar que “complejo” y “complicado” son más o menos lo mismo. Pero podemos hacer un conjunto más claro de distinciones que son muy útiles para comprender y tratar el nivel de complejidad en diferentes tipos de situaciones. Dave Snowden y su colega han desarrollado un marco de toma de decisiones llamado Cynefin Framework³ que distingue entre cuatro tipos diferentes de contextos: simple,⁴ complicado, complejo y caótico. En este marco, el nivel de complejidad está relacionado con la naturaleza de la relación entre causa y efecto.

En contextos simples, hay interacciones limitadas, que son todas predecibles. Cuando alterna un interruptor de luz, la misma acción produce el mismo resultado. Los contextos complicados tienen muchas más partes e interacciones, pero aún operan en patrones claros y predecibles. Por ejemplo, los cohetes son conjuntos complicados de componentes, pero los componentes interactúan de maneras predecibles; si hace un segundo cohete, se comportará de la misma manera que el primero. Los contextos complejos, por el contrario, tienen muchos elementos con múltiples bucles de retroalimentación. Esto significa que lo que sucede como resultado de una intervención o cambio no puede predecirse con certeza, aunque las razones de lo sucedido a menudo son aparentes en retrospectiva. La economía es un ejemplo clásico; los mercados bursátiles suben y bajan debido a muchos factores interactivos que son en gran parte impredecibles. En el cuarto contexto caótico, simplemente no hay relación entre causa y efecto.

Marco Cynefin
por Dave
Snowden



La planificación lineal y muchos análisis científicos se basan en la identificación de claras relaciones de causa efecto y su uso para predecir el resultado de un diseño o intervención. Pero en contextos complejos y caóticos, no se pueden predecir las relaciones causa-efecto; no pueden evaluarse antes de tiempo o no existen. En un sistema complejo, el comportamiento surge en el nivel del sistema como un todo; no puede predecirse sumando el comportamiento de los elementos individuales. Los sistemas complejos también pueden cambiar de repente. Si están cerca de un punto de inflexión, un pequeño cambio en las condiciones puede conducir a un gran cambio en el sistema, como sucedió durante la crisis financiera mundial.

Otros, como Westley, Zimmerman y Patton,⁵ también hacen distinciones entre tareas o problemas simples, complicados y complejos, como se muestra en la tabla. Los problemas simples son sencillos y se pueden resolver siguiendo un procedimiento estándar. Por ejemplo, puede hornear un pastel siguiendo una receta, y siempre que lo siga con cuidado, puede estar seguro del éxito. Los problemas complicados involucran muchas más partes y pueden requerir conocimiento especializado y coordinación, pero si se repiten todos los pasos individuales, el resultado será predecible. Los problemas complejos, como criar a un niño no tienen fórmulas y lo que funcionó bien con un niño puede no funcionar con el siguiente.

Los tres tipos de problema: simple, complicado y complejo, siguiendo a Westley, Zimmerman y Patton

SIMPLE Horneando un pastel	COMPLICADO Enviando un cohete a la Luna	COMPLEJO Criando un niño
La receta es crucial	Se necesitan protocolos o fórmulas rígidas	Los protocolos rígidos tienen una aplicación limitada o son contraproducentes
Las recetas son fácilmente replicables	Enviar un cohete aumenta la probabilidad de que el siguiente también sea un éxito	Criar a un niño proporciona experiencia, pero no es garantía de éxito con el próximo
La experiencia es útil, pero no obligatoria	Altos niveles de experiencia en múltiples campos son requeridos	La experiencia ayuda, pero solo cuando se equilibra con la receptividad del niño en particular
Una buena receta produce casi la misma torta cada vez	Los elementos clave de cada cohete deben ser iguales para tener éxito	Cada niño es único y debe ser entendido como un individuo
Las mejores recetas dan buenos resultados cada vez	Hay un alto grado de certeza del resultado	La incertidumbre del resultado permanece

Hay muchas cosas con las que lidiamos en la vida que son simples o complicadas, pero no necesariamente complejas. Cuando construimos una carretera o un puente, sabemos lo que se necesita hacer, paso a paso, y podemos hacer un plan claro para lograr los resultados deseados. Sin embargo, las MSP principalmente involucran a partes interesadas que intentan abordar problemas sociales e institucionales difíciles, por ejemplo, cambiar los sistemas de tenencia de la tierra para que las mujeres agricultoras pobres tengan más seguridad e incentivos para ser productivas. ¡Eso es complejo!

Al tratar de resolver problemas complejos, tendrá que experimentar con una serie de intervenciones para ver cuáles funcionan y cuáles fallan, y luego usar este conocimiento para ampliar o replicar cuando hay éxito y para intentar algo diferente cuando hay falla. Este es esencialmente un enfoque evolutivo para gestionar el cambio.

El punto clave es que, para diferentes niveles de complejidad, necesitamos usar diferentes formas de análisis, planificación, monitoreo y administración. *Cynefin Framework* es un poderoso marco que puede ayudarlo a usted, y a todos los facilitadores, líderes y simpatizantes de las MSP comprender con qué se enfrenta y por qué muchos enfoques clásicos de análisis, resolución de problemas y planificación tienen limitaciones en situaciones complejas.

CDI basado en Snowden y Boone (2007)

Nivel de complejidad	Ejemplos	Implicaciones para la jerarquía, el control y la experiencia	Implicaciones para las intervenciones
Simple	Construyendo un suministro de agua en el pueblo.	Borrar la cadena de comandos esencial, los equipos de perforación se centran en su protocolo.	Puede usar un marco lógico, listas de verificación.
Complicado	Vincular a los pequeños productores a los mercados.	Conocimiento intensivo como causa y efecto no evidente por sí mismo.	Planificación cuidadosa, múltiples tipos de experiencia, marco lógico.
Complejo	Cambio de incentivos fiscales para favorecer a los pequeños productores.	Aquí destacan los políticos y los comandantes del campo de batalla: gestión adaptativa; gran cantidad de experiencia diversa.	Intentar muchos experimentos; generar muchos comentarios para seleccionar estrategias que funcionen. Fracaso = aprendizaje.
Caótico	Respuesta inicial a desastres.	Ideal para personalidades fuertes a las que les gusta dictar soluciones, ya que pueden tomar el control absoluto.	Solo actúa con instinto.

Nota: aunque un problema puede ser muy complejo, algunas partes pueden ser simples, por ejemplo, realizar una encuesta de investigación, configurar un sitio web u organizar un taller.

Perspectiva 2: la metodología de sistemas flexibles

Para utilizar un enfoque sistémico, primero deberá analizar la situación desde una perspectiva de sistemas. Aquí nos basamos en la metodología de sistemas flexibles (SSM), desarrollada por Peter Checkland⁶ en la década de 1980, para delinear lo que esto significa en la práctica. El enfoque de sistemas flexibles es una metodología poderosa para la colaboración de las partes interesadas porque enfoca el pensamiento y la discusión en torno a las interrelaciones, perspectivas y límites⁷:

Interrelaciones: ¿cómo se conectan las cosas entre sí?; ¿A qué se refieren todos los elementos del sistema (situación) y cómo se afectan entre sí?; ¿Qué sucederá en todo el sistema si realiza cambios en una parte? Muy a menudo los interesados solo ven su parte de una situación. Si puede ayudar a todos a tener una visión más amplia, esto ayudará a crear una comprensión compartida y estimular el pensamiento creativo sobre lo que podría funcionar mejor.

Perspectivas: ¿Cuáles son las diferentes formas en que se puede entender una situación? Diferentes partes interesadas tendrán perspectivas muy diferentes sobre una situación, impulsadas en parte por sus propios valores e intereses. Puede usar el análisis de sistemas de *software* para ayudar a las partes interesadas a identificar, comprender y analizar estas diferentes perspectivas. También encontrará que uno de los primeros pasos críticos en la gestión de conflictos es permitir a los diferentes interesados obtener una comprensión mucho más profunda de las perspectivas de los demás.

Límites: ¿Qué es “dentro” y qué es “fuera”? Cuando abordamos problemas humanos, primero debemos decidir cuán estrecho o amplio debe ser el enfoque. En otras palabras, ¿dónde establecemos el límite entre lo que podemos tratar de cambiar y lo que se encuentra en un entorno más amplio y que nos afecta, pero que no es fácil de influenciar? Esta es una discusión importante que debe mantener al desarrollar su MSP. Si hace el límite demasiado amplio, tendrá que lidiar con tantas cosas que el éxito será difícil; si lo hace demasiado pequeño, es posible que no aborde las causas subyacentes de los problemas. Es probable que los límites cambien durante el proceso; esto es normal. El punto importante es tener una discusión consciente sobre el alcance de lo que la MSP intenta abordar en cualquier momento.

Puede usar SSM con partes interesadas para desarrollar modelos de sistemas de lo que necesitarán para crear una situación mejorada. Por ejemplo, se usó una MSP para diseñar un nuevo esquema de riego en Nepal. Anteriormente, los planificadores se habían centrado principalmente en la entrega de agua y la ingeniería y no habían prestado ninguna atención a la mejora de las prácticas agrícolas o de comercialización. Esto significaba que los agricultores no obtenían todos los beneficios del agua. Luego se crearon modelos de sistemas con aportes de todos los interesados para mostrar las interrelaciones entre los subsistemas de suministro de agua, producción agrícola, servicios de apoyo, gestión y comercialización. Se hizo un plan más completo que ayudó a mejorar todas estas áreas y los agricultores se beneficiaron plenamente.



Imagen enriquecida que muestra una situación de gestión de humedales. Pueden reconocerse los actores (donantes, ONG, gobierno local, pescadores) y los factores (problemas de poder, sobrepesca, conflictos, flujos de dinero).

El análisis de sistemas flexibles ofrece una serie de herramientas para ayudarlo a analizar su situación particular. Aquí describimos tres: imágenes enriquecidas, CATWOE y diagramas del sistema.

Imagen enriquecida

Una de las herramientas más poderosas que usamos para facilitar las MSP es una imagen enriquecida, y este es un punto de partida para el análisis de sistemas flexibles. Involucra a las partes interesadas que trabajan juntas para dibujar una imagen de la situación que les preocupa. Las partes interesadas que provienen de diferentes orígenes pueden comenzar rápidamente a ver como sus preocupaciones están conectadas con las de los demás. Todos los interesados pueden obtener una visión sistémica de la situación. La gente disfruta trabajando juntos en una imagen enriquecida; es divertido, crea muchas discusiones y muchas veces genera mucha risa. El proceso en sí ayuda a las personas a comprender las perspectivas de los demás y es una gran manera de comenzar el análisis colectivo necesario al comienzo de una MSP. Puede obtener más información sobre cómo utilizar imágenes enriquecidas para ayudar a los interesados a obtener una mejor percepción (compartida) del sistema que pretenden influir en el portal MSP de CDI: www.mspsguide.org

CATWOE

CATWOE significa Clientes, Actores, Transformación, Visión del Mundo, Propietario y Medio Ambiente (por su acrónimo por las palabras en inglés). Puede usar una lista de verificación CATWOE para obtener más claridad sobre el problema o el objetivo de la MSP. Esencialmente, le ayuda a enfocarse en el impacto del problema en las diferentes personas involucradas y en el sistema en general. La lista de verificación se puede utilizar para ayudar a identificar el problema, para incitar a pensar acerca de lo que realmente está tratando de lograr, o para pensar en implementar una solución.

Clientes ¿Quién se beneficia y cómo el problema los afecta?

Actores ¿Quién está involucrado en la situación y qué roles y responsabilidades tienen?

Visión del mundo de transformación ¿Cuál es el cambio o mejora que se desea?
¿Cuál es la mentalidad dominante que las partes interesadas aportan a la situación?

Propietario ¿A quién pertenece el proceso? En otras palabras, ¿quién tiene el poder de hacer o evitar que sucedan cosas?

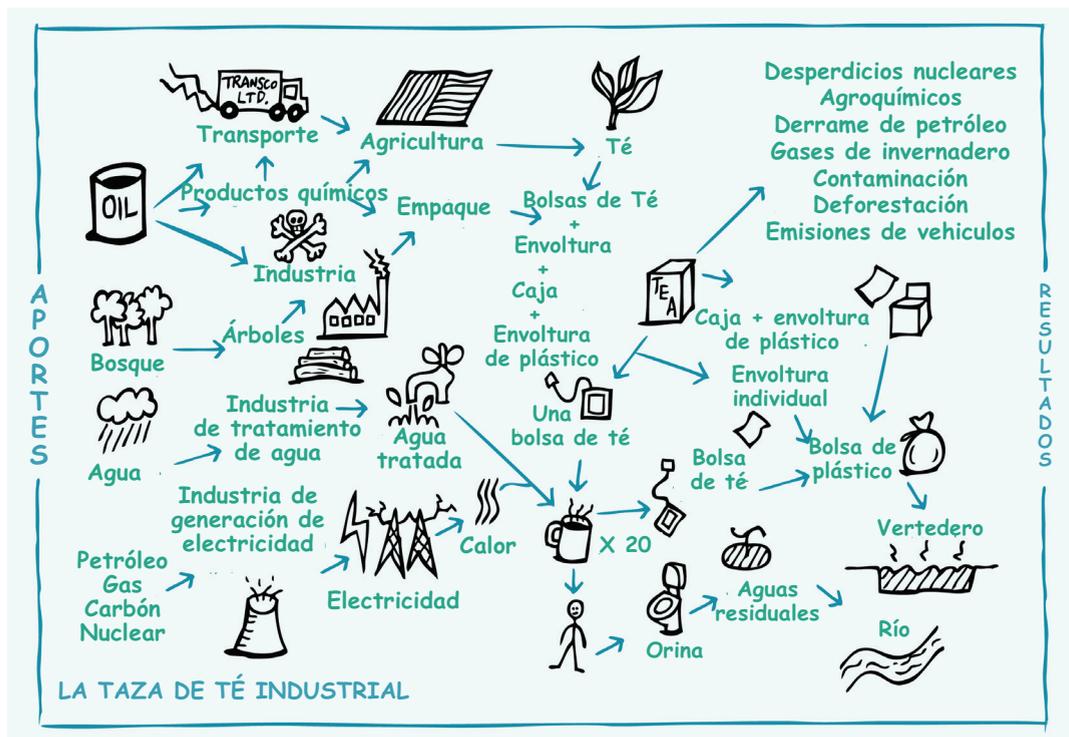
Ambiental ¿Cuáles son las limitaciones y limitaciones medioambientales que tendrán un impacto en lograr un cambio?

Diagramas del sistema

La metodología del sistema flexible tiene un enfoque específico para desarrollar modelos conceptuales de los sistemas de actividad humana requeridos para lograr un propósito específico o transformación. Por ejemplo, podría hacerse la pregunta: ¿qué conjunto de actividades humanas se requerirían para mejorar la sostenibilidad de la producción de té? Utilice una definición de “raíz” derivada de CATWOE para definir el sistema en general, y luego identifique la cantidad mínima de subsistemas necesarios para que funcione el sistema más grande. Este modelo conceptual se puede usar para generar una discusión con las partes interesadas sobre qué cambios en el “mundo real” serían lógicamente deseables y políticamente factibles. El análisis completo de SSM puede ser muy poderoso, pero también bastante sofisticado, y sería recomendable leer los detalles de cómo realizarlo.

Ejemplo del sistema 2 análisis del sistema de la cadena de suministro para una taza de té.
Fuente: Mulgan y Leadbeater (2013, p.12), cortesía de NESTA

Si no desea acceder a todos los detalles de SSM, también puede trabajar con las partes interesadas para desarrollar un diagrama de sistemas de los diferentes elementos y relaciones de un sistema, como la cadena de suministro de té ilustrada.⁸ Esto muestra una imagen general de la dinámica en juego, e incluso si no se analiza completamente puede aclarar las oportunidades para la acción. Muestra dónde puede intervenir y dónde puede haber apalancamiento.



Perspectiva 3: gestión adaptativa

Encontrará que el análisis de sistemas es una herramienta poderosa para ayudar a los interesados a comprender toda la situación y como sus acciones influyen en los demás. Pero la naturaleza misma de los sistemas complejos es que a menudo cambian de maneras impredecibles y sorprendentes. Ninguna cantidad de análisis de sistemas superará esto. Hasta ahora, el pensamiento occidental y científico se ha centrado principalmente en los tipos de fenómenos definidos en el Marco Cynefin como simples o complicados. Esto conduce a un enfoque de planificación tipo plan clásico que prescribe a) un análisis cuidadoso, b) especificar resultados o resultados específicos que se lograrán, c) desarrollar un plan de acción paso a paso, y d) implementar el plan. Este enfoque asume que, con un buen análisis y una buena planificación, tendremos éxito en su mayoría. Pero, aunque esto es en gran parte cierto para tareas simples y complicadas, las situaciones complejas y caóticas son diferentes. Esto significa que nuestro enfoque de planificación debe ser adaptativo, es decir, receptivo a lo que sucede.

La planificación adaptativa usa suposiciones sobre el cambio. Debe asumir la incertidumbre: para una situación dada, simplemente no es posible predecir exactamente qué sucederá cuando comience a intervenir y hacer cambios. Debe estar preparado para probar muchas ideas diferentes para ver qué sucede y aceptar que muchas de estas ideas fracasarán. Debería pensar en el fracaso como parte integral del proceso de innovación y cambio, la base de un nuevo aprendizaje. El truco es llevar a cabo un monitoreo y obtener una respuesta rápida para que se pueda ajustar el enfoque según sea necesario. Los diferentes interesados en la MSP representan diferentes partes del sistema; Cuando se juntan, pueden compartir sus observaciones sobre lo que ven que cambia, y si es bueno o malo para ellos. Este es un enfoque clave para fortalecer la retroalimentación y lo ayudará a adaptar su planificación de MSP a medida que la situación cambie.

¿Interesado en aprender más sobre el manejo adaptativo? Visite el portal de CDI:
www.managingforimpact.org

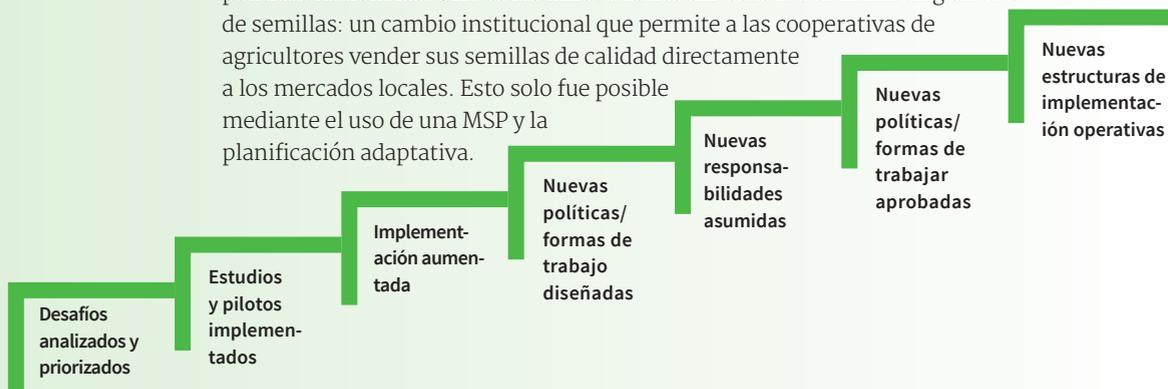
Planificación adaptable en el sector de semillas en Etiopía⁹

El sector de semillas en Etiopía es complejo; involucra a muchas partes interesadas diferentes, cada una con su propio rol específico en la cadena de valor de la semilla. Las funciones incluyen el desarrollo de variedades, la producción de semillas de la generación temprana, la multiplicación de semillas y la distribución de semillas, y otras partes interesadas brindan servicios tales como la garantía y la extensión de la calidad de las semillas. Pero el sector enfrenta muchos desafíos para garantizar que los agricultores tengan acceso a semilla de calidad.

Juntos, los grupos básicos de interesados regionales del sector de semillas, con institutos de conocimiento como facilitadores, trataron de diseñar un proceso para abordar los principales cuellos de botella en la cadena de valor de las semillas. El proceso es parte del programa de Desarrollo Integrado del Sector Semilla (ISSD) de Etiopía. Pero, ¿cómo se diseña ese proceso, dada la complejidad del sector de las semillas, y cómo se asegura de que trabaje hacia el cambio institucional? Al tratar de poner en práctica los principios de la gestión adaptativa, el programa ISSD optó por centrarse en crear espacios para promover las alianzas y la innovación, en lugar de centrarse en cuellos de botella y soluciones predefinidas.

La plataforma de partes interesadas reunió a actores en diferentes niveles: los operadores en la cadena de valor (productores de semillas, procesadores y comercializadores); partidarios (organizaciones no gubernamentales y universidades); y habilitadores (agencias gubernamentales). Esto fue importante tanto para el proceso de aprendizaje como para identificar cuellos de botella clave, objetivos comunes, intereses comunes y beneficios mutuos, así como la creación de nuevas alianzas. El enfoque en la innovación condujo a una rutina de experimentación; Se utilizaron estudios y pilotos para descubrir qué funcionaba y qué no funcionaba para mejorar el acceso de los agricultores a semilla de calidad. Las innovaciones prometedoras fueron validadas y ampliadas y luego ancladas en las instituciones correctas.

Al elegir centrarse en las alianzas y la innovación, ISSD pudo crear un espacio para que las partes interesadas comenzaran a trabajar juntas, aunque no hubo un resultado predefinido. Al principio, nadie sabía qué innovaciones se destacarían por ser eficaces y escalables, y por tener el potencial de ser incluidas en las políticas nacionales. Una de las innovaciones exitosas fue el marketing directo de semillas: un cambio institucional que permite a las cooperativas de agricultores vender sus semillas de calidad directamente a los mercados locales. Esto solo fue posible mediante el uso de una MSP y la planificación adaptativa.



Perspectiva 4: Los cuatro cuadrantes del cambio

Cualquier cambio implica desafíos relacionados con las personas y las estructuras involucradas. Debe pensar en esto para asegurarse de que el cambio que desea no se vea obstaculizado por un aspecto que no consideró. El modelo de los Cuatro Cuadrantes de Cambio (4Q), desarrollado por Ken Wilber,¹⁰ lo ayudará a identificar y abordar los diferentes aspectos del cambio. El modelo divide el cambio en cuatro tipos: el Cuadrante 1 se ocupa de la intención, la identidad personal y las formas de percibir; Cuadrante 2 con comportamiento y como se desarrolla; Cuadrante 3 con cultura, creencias y valores; y el Cuadrante 4 con las estructuras y procesos de los sistemas sociales. Steve Waddell¹¹ sugiere que una MSP no necesita conducir a la acción en todos los cuadrantes, pero debe asegurarse de que alguien, sus participantes u otros, tenga intervenciones en todos. La falta de cambio en un cuadrante retrasará el desarrollo de los demás.

Cuando busca un cambio sistémico, es bueno estar al tanto de dónde comienza el cambio. ¿Todo comienza con la elección individual de comprometerse? ¿O esperamos que el punto de partida para un cambio del tipo “agua potable y saneamiento para todos” sea la acción a nivel institucional? El modelo de cuatro cuadrantes lo ayudará a usted y a sus partes interesadas a enfocarse en cuatro estrategias diferentes para el cambio en las interacciones humanas. Trabajar con estas estrategias diferentes es otro aspecto de ser sistémico. En las MSP, este modelo plantea preguntas importantes sobre como ocurre el cambio y dónde enfocarse.

El proceso de cambio de la ONG holandesa de desarrollo ICCO

Hettie Walters documentó el proceso de cambio en la ONG holandesa de desarrollo ICCO utilizando el modelo Cuatro Cuadrantes¹² y un protocolo de investigación de proceso desarrollado por la Comunidad de Cambio Generativo.¹³ El cambio de ICCO implicó pasar de “financiar ONGs individuales asociadas” a “trabajar con cualquiera que pudiera desempeñar un papel en el desafío que nos ocupa”. Este cambio a un modo de operación de múltiples partes interesadas resultó ser un desafío, pero no imposible. Reflexionando sobre los cuatro cuadrantes, ICCO descubrió que había centrado principalmente sus esfuerzos en el lado exterior del modelo (¿Cómo nos relacionamos de manera diferente con nuestros socios?; ¿Cómo podemos afectar el cambio institucional?). No invirtió lo suficiente en el aspecto interno del modelo (¿Cómo mantenemos suficiente personal motivado y comprometido?; ¿Cómo podemos configurar nuestras aspiraciones colectivas para este proceso de cambio?). ICCO ha tomado estas lecciones a bordo para gestionar cambios complejos en el futuro.

INDIVIDUAL

INTERIOR

1. Espiritual-Psicológico

Preocupado por cambiar la propia sensación de ser.

Amplia teoría del cambio: todo es una cuestión de percepciones y capacidades individuales.

Atención:

- Profundizar en la autoconciencia
- Desarrollar los conocimientos, las habilidades y las competencias
- Describir las suposiciones, valores, mentalidades y creencias de uno

Métodos:

- Meditación
- Reflexión personal y consulta
- Desarrollo personal de dominio a través de cursos y pasantías

COLECTIVO

3. Social y Cultural

Preocupado por los valores colectivos de equidad y justicia.

Amplia teoría del cambio: todo es una cuestión de valores y creencias colectivas.

Atención:

- Metas y aspiraciones colectivas
- Valores y creencias subyacentes
- Reglas implícitas y suposiciones
- Discurso, lenguaje

Métodos:

- Establecimiento de objetivos colectivos y creación de estrategias
- Desarrollar declaraciones de valores y procesos para la actualización
- Programas de medios en curso

EXTERIOR

2. Interpersonal

Preocupado por cambiar los propios comportamientos en interacción con los demás.

Amplia teoría del cambio: todo es cuestión de cómo interactúan los individuos.

Atención:

- Mostrar confianza, respeto y comprensión mutua
- Comportamientos de cambio para demostrar la interdependencia
- Llegar a la conciliación de las diferencias interpersonales

Métodos:

- Entrenamiento de diversidad
- Viajes de aprendizaje en el mundo de otras personas
- Encuentros/retiros grupales para exploración
- Entrenamiento de mediación/negociaciones

4. Estructural y sistémico

Preocupado por la gobernanza, los procesos de toma de decisiones y las instituciones.

Amplia teoría del cambio: todo es una cuestión de procesos, instituciones y poder.

Atención:

- Políticas, legislación
- Instituciones, procedimientos
- Asignación de recursos

Métodos:

- Construcción de estructuras políticas, acuerdos, marcos, sistemas
- Nuevos sistemas de contabilidad/informes/medición

Fuente: Steve Wadell (2011, p. 106) y The Generative Change Community (2007), adoptado de Wilber (2000).

Implicaciones prácticas

Actuar sistémicamente significa alinear los procesos de cambio con la forma en que evolucionan los sistemas adaptativos complejos. ¿Qué significa esto para ustedes y su MSP?

- No espere que las cosas salgan según lo planeado. Diseñe procesos en torno a múltiples ciclos de reflexión, planificación y acción, para que pueda adaptar sus planes a cambios inesperados.
- Reconocer que, en sistemas complejos, el cambio ocurre debido a las acciones de muchos actores diferentes. Construya una amplia red de apoyo y desconfíe de los enfoques centralizados y de arriba hacia abajo.
- No coloque todos sus huevos en una canasta; pruebe una variedad de opciones para descubrir qué funciona mejor.
- Sea emprendedor y busque y apoye los éxitos emergentes que podrían ser desencadenantes del cambio sistémico fundamental.
- Esperar y aprender del fracaso. En la evolución de los sistemas complejos, hay muchas fallas y solo unos pocos grandes éxitos que cambian el sistema.

Recuerde:

- Debe obtener “el sistema en la sala” reuniendo a los diferentes interesados y apoyándolos para compartir sus diferentes perspectivas.

- Debe llevar a cabo revisiones periódicas y la adaptación de cualquier estrategia de cambio; la dinámica en los sistemas complejos cambiará rápidamente y es impredecible.
- Las MSP funcionan mejor cuando permiten la experimentación, creación de prototipos y aprendizaje. Los donantes deberían ver estas inversiones como algo esencial, no como “agradables para los que tienen”.
- Las MSP deben considerar el cambio sistémico como algo a lo que pueden contribuir y no como algo que puedan controlar y dirigir por completo.

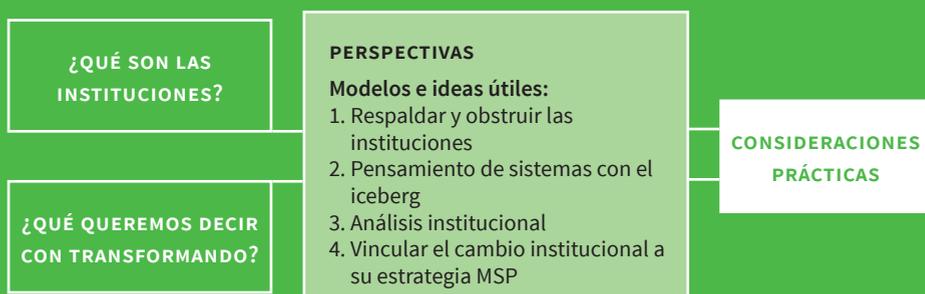
Preguntas para diseñar y facilitar las MSP

- ¿Cuán complejos son los problemas que enfrenta?; ¿Funcionará un enfoque lineal para la planificación, o las partes interesadas deben involucrarse en un enfoque más adaptativo para el cambio?
- ¿Cuáles son los modos de pensar de las diferentes partes interesadas involucradas?; ¿Comprenden la diferencia entre los enfoques lineales y adaptativos, y cómo podrían ayudarlos a aceptar y utilizar un enfoque sistémico?
- ¿Cuáles son las diferentes formas en que puede entenderse esta situación?; ¿Cómo afectará este entendimiento la forma en que las personas juzgan el éxito de la MSP?

PRINCIPIO 2: Transformar las instituciones

Cuando hablamos de cambio social, económico y político, realmente estamos hablando de cambiar las instituciones o tradiciones subyacentes. Por “instituciones” nos referimos a las “reglas del juego”, las normas y valores formales e informales que dan forma a la manera en que las personas piensan y se comportan. Los valores profundamente arraigados, las tradiciones establecidas y los marcos formales pueden ser barreras reales para el cambio, pero también pueden ser de apoyo y ayudarlo a lograr sus objetivos. Las MSP necesitan ayudar a los interesados a mirar críticamente las instituciones, las propias y las de los demás, que afectan su trabajo.

Esta sección trata de ayudarlo a reconocer, comprender y trabajar con las instituciones que pueden apoyar u obstaculizar el éxito de su MSP. Hay formas de utilizar las MSP para influir en las instituciones para que avancen en la dirección deseable, pero lleva tiempo.



Cuando Albert regresó de su viaje de campo, su mente estaba llena de impresiones sobre el programa de nutrición. Él debe abandonar su oficina bilateral de donantes con más frecuencia. Todas estas nuevas aplicaciones de salud basadas en SMS, difusión pública a través de la radio y dispositivos móviles, nuevas tecnologías para el almacenamiento de alimentos ... ¡Impresionante!

Pero un comentario de una mujer agricultora todavía lo molestaba. "Pueden decir lo que quieran sobre esta nueva variedad de arroz, nunca voy a darle de comer a mi familia. No puede ser bueno". Todo el programa se basó en la idea de que la nueva variedad era mejor, más sabrosa y más nutritiva. Se ha demostrado en otros países. ¿Por qué había tanta resistencia aquí?

¿Había algo cultural que se habían perdido?; ¿Por qué era tan difícil para las personas ver los beneficios de una nueva tecnología probada?; ¿Qué podría hacer él para ayudar a que las cosas cambien?

¿Qué queremos decir con “instituciones”?

Cuando hablamos de instituciones, no nos referimos a las organizaciones; nos referimos a las “reglas” que ayudan a la sociedad a funcionar. Estas pueden ser formales o informales; pueden ser políticas, legales, sociales, culturales, económicas o religiosas. en el sentido más amplio, las instituciones incluyen lenguaje, moneda, matrimonio, derechos de propiedad, impuestos, educación y leyes. Las instituciones nos ayudan a saber cómo comportarse en situaciones determinadas, como conducir en el tráfico, negociar en un mercado o asistir a una boda.

Las instituciones son fundamentales para establecer la confianza en la sociedad. Ponemos nuestro dinero en un banco porque confiamos en las instituciones del sistema financiero para protegerlo. Abordamos un avión porque confiamos en las instituciones relacionadas con el control del tráfico aéreo y la supervisión del mantenimiento de las aeronaves para mantenernos seguros.

Por definición, las instituciones son estables, duraderas y se resisten al cambio. Las instituciones pueden incluso encerrar a las sociedades en un camino particular. Trate de imaginar lo difícil que sería cambiar la convención de conducir en el lado derecho o izquierdo de la carretera ahora que está establecido.

Las diferentes instituciones que gobiernan nuestras vidas están interrelacionadas en una red compleja. Las reglas del lenguaje permiten que se establezcan leyes, estas leyes son respetadas por los tribunales y los sistemas policiales, y obedecemos las leyes debido a todo un sistema de creencias, valores y normas sociales. Nuestras vidas están integradas en esta compleja red de instituciones sociales. Damos por hecho muchos de ellos, sin cuestionar su origen o las suposiciones y creencias subyacentes en las que se basan. Las instituciones informales generalmente evolucionan sin una planificación consciente y se integran en nuestra idea de lo “normal”. Esto significa que es mucho más fácil para nosotros reconocer el de otras personas e instituciones que entender las nuestras. Las ideas y las actitudes pueden estar tan profundamente arraigadas en nuestra forma de pensar que creemos que la idea de cambio es muy inquietante.

Formal vs. informal

Si alguna vez ha estado en Ámsterdam, puede saber que el tráfico está regulado por semáforos. El control de tráfico es una institución formal, conocida por todos. Pero muchos visitantes se sorprenden al ver que los ciclistas a menudo ignoran estas reglas y felizmente pasan por una luz roja. Parece que hay una institución informal en funcionamiento (“si está despejado, puede cruzar”), que es diferente de la institución formal (“siempre debe detenerse en los semáforos rojos”).

¿Qué queremos decir con la transformación?

Sabrán por su propia experiencia lo difícil que puede ser cambiar las instituciones. Pero es probable que sea un paso importante para lograr el objetivo de una MSP. No estamos sugiriendo que las MSP puedan siempre o fácilmente cambiar las instituciones en el corto plazo. El cambio institucional puede tomar generaciones (piense en las actitudes hacia el papel del matrimonio) y a menudo implica batallas pacíficas por parte de muchas personas valientes. En general, las instituciones cambian lentamente con pasos incrementales, aunque a veces una nueva innovación tecnológica podría tener un impacto rápido (por ejemplo, la invención de la tecnología de pago móvil en la institución de la banca).

Si desea que su MSP sea efectiva, debe comprender cuáles instituciones obstaculizan el cambio, incluso si cambiarlas es difícil, y cuáles son necesarias para respaldarlo. Tendrá que prestar atención enfocada y sostenida a las instituciones que son más importantes, no tratar de hacer todo de una vez. A través de las MSP, tiene el potencial de influir en más instituciones porque puede aprovechar el poder colectivo y la inteligencia de muchas partes interesadas.

Ver Sección
4, Principio
1: Adoptar
el cambio
sistémico

A veces, un pequeño cambio en una institución puede tener un gran efecto. Esto se debe a que estamos trabajando con sistemas adaptativos complejos, como se explica en el Principio 1. Cuando el sistema está cerca de un punto de inflexión, las intervenciones pequeñas pueden tener enormes consecuencias. Considere la proverbial paja que rompe la espalda del camello, o los eventos que llevaron a la caída del Muro de Berlín. La caja da otro ejemplo en un contexto de desarrollo.

Perspectiva 1: factores habilitantes y restrictivos

Puede ser difícil comprender el concepto de instituciones porque están tan integradas en nuestras vidas que a menudo no las notamos. Una de las formas más sencillas de pensar sobre el papel que las instituciones pueden desempeñar en el logro de los objetivos de su MSP es separarlos en dos tipos:

1. Aquellos que permitirán a su MSP alcanzar su objetivo final
2. Aquellos que obstaculizarán o limitarán a su MSP de alcanzar su objetivo final

Como ejemplo, su MSP podría estar interesado en proporcionar acceso a agua potable. Comience haciendo una lista de todas las instituciones que son habilitadoras para este objetivo, como tener un marco legal nacional y una fuerte solidaridad comunitaria. Luego enumere todas las instituciones restrictivas, como una cultura de corrupción en el sector público o que las mujeres no puedan salir de la casa. ¿Cuáles son los más importantes? Trate de poner cada lista en orden de prioridad. Su lista de habilitadores lo ayudará a ver dónde puede obtener soporte para sus objetivos de MSP. Y su lista de restricciones lo ayudará a decidir dónde debe comenzar un proceso de cambio.

Ver Sección 2:
Diseñando el
proceso, para
saber más de
la TdC

Averiguar qué instituciones subyacentes están desempeñando un papel le ayudará a desarrollar su Teoría de Cambio con las partes interesadas.

Nepal: reducir la degradación de la tierra mediante la institucionalización de grupos de arrendamiento*

Este recuadro brinda un ejemplo de cómo un cambio institucional relativamente pequeño contribuyó a un gran impacto.

*Véanse las evaluaciones del FIDA del programa forestal de arrendamiento de Nepal: <http://tinyurl.com/on64e6k>

La degradación de la tierra en las zonas montañosas de Nepal ha sido un problema desde la década de 1990. A medida que más personas talaron árboles para obtener leña, hay más erosión y disminución de la productividad agrícola. El gobierno había intentado todo tipo de enfoques agroecológicos para evitar la desaparición de los bosques, y algunos (como la silvicultura comunitaria) se han vuelto bastante exitosos para detener el declive. Pero ¿cómo podría repararse la tierra dañada? Finalmente, a alguien se le ocurrió la idea de arrendar las tierras forestales degradadas a los agricultores pobres, lo cual fue asumido por el gobierno con el apoyo de la FAO y el FIDA. Aunque los pobres no podían comprar tierras, tener un contrato a largo plazo les daba todo tipo de posibilidades. Este pequeño cambio institucional - la introducción de un marco legal para el arrendamiento - fue un cambio de juego. El gobierno otorgó arrendamientos libres de impuestos a las tierras forestales degradadas para las familias pobres elegibles y proporcionó capacitación y algunos insumos. Los grupos de arrendamiento fueron puestos a cargo de proteger la tierra del pastoreo y el fuego. Podrían usar la tierra para la regeneración natural del bosque o para la agrosilvicultura con plantaciones de árboles y cultivos multipropósito. La cobertura forestal aumentó hasta en un 70% en diez años. Y las familias arrendadas ahora podrían pagar la escolaridad, la salud y los gastos diarios de la familia con los ingresos de la tierra.

Perspectiva 2: Sistemas de pensamiento con el iceberg

Puede ser muy difícil descomprimir la situación particular a la que se enfrenta su MSP. Puede ver lo que está sucediendo, pero puede ser realmente difícil identificar las diferentes influencias e instituciones que llevaron a la situación. Las instituciones más formales como las leyes que limitan las exportaciones, pueden ser fáciles de ver. Pero, ¿por qué las personas de su aldea no confían en un nuevo producto incluso cuando funciona mejor?; ¿Qué llevó a los ciclistas en Ámsterdam a ignorar las luces rojas: una cultura que favorece a los ciclistas?; ¿Respeto por la toma de decisiones personales?; ¿Una cultura de baja aplicación por parte de la policía? Muchas instituciones diferentes pueden jugar un papel. Antes de intentar cambiar la situación, deberá comprender los patrones, las estructuras y las actitudes que la crearon.

Hay muchas maneras de tratar de analizar la situación, pero una herramienta que la gente ha encontrado muy útil es el “Iceberg”.¹⁴ Esta herramienta, desarrollada por Reos Partners, nos ayuda a ver cómo funciona todo el sistema. El iceberg ilustra cuánto se encuentra debajo de lo que observa directamente. Solo puede ver directamente la parte que está por encima de la línea de flotación, una décima parte del total.

La masa real se encuentra debajo de la superficie. En un sistema, los eventos que ve son solo una indicación de los patrones que están en su lugar. Los patrones han evolucionado sobre la base de varias estructuras y están respaldados por formas particulares de pensamiento, modelos mentales¹⁵ que existen en la sociedad y en los individuos. Los modelos mentales incluyen las normas y valores de nuestra sociedad y grupos sociales, como discutimos al comienzo de esta sección. Estas formas de pensar son persistentes, pero también son la parte más oculta del iceberg, incluso podemos ignorar que existen. La masa del sistema que no ve conscientemente –la parte debajo de la superficie– es lo que les da estabilidad a las instituciones.

La transformación real en las MSP generalmente no se produce debido a un nuevo evento o un cambio en el comportamiento. Sucede cuando podemos cambiar los modelos mentales que dieron origen al evento o comportamiento. Diferentes grupos de partes interesadas a menudo tienen diferentes modelos mentales, y estos dan forma a su comprensión y las decisiones que toman. Es esencial crear situaciones que ayuden a las partes interesadas en su MSP a comunicarse entre sí y descubrir dónde



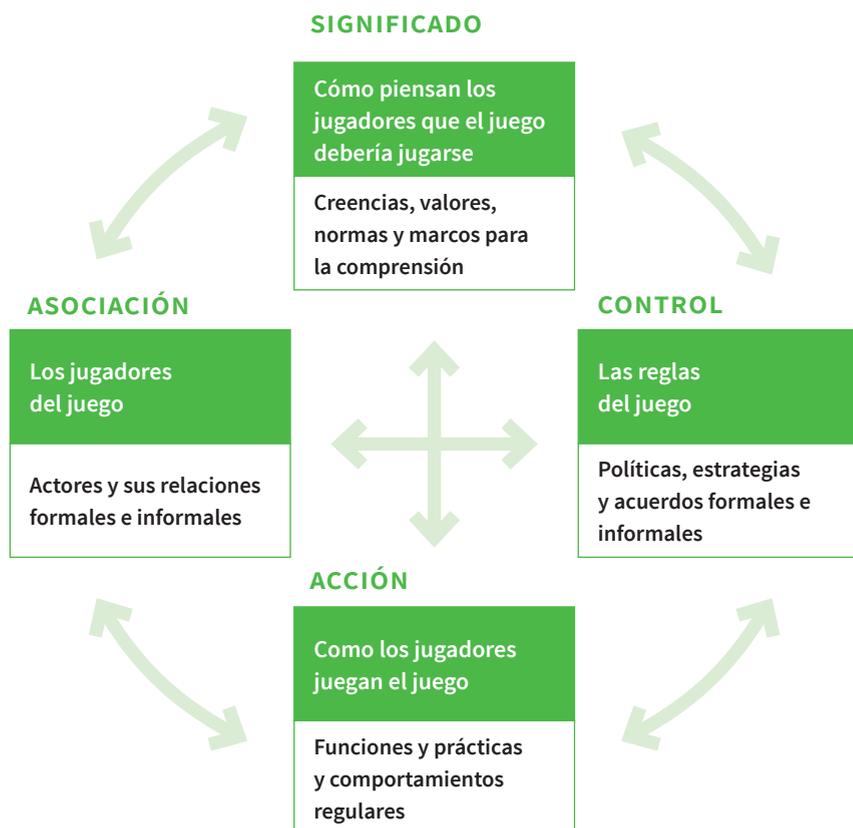
y por qué difieren sus ideas. A menudo, las partes interesadas exploran sus diferentes modelos mentales y los de los demás involucrados en el proceso. Una vez que las partes interesadas en la MSP entienden los diferentes modelos mentales involucrados, pueden pensar qué modelos son útiles y cuáles deben cambiar, incluido el suyo. Incluso pueden surgir nuevos modelos mentales que todo el mundo comparte.

Perspectiva 3: Un marco para el análisis institucional

¿Qué otras formas hay para analizar las instituciones? Las instituciones están vinculadas en un patrón complejo, y puede ser realmente difícil entender cuáles están involucradas y como están influyendo en su situación particular. Las diferentes perspectivas descritas en los párrafos anteriores ayudarán, pero es posible que necesite saber más. Y necesita comprender como interactúan las instituciones. Es fácil encontrar herramientas para los interesados, problemas y análisis de poder, pero no existe un marco ampliamente aceptado para analizar las instituciones.¹⁶

Ver Sección 6:
Herramientas

Marco para explorar la complejidad de las instituciones.



En muchos campos, ya sea la educación, el acceso al mercado, la salud o el medio ambiente, usted estará mirando una red desordenada de muchas instituciones que interactúan, no solo una. Hemos desarrollado un marco¹⁷ para ayudarlo a hacer preguntas críticas sobre las instituciones que afectan su situación y cómo interactúan. El esquema básico se muestra gráficamente en la figura. El marco deliberadamente tiene una perspectiva muy amplia. Dividimos las instituciones en cuatro dominios básicos: “significado”, “asociación”, “control” y “acción”. Cada uno tiene dos subdivisiones, lo que refleja la idea de incluir instituciones tanto formales como informales. Las instituciones formales e informales son igualmente importantes y, a menudo, se refuerzan mutuamente. Las instituciones se conectan entre sí de diferentes maneras; juntos estructuran nuestras interacciones sociales.

La tabla muestra los tipos de instituciones que se encuentran en los diferentes dominios, con algunos ejemplos que le dan una idea del rango cubierto por la idea de “institución”. Hay instituciones basadas en ideas o significados, instituciones que son asociaciones de personas, instituciones desarrolladas para regular o controlar como funciona nuestra sociedad e instituciones que tienen que ver con nuestra forma de actuar. Es importante hacer preguntas sobre toda la gama de factores que pueden estar causando que las personas involucradas en su MSP se comporten de una manera particular.

Usando el marco para el análisis institucional: el ejemplo de la seguridad alimentaria*

Podemos ilustrar algunos de los diferentes tipos e interacciones de las instituciones al analizar cuestiones relacionadas con la calidad y la seguridad de los alimentos. Las creencias del consumidor (“significado”) -quizá sobre los riesgos para la salud de los organismos genéticamente modificados- y el comportamiento de compra (“acción”) ayudan a dar forma a la estrategia empresarial y la formulación de políticas gubernamentales (“control”). Se han desarrollado reglamentos y procedimientos para la calidad y seguridad de los alimentos (“control”) basados en un marco para la comprensión y la investigación científica (“significado”). Se han formado agencias gubernamentales para supervisar los problemas de seguridad alimentaria, y se han establecido negocios para comprar, vender y procesar en diferentes puntos a lo largo de la cadena de valor (“asociación”). Las agencias gubernamentales de seguridad alimentaria tienen el mandato de desarrollar políticas y establecer reglas y regulaciones, mientras que la industria agroalimentaria desarrolla independientemente sus propias políticas, normas y reglas para cumplir con las demandas del consumidor y los requisitos legales (“control”). Estos arreglos conducen a tipos formales de acciones de apoyo, como el monitoreo regular de las importaciones por parte de una autoridad de inocuidad de los alimentos o la codificación y rastreo de barras por parte de los agronegocios (“acción”). Algunos comportamientos (“acción”), por ejemplo, la corrupción o las ventas directas a amigos, pueden estar impulsados por costumbres y reglas informales (“control”) que no tienen en cuenta los arreglos formales.

*Vermeulen et al
(2008)*

Tipo	Descripción	Ejemplos
SENTIDO		
Creencias y valores	Las suposiciones subyacentes y a menudo profundamente arraigadas en las que las personas basan sus decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Suposiciones sobre la naturaleza humana. • Creencias sobre por qué algunas personas son pobres y otras son ricas. • Creencias sobre cuánto deben intervenir los gobiernos en los mercados. • Valores comerciales que promueven la corrupción o la responsabilidad social. • Creencias y valores religiosos.
Marcos para la comprensión	Lenguaje, teorías y conceptos utilizados para comunicarse, explicar fenómenos y guiar la acción.	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma. • Teoría económica. • Principios de derecho y gobernabilidad democrática.
Asociación		
Organizaciones y redes	Organizaciones creadas por el gobierno, las empresas y la sociedad civil.	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias gubernamentales. • Asociaciones industriales, asociaciones de pequeñas empresas. • Coaliciones de ONG, organizaciones de productores. • Organizaciones religiosas. • Mercados. • Foro económico global. • Almuerzos de negocios, reuniones de exalumnos.
Relaciones y transacciones	Las formas y medios para construir y mantener relaciones entre individuos y entre organizaciones.	
Controlar		
Mandatos, políticas y estrategias	Los mandatos otorgados o tomados por grupos y organizaciones particulares, las posiciones y políticas que adoptan y las estrategias que intentan seguir.	<ul style="list-style-type: none"> • Constituciones nacionales. • Convenciones globales. • Políticas gubernamentales/estrategias nacionales de reducción de la pobreza. • Estrategia corporativa para el emprendimiento socialmente responsable. • Posición de las ONG sobre organismos genéticamente modificados (OGM).
Reglas formales e informales	Las reglas formales e informales que establecen las limitaciones de como organizaciones e individuos pueden comportarse en situaciones determinadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas y regulaciones de tráfico. • Forma aceptada de ceremonias de boda. • Leyes sobre el tratamiento de los empleados. • Regulaciones ambientales.
Acción		
Funciones, productos y servicios	Las funciones llevadas a cabo y los productos y servicios entregados por organizaciones gubernamentales, privadas y de la sociedad civil.	<ul style="list-style-type: none"> • Recaudación y administración de impuestos. • Servicios de extensión, salud y educación. • Servicios financieros proporcionados por los bancos. • Suministro de infraestructura por parte del gobierno.
Prácticas y comportamientos regulares	Las prácticas y comportamientos que los individuos repiten en la vida social, económica y política.	<ul style="list-style-type: none"> • Patrones de compras individuales. • Comportamiento normal de las personas en los mercados. • Como las personas se saludan. • Como los servidores públicos interactúan con el público.

Perspectiva 4: vincular el cambio institucional a su estrategia de las MSP

No puede cambiar las instituciones de la noche a la mañana. Las reglas que se han desarrollado son muy persistentes y puede llevar generaciones cambiarlas. Piense, por ejemplo, en cuánto tiempo se necesita para cambiar realmente una institución que no respalda los derechos de las minorías, o si la discriminación basada en el género está entrelazada. Pero no se desaliente: incluso si una MSP no puede provocar un cambio instantáneo, puede iniciar el proceso y tener un impacto real, siempre y cuando haya analizado cuidadosamente lo que está sucediendo y se dirija a las instituciones que realmente lo están impulsando o bloqueando su problema. El caso de Ghana descrito en el cuadro le dará una idea de un enfoque utilizado por una MSP para comenzar a abordar las limitaciones institucionales.

No esperamos que la élite nos diga qué hacer

Existe una gran cantidad de tala ilegal en Ghana, y la pérdida de bosques está afectando la sensación de bienestar de las personas, además de dañar el medioambiente. Aunque hay regulaciones, las personas no las siguen. La Comisión Forestal y el Instituto de Investigación Forestal de Ghana inició un diálogo de múltiples partes interesadas para abordar el conflicto y la ilegalidad en el mercado interno de la madera.

El establecimiento de este diálogo mostró su compromiso compartido de ajustar la forma en que se hizo la política en el sector forestal. Hasta ahora, todos habían esperado que el gobierno central definiera el problema, desarrollara una política e informara a los afectados: un enfoque convencional de comando y control. Ahora las organizaciones que enfrentan los problemas sobre el terreno han decidido comenzar el proceso de desarrollo de políticas por sí mismas y luego involucrar a otras partes interesadas, incluido el gobierno central.

Esto significaba que los practicantes podían definir sus propios objetivos de política, en lugar de los objetivos establecidos únicamente por la elite gobernante (industria, políticos). De esta manera, cuestionaron seriamente la legitimidad de las reglas convencionales. Hasta ahora, la política forestal había sido decidida por los poderosos y expertos de la industria por sí mismos; ahora la discusión se había movido a un nuevo espacio donde todas las partes interesadas podían debatir en la misma mesa. (Fuente: James Parker Mckeown et al 2013¹⁸)

Hay muchos otros ejemplos que podemos dar de como las personas en MSP han trabajado para cambiar las instituciones existentes. Algunos se han centrado en la acción individual y el liderazgo para poner fin a una práctica perjudicial (como la discriminación de género). Otros han utilizado la innovación tecnológica para cambiar el sistema aceptado. La tecnología móvil es un ejemplo clásico. En Kenia, M-PESA pudo desafiar las reglas y regulaciones existentes sobre servicios financieros inventando la banca móvil. Los bancos habían dominado los servicios financieros durante años, pero ahora la nueva tecnología, combinada con mucha negociación de las partes interesadas, ayudó a reescribir las reglas del juego.¹⁹ En solo 5 años, esto permitió que el 83% de la población adulta en Kenia tuviera acceso a dinero móvil,²⁰ dándoles un mayor control sobre sus activos y ayudándoles a transformar sus vidas.

Es importante tener en cuenta que las instituciones pueden respaldar el cambio que se desea crear, así como también restringirlo. Si identifica una institución de apoyo, ayúdela a tener aún más influencia en las conductas de las personas. Si identifica una institución limitadora, entonces enfoque su estrategia en reducir su impacto y ajústelo a largo plazo. En ambas situaciones, debe analizar honestamente con sus partes interesadas cuánta influencia realmente puede tener la MSP. No concentre sus energías en algo que está destinado a fallar. De hecho, la mayoría de las innovaciones ocurren en los márgenes de un sistema, no en el centro mismo, como argumentan Achi y Garvey Berger²¹.” Podemos abandonar la búsqueda de la causa raíz y, en cambio, mirar hacia los límites de un problema para nuestros experimentos. El centro del sistema es más resistente al cambio, pero los ajustes en la periferia pueden generar retornos desmesurados”.

Finalmente, recuerde que algunas “reglas del juego” se replicarán en su MSP. Todas las partes interesadas en la MSP tienen sus propios valores y normas implícitos, que se incluirán en el diálogo. Vimos un muy buen ejemplo cuando trabajamos con un grupo de ONG que estaban tratando de establecer MSP para cambiar el equilibrio de poder entre la sociedad civil, el gobierno y el sector privado. Las ONG eran muy conscientes de los problemas de poder y entendían los procesos involucrados; esto era en lo que estaban trabajando. Pero la coalición casi se vino abajo debido a una lucha de poder interna entre los directores de las ONG. Ellos podían entender como trabajar en cuestiones de poder con otros, pero no reconocieron lo que estaba sucediendo en su propia situación. Aquí ayudamos a las ONG a reflexionar sobre sus propias reglas del juego (obtener poder a cualquier costo para que puedan garantizar el “mejor” resultado) antes de que puedan iniciar discusiones útiles con el gobierno y el sector privado.

Ver Principio 3:
Trabajar con el
poder

Implicaciones prácticas

- Recuerde que hay muchos tipos diferentes de instituciones, formales e informales, en muchos niveles.
- Ayudar a las partes interesadas a cuestionar sus propias “reglas del juego” (normas y valores) y el efecto que pueden tener sobre los cambios que desean lograr.
- Reunir a las partes interesadas para debatir y analizar críticamente las instituciones que pueden permitir o bloquear los cambios que la MSP quiere lograr.
- Reconocer que cambiar las instituciones es un proceso a largo plazo.

Preguntas para diseñar y facilitar MSP

- ¿Cuáles son las instituciones clave que limitan su MSP?; ¿Cómo puede cambiarlos o reducirlos?
- ¿Cuáles son las principales instituciones de apoyo?; ¿Cómo puede construir sobre ellos? ¿Fortalecerlos?
- ¿Cuál es el alcance de su MSP?; ¿En qué instituciones puede influir, que no?
- ¿Qué otras partes interesadas necesita incorporar para hacer que la MSP funcione a la luz de este contexto institucional?

PRINCIPIO 3: Trabajar con el poder

El poder es algo que vemos y experimentamos todos los días. Tendemos a notarlo más cuando nos impide hacer algo que queremos hacer, o nos lleva a cambios que no nos gustan. Pero el poder no es solo una fuerza negativa, como a veces pensamos; también se puede usar para provocar un cambio positivo. Cuando trata de cambiar algo, puede encontrar que las diferencias de poder y el abuso de poder se interponen en su camino, y puede ser importante tratar de influenciar a las partes interesadas poderosas para que cambien las estructuras de poder en la dirección correcta. Del mismo modo, empoderar a los grupos de partes interesadas en particular, ayudándoles a llegar a una posición en la que puedan usar el poder de manera constructiva, puede ser clave para desarrollar procesos de cambio equitativos entre múltiples partes interesadas. Usar energía de manera positiva significa aprovechar el máximo de apalancamiento para lograr el cambio. Lo siguiente es todo lo que puede hacer para comprender e influir en las estructuras de poder para que funcionen a favor y no en contra de los objetivos de su MSP.



“Kelly, ¿Por qué cree que será invitada a la reunión? La puerta estará cerrada como siempre”. Su amigo James tenía razón: era un poco irreal pensar que una pequeña ONG podría influir en los grandes actores de la gobernanza. El anuncio mostró que tres ministerios estarían presentes, el Banco Mundial, por supuesto, y una variedad de donantes y sus consultores académicos.

Sin embargo, el tema que estaban discutiendo era como se podía prevenir la apropiación de tierras, y esto era precisamente lo que la ONG de Kelly estaba tratando de hacer. Ayudó a organizar a las personas que habían sido arrojadas de sus tierras porque alguna persona de alto rango había decidido que la tierra pertenecía a otra persona. Las personas con las que Kelly trabajó tenían algo que ver en este tema: se vieron seriamente afectadas.

¿Pero cómo podría Kelly conectarse con este bastión aparentemente impenetrable?

¿Qué queremos decir con “poder”?

La gente a menudo piensa en el poder como algo que lo restringe, o que otros usan de manera coercitiva o dominante. Pero el poder también es el medio para lograr sus objetivos. El poder no es inherentemente 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. Las estructuras de poder en la sociedad también pueden “encerrar” patrones de comportamiento, ideas y creencias, y privilegios y desigualdades. Las MSP apuntan a aprovechar los diferentes poderes de las partes interesadas para generar un cambio que beneficie a todos. Por lo tanto, lidiar con el poder es fundamental para cualquier MSP, y necesita comprender la potencia y saber cómo usarla para el cambio.

¿Cómo podemos lidiar con la dinámica de poder?

El poder, la política, las instituciones y el conflicto están estrechamente relacionados. Los arreglos institucionales (Ver Instituciones de Ajuste del Principio 2) pueden llevar a que determinados grupos tengan un poder particular. La política es el “juego” de usar el poder que tiene para lograr el cambio que desea, mientras protege sus intereses. El uso y mal uso del poder es a menudo una fuente clave de conflicto.

En CDI, las personas a menudo nos preguntan sobre la mejor forma de lidiar con la dinámica de poder cuando se trabaja con múltiples partes interesadas. Normalmente respondemos dando tres ideas para considerar:

- 1) Todos tienen algún tipo de poder, y el cambio comienza al tomar conciencia del poder involucrado.
- 2) No es fácil redistribuir la potencia en una MSP para nivelar el campo de juego, pero hay formas en que puede trabajar para lograrlo.
- 3) No sea ingenuo con el poder. Si la MSP se trata de intereses reales y diferentes, tendrá que ser políticamente experto; no subestime lo que las personas harán para proteger sus intereses.

A continuación, analizamos cinco perspectivas diferentes que lo ayudarán a comprender el poder y como puede trabajar con él en su MSP: tipos de poder; rango; expresiones de poder; los rostros de poder ocultos, visibles e invisibles; y empoderamiento en una MSP.

Nosotros definimos el poder

como la capacidad de los actores para lograr sus objetivos. Las personas tienen poder de diferentes tipos, de diferentes fuentes y en diferentes espacios. El poder no es absoluto, y los cambios de poder son posibles.

Perspectiva 1: tipos de poder

Hay muchas formas diferentes de describir y categorizar el poder. El estudio clásico publicado por French y Raven en 1959²² describe cinco formas de poder, que luego se expandió a seis:

- **Poder de coerción:** el uso de la violencia física o la manipulación psicológica para controlar lo que hacen los demás.
- **Poder legítimo:** la autoridad formal o informal dada o tomada por un individuo o grupo en particular; por ejemplo, gobiernos, sistemas legales, gerentes en organizaciones y liderazgo de grupos sociales.
- **Poder de recompensa:** acceso y control sobre recursos financieros y materiales; incluye la capacidad de otorgar recompensas a otros, como dinero, beneficios, tiempo libre, regalos y promociones.
- **Poder de referencia:** el uso de ideas, cultura, religión y lenguaje para moldear la forma en que las personas ven su mundo y su comportamiento (ideológico) y la capacidad de un individuo para usar el poder de su personalidad para obtener un seguimiento e influencia (carismático).
- **Poder experto:** el poder que las personas obtienen de sus habilidades, conocimiento y experiencia; solo se aplica al área de especialidad del experto.
- **Poder informativo:** poder resultante de la posesión del conocimiento que otros necesitan o desean; la forma en que se usa la información, compartirla, mantenerla en secreto de las personas clave, organizarla, aumentarla o incluso falsificarla, puede crear un cambio de poder dentro de un grupo.

En cuanto a este tipo de poder, es claro que las instituciones y los individuos, ya sea en el gobierno, las ONG, las empresas o como ciudadanos privados, tienen acceso y control sobre, o están excluidos de, diferentes tipos de poder. Piense en cualquier persona dictatorial que conozca: es probable que usen diferentes tipos de poder para consolidar su posición. O piense en un gerente efectivo y en cómo aprovechar los diferentes tipos de poder para lograr que su equipo logre grandes resultados.

Perspectiva 2: Rango

Ver Sección 6,
Herramienta 30:
Clasificación de
poder

Otro concepto que puede ayudarlo a comprender como funciona el poder es el rango, o “la suma de los privilegios de una persona”. En CDI, a menudo preparamos a las personas para sus roles en las MSP al reflexionar sobre su rango. Según lo explica Arnold Mindell, el rango describe qué tan influyente es alguien en la jerarquía de un grupo. En otras palabras, es el nivel del poder social o personal de un individuo. La gente deriva su rango de varias fuentes:

- **Rango situacional:** por ejemplo, posición en una organización.
- **Rango social:** por ejemplo, género, nivel educativo, edad, raza.
- **Rango personal:** por ejemplo, carismático, inseguro, evitando conflictos.
- **Rango espiritual:** por ejemplo, sentirse conectado a algo trascendental, conocer su vocación en la vida.

Curiosamente, las personas a menudo no saben que tienen un rango particular. Tendemos a centrarnos en las formas de disminuir el rango de aquellos con más poder en lugar de centrarnos en las formas de aumentar nuestro propio rango. Tomar conciencia de como los rangos le afectan a usted y a los demás es el primer paso para comprender la dinámica de poder sutil que opera entre las partes interesadas en una MSP.

¿Cómo el poder puede cambiar?

El facilitador de una cadena de valor de algas marinas en Filipinas utilizó una reunión de partes interesadas para reflexionar sobre el tema del poder. Las partes interesadas menos poderosas, como los productores de algas marinas, se sorprendieron por completo cuando el jefe de la policía provincial habló diciendo que se sentía impotente al abordar la pesca ilegal a lo largo de la costa. La policía arrestaría a los perpetradores, pero luego recibiría llamadas telefónicas de más arriba para ordenar su liberación. La corrupción en el sistema de gobierno hizo que incluso la policía sintiera los límites de su poder. Saber esto cambió inmediatamente el equilibrio en la cadena de valor, porque los productores de algas marinas se dieron cuenta de que no eran los únicos que habían sido descartados y excluidos. Esto les permitió trabajar de manera proactiva con los demás interesados para negociar mejores condiciones para sus productos.

Fuente: Hiemstra, Brouwer and van Vugt (2012)

Perspectiva 3: Expresiones de poder

Otro enfoque que puede ayudarlo a comprender como funciona el poder es pensar en las cuatro expresiones de poder: poder sobre, poder con, poder hacia y poder interno, que se basa en las ideas del libro “Un nuevo tejido de poder, gente y política” por VeneKlasen y Miller.²³

El primero, el poder sobre, a menudo se considera como la expresión negativa y coercitiva del poder, con dominación o control de una persona, grupo o institución sobre otra. Las otras tres expresiones de poder allanan el camino para una línea de pensamiento más positiva.

<u>Expresión</u>	<u>¿Qué quiere decir en la práctica?</u>
Poder sobre: dominación o control	Esto puede ser fuerza bruta o autoridad, pero también puede ejercerse influyendo en lo que otros piensan que pueden hacer.
Poder hacia: habilidad individual para actuar	Esto está arraigado en la creencia de que cada individuo tiene el “poder de hacer una diferencia”.
Poder con: acción colectiva, la capacidad de actuar en conjunto	Poder con ayuda a construir puentes a través de diferentes intereses, experiencias y conocimiento, y se trata de reunir recursos y estrategias.
Poder interno: sentido individual o colectivo de autoestima, valor, dignidad	Aumentar el “poder interno” de los individuos aumenta su capacidad de imaginar y ayuda a elevar las aspiraciones sobre el cambio.

Las formas de poder hacia, con e interno, algunas veces se llaman “agencia”. Las personas que trabajan en programas de desarrollo a menudo tratan de fomentar estas formas de poder. Al desarrollar una MSP, debe tratar de evitar confiar en el poder sobre las tácticas, y concentrarse en usar el poder hacia, con e interno de manera más efectiva.

Perspectiva 4: los rostros ocultos, visibles e invisibles del poder

Una de las formas más ampliamente utilizadas de analizar el poder en la toma de decisiones políticas y la participación democrática examina las tres caras o dimensiones de lo visible, lo oculto y lo invisible. El siguiente resumen, adaptado de “Un nuevo tejido de poder, personas y política”,²⁴ se basa en el trabajo teórico de Stephen Lukes y John Gaventa.

- **Poder visible:** toma de decisiones observable. El poder visible describe las reglas formales, las estructuras, las autoridades, las instituciones y los procedimientos de toma de decisiones políticas. También describe como aquellos en posiciones de poder usan tales procedimientos y estructuras para mantener el control. Ejemplos: elecciones, partidos políticos, presupuesto, leyes.
- **Poder oculto:** establecer la agenda política. Los actores poderosos también mantienen su influencia al controlar quien accede a la mesa de toma de decisiones y que se incluye en la agenda. Estas dinámicas operan en muchos niveles, a menudo excluyendo y devaluando las preocupaciones y la representación de grupos menos poderosos. Ejemplos: procesos de consulta que excluyen algunas voces y establecer la agenda detrás de la escena.
- **Poder invisible:** dar forma al significado y lo que es aceptable. El poder invisible moldea los límites psicológicos e ideológicos de la participación. Los problemas y cuestiones importantes no solo se guardan de la mesa de toma de decisiones, sino también de las mentes y la conciencia de los afectados. Este nivel de poder moldea las creencias de las personas, su sentido del yo y la aceptación del *status quo* al influir en cómo las personas piensan sobre su lugar en el mundo. Los procesos de socialización, cultura e ideología perpetúan la exclusión y la desigualdad al definir lo que es normal, aceptable y seguro. Ejemplo: estereotipos negativos que limitan las funciones de ciertos grupos.

VeneKlasen y Miller también resumen algunas estrategias para responder a cada una de estas caras de poder:

- Responder al **poder visible** generalmente consiste en tratar de cambiar el quién, cómo y qué de la formulación de políticas para que el proceso sea más democrático, responsable y responda a las diversas necesidades. Puede intentar contrarrestar el poder visible utilizando estrategias de incidencia política y buscando acceso a procesos formales de toma de decisiones.
- Responder al **poder oculto** se centra en fortalecer las organizaciones y movimientos de los pobres y marginados, crear poder colectivo y liderazgo para redefinir la agenda política y aumentar la visibilidad y la legitimidad de los problemas, las voces y las demandas que se han silenciado.
- Responder al **poder invisible** se centra en volver a imaginar la cultura social y política. Al crear conciencia, puede ayudar a transformar la forma en que las personas se perciben a sí mismas y a quienes las rodean, y como contemplan las posibilidades y alternativas futuras.

A menudo es más fácil comprometerse con el poder visible y oculto que con el poder que está incrustado en las normas y prácticas culturales y sociales. Pero si

ignora el poder invisible, es probable que malinterprete las formas complejas en que ocurre el cambio y que le cueste identificar las mejores estrategias de cambio.

Estas tres dimensiones del poder no solo se ejercen desde arriba (poder sobre). Pueden emplearse desde abajo en forma de resistencia y como expresiones de poder hacia, poder con o poder interno. Algunos grupos de ciudadanos pueden movilizar sus propias formas de poder oculto o invisible como una estrategia para el empoderamiento y el cambio social.

Perspectiva 5: Empoderamiento en una MSP²⁵

Con el fin de ayudar a que su MSP funcione de manera más efectiva, es posible que deba buscar formas de empoderar a los grupos de interesados particulares para que puedan contribuir en igualdad de condiciones con los demás. Parece fácil: empoderamiento al desarrollar capacidades y generar confianza. Pero en la práctica, es muy difícil; necesita una combinación de crear espacio y mantenerse fuera del camino. El enfoque más efectivo es diseñar procesos en los que las partes interesadas menos poderosas puedan hacer su propio análisis y definir sus propias estrategias y planes, en lugar de que alguien lo haga por ellos.

Ver Perspectiva 3:
Expresiones de
poder

Esto significa que primero debemos hacer preguntas sobre las personas o grupos interesados para empoderar a los demás. ¿De dónde obtienen su poder?; ¿Por qué están en el negocio de empoderar a los demás? Robert Chambers agregó una quinta expresión de poder a los cuatro sobre el poder sobre, el poder con, el poder hacia y el poder interno: el “poder para empoderar a los demás”. Él ve esto como crítico para el pensamiento y la práctica del desarrollo. Y enfatiza que aquellos con poder no pueden negarlo, sino que deben aceptarlo en silencio y enfocarse en usar su poder de manera sensible y significativa para empoderar a los demás.

En CDI, a menudo nos encontramos con MSP en los que un grupo de partes interesadas está subrepresentado, no invitado, o no habla la jerga especializada lo suficientemente bien como para involucrarse de manera efectiva. En tales casos, puede resultar apropiado organizar actividades paralelas o anteriores con este grupo que se centren en la creación de capacidad, llenando vacíos de conocimiento, formulando estrategias y aumentando la confianza, para que el grupo pueda, en una etapa posterior, hacer una contribución significativa y efectiva al MSP. Llamamos a esto una “MSP partidista” ya que se trata de organizar un elemento del sistema, en lugar del sistema completo. La MSP puede obtener un beneficio considerable al alinear las posiciones y desarrollar las capacidades entre las partes interesadas afines antes de involucrar a toda la gama de partes interesadas. Otros participantes pueden sentir que el facilitador está “tomando partido” al enfocarse en un grupo, pero cuando explicamos que esto beneficiará al MSP más grande, generalmente aceptan el proceso. Si algunos de los interesados se excluyen o se pasan por alto porque no tienen la capacidad de participar, entonces la MSP puede perder legitimidad. Las partes interesadas que no están siendo reconocidas eventualmente quedarán privadas de sus derechos, y existe un riesgo real de que las soluciones que encuentre la MSP para el tema en cuestión se vuelvan insostenibles.

Es muy importante no solo las diferencias de poder entre los grupos de partes interesadas que deben tenerse en cuenta, sino también las diferencias de poder dentro de ellos. ¿Pueden las mujeres hablar y participar en la toma de decisiones?; ¿Algunos individuos dominan las opiniones del grupo de partes interesadas? Es fundamental pensar en los diferentes actores y grupos y en cómo pueden expresar sus perspectivas e intereses en el proceso de MSP. (Para obtener más información sobre el género, ver KIT, AgriProFocus y IIRR (2012) y <http://genderinvaluechains.ning.com>)

También necesitamos explorar lo que significa carecer de poder. Una forma de hacerlo es utilizar el tipo de marco utilizado a menudo en el análisis de género para aprender como las mujeres y los hombres experimentan poder en los espacios públicos, privados e íntimos de sus vidas. Estos ámbitos de poder a menudo se ignoran en el análisis de poder, pero el mismo marco se puede utilizar para ver la forma en que los diferentes grupos experimentan el poder de manera diferente.

Como resume VeneKlasen y Miller:

- El dominio **público** del poder se refiere a su experiencia de interacciones públicas en áreas tales como el empleo, los medios de subsistencia, las actividades de mercado, los espacios sociales públicos y la comunidad;
- El dominio **privado** del poder incluye su experiencia de familia, relaciones, amigos, matrimonio y el hogar, que a menudo se define por normas sociales, culturales y religiosas; y
- El ámbito **íntimo** del poder se relaciona con la autoestima personal, la confianza, la dignidad, la relación con su propio cuerpo, la salud reproductiva y la sexualidad.

Podemos ver el caso de una joven profesional como ejemplo. Esta mujer puede ser respetada en su lugar de trabajo, pero le falta estatus en su hogar o comunidad. O ella puede tener poder en casa, pero ser marginada en el ámbito público. Del mismo modo, ella puede sentirse poderosa en los ámbitos público o privado, pero no en el ámbito íntimo; y su falta de poder en los ámbitos íntimo o privado puede servir para socavar su sentido de poder en el ámbito público.

Pensar en los ámbitos público, privado e íntimo del poder lo ayudará a ver las formas en que las experiencias en espacios particulares se modelan y refuerzan el género y otras normas construidas socialmente. El sentido de identidad y poder de una persona, tal como se define por género, edad, etnia, religión o sexualidad, puede cambiar de un momento a otro según el ámbito en el que se encuentre.

Este marco arroja luz sobre las fuentes de poder personales y familiares, que a menudo se ignoran, aunque todos las experimenten. Con frecuencia, las MSP piden a los interesados que abandonen sus zonas de confort y se relacionen con otras partes interesadas, posiblemente desconocidas. Recuerde que puede necesitar ayudar a las personas a sentirse a gusto en este nuevo ámbito de poder, para que puedan hacer una contribución efectiva a la MSP.

Implicaciones prácticas

Las dinámicas de poder desempeñarán un papel central en cualquier MSP, y la forma en que se maneje con ellos influirá en los niveles de confianza, apertura y legitimidad general del proceso. Esto significa que es fundamental descomprimir la dinámica de poder y tratar de comprenderlos. Hay cinco puntos principales que debe tener en cuenta al buscar la mejor manera de lidiar con las jugadas de poder en una MSP.

- Cambia las dinámicas de poder. Llevar a cabo un cambio transformador significa que debe abordar los problemas subyacentes que han creado diferencias de poder. Esto no significa necesariamente una acción a gran escala: podría ser tan simple como dar acceso a los pequeños agricultores a la información sobre los precios de mercado para que puedan evitar ser explotados por los comerciantes. Debe comprender los cambios que la MSP intenta habilitar en términos de relaciones de poder cambiantes y en términos de la potencia necesaria para generar cambios.
- Aproveche el poder que tiene. Las MSP necesitan aprovechar el poder que tienen las partes interesadas participantes y dirigirlo de manera efectiva. Para esto, debe comprender quien tiene que poder y como este poder se puede usar de manera estratégica y coherente para respaldar el cambio deseado.
- Administrar las inevitables jugadas de poder. Necesita

administrar juegos de poder en una MSP de una manera que preserve la legitimidad del proceso. Si las personas tienen intereses genuinamente diferentes, y nadie quiere comprometerse, el conflicto puede volverse dominante y bloquear el cambio que la MSP está tratando de lograr. Tenga cuidado de que los grupos poderosos no capturen la MSP y sigan perjudicando a las partes interesadas que ya no tienen poder.

- Permitir el trabajo previo con partes interesadas menos influyentes. Es posible que necesite trabajar con grupos e individuos menos influyentes (procesos “partidistas” de partes interesadas) para desarrollar su sentido de empoderamiento antes de que puedan participar de manera significativa y participar en un diálogo con quienes normalmente tienen poder sobre ellos. Del mismo modo, es posible que deba trabajar con grupos más privilegiados para fomentar su disposición a compartir y delegar poder, para ayudar a garantizar que puedan hacer una contribución constructiva al proceso.
- El lenguaje importa cuando se habla de poder. A las partes interesadas que tienen mucho poder en una MSP generalmente no les gusta hablar de poder porque temen perderlo. Pero las partes interesadas que carecen de poder a menudo quieren ponerlo en la agenda. Poner el poder en la agenda no suele ayudar a mejorar el equilibrio de poder. Puede ser mejor no

usar la palabra “poder”, incluso cuando es el elefante en la habitación. Intente utilizar palabras diferentes (como hablar sobre política o la contribución única de cada persona) y elija el momento adecuado: espere hasta que se haya generado la confianza inicial. Esto le ayudará a guiar una conversación constructiva sobre el poder.

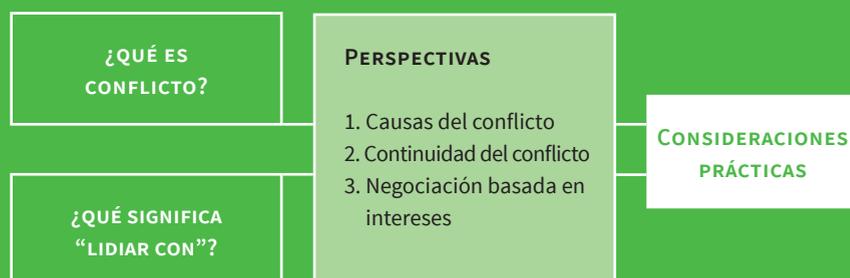
Preguntas para diseñar y facilitar las MSP

- ¿Qué tipo de poder usa y confía en diferentes relaciones en su vida?
- ¿Qué tipo de poder usan otros sobre o con usted?
- ¿Qué formas de poder juegan un papel en el cambio que su MSP está tratando de provocar?; ¿Cómo puede la MSP influenciar mejor estas dinámicas de poder?
- ¿Qué tipos de poder aportan las diferentes partes interesadas a su MSP?; ¿Cómo pueden estos poderes ser aprovechados y utilizados?
- ¿Los poderes y la influencia de grupos particulares de partes interesadas significan que sus intereses y puntos de vista podrían dominar el proceso?; ¿Cómo puede ayudar a crear más equidad?
- ¿Cómo se puede fortalecer el poder de los grupos marginados o desfavorecidos para que puedan estar mejor representados en el proceso y desempeñar un papel más eficaz?

PRINCIPIO 4: Lidiar con el conflicto

El conflicto es una parte inevitable y normal de cualquier proceso de múltiples partes interesadas. Hablamos de conflictos cuando las partes o individuos tienen intereses genuinamente diferentes y luchan por ellos, en lugar de negociar entre ellos. El conflicto también puede ser necesario y deseable para que ocurra el cambio. Por lo tanto, comprender, salir a la luz y lidiar con el conflicto es un paso esencial para desarrollar una MSP efectiva. A continuación, le ofrecemos algunas formas de entender y lidiar con el conflicto.

“Todas las sociedades, comunidades, organizaciones y relaciones interpersonales experimentan conflictos en un momento u otro en el proceso de interacción cotidiana. El conflicto no es necesariamente malo, anormal o disfuncional: es un hecho de la vida” - Moore, 1986



Lanh

“Debemos evitar el conflicto a toda costa”, se dijo Lanh. Durante las últimas semanas, había estado tratando de negociar entre su departamento, el sindicato de agricultores y la compañía. Los beneficios potenciales de la colaboración fueron tan grandes que a nadie le interesaba detener la iniciativa. Sin embargo, los agricultores no estaban contentos y amenazaron con irse.

Para Lanh, el objetivo final era claro: miles de agricultores tendrían acceso a las tierras de cultivo de regadío y a las nuevas tecnologías, y su sustento sería más seguro contra los impactos del cambio climático. Aparentemente, estos beneficios no fueron tan obvios para las otras partes interesadas.

Lanh comenzó a dudar. ¿La reacción de los agricultores se debió a personalidades? ¿Fue ella la única que trató de salvar esta gran división entre las partes interesadas? ¿Fue el conflicto inevitable?

Un oficial del gobierno

“Personalmente, estoy muy interesado en obtener una mejor comprensión de los enfoques alternativos a las negociaciones sobre el clima como un proceso de múltiples partes interesadas que busca establecer una nueva (forma de) gobernanza climática. Actualmente estamos encerrados en campamentos que se comportan más como un grupo de niños de la escuela en el patio de recreo que como partes de una agenda común realmente desafiante. Una pregunta que constantemente me hago a mí mismo en estas circunstancias es: ¿en qué medida los actuales enfoques de negociación contribuyen o se interponen en el camino de un verdadero proceso de múltiples partes interesadas, y cómo podríamos crear las condiciones propicias que harían que este proceso sea más eficiente?”

(Correo electrónico de un funcionario del gobierno involucrado en negociaciones sobre el cambio climático)

¿Qué es el conflicto? Y ¿A qué nos referimos con “lidiar” con él?

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. Es casi inevitable en cualquier MSP, ya que las diferentes partes interesadas naturalmente tendrán diferentes intereses y es probable que les resulte difícil imaginar un compromiso aceptable. Si desea que su MSP sea efectiva, es esencial que el conflicto no se ignore o se deje de lado, sino que se aborde y se maneje de manera constructiva.

Hay dos tipos principales de conflicto en una MSP. El primero es cuando el conflicto es la razón clave para establecer la MSP, por ejemplo, conflicto entre intereses ambientales y económicos con reclamos contrapuestos sobre cómo se usan los recursos naturales. El segundo es el conflicto que surge cuando diferentes interesados intentan trabajar juntos en una MSP. Estos pueden variar desde conflictos sobre cuestiones fundamentales relacionadas con diferentes puntos de vista, valores y competencia por los recursos, hasta enfrentamientos más simples entre personalidades o como resultado de una mala comunicación.

El conflicto como una razón para una MSP

Ejemplo: el río Ruaha en Tanzania se ha estado secando durante décadas. Esta es una catástrofe para la vida silvestre en el Parque Nacional Ruaha, e impacta los medios de subsistencia de las comunidades río abajo y el turismo en el parque. Los conservacionistas culpan a la agricultura intensiva aguas arriba por extraer demasiada agua. Pero los agricultores necesitan riego para aumentar su productividad a fin de sobrevivir. WWF-Tanzania y WWF-UK participaron en una sociedad de múltiples partes interesadas iniciada para que las diferentes partes pudieran “aprender juntas a encontrar una salida a la crisis”.

El conflicto emerge dentro de una MSP

Ejemplo: los agricultores y los agronegocios en un país africano estaban interesados en desarrollar vínculos más sólidos con los mercados locales. Comenzaron a trabajar juntos con el apoyo de una ONG para aprender a hacer que esto suceda. Se creó una secretaría, organizada por la ONG. Después de un año, los diferentes socios se quejaron de que la secretaría solo estaba promoviendo los intereses de la ONG. La desconfianza creció, y lo que comenzó como un genuino esfuerzo por colaborar, se convirtió en un terreno para el conflicto. Le tomó a un mediador externo seis meses normalizar las relaciones.

A continuación, analizamos tres perspectivas que lo ayudarán a reconocer y enfrentar los conflictos: explorar las causas de los conflictos, un continuo de conflictos y la negociación basada en intereses.

Perspectiva 1: Causas del conflicto

Los conflictos comienzan y persisten por todo tipo de razones, y sus orígenes son a menudo complejos y diversos. Pueden integrarse en sistemas culturales locales o conectarse a procesos sociales, económicos y políticos más amplios. Encontramos que la distinción de Moore de diferentes tipos de conflictos es útil para reconocer y tratar las diferentes causas:

- 1) **Conflictos de datos o hechos** (disputas sobre la validez de la información): “... usted exagera enormemente el número de apropiaciones de tierras por parte de las empresas en Sudán del Sur. ¿En qué basa estos valores?”
- 2) **Necesidades o conflictos de intereses** (intereses contrapuestos): “...no hay suficiente agua para todos nosotros para hacer lo que necesitamos. Es o para su empresa o para mi granja”.
- 3) **Conflictos estructurales** (cuestiones relacionadas con las leyes, las funciones y la responsabilidad, limitaciones de tiempo): “...es una desgracia que a las mujeres todavía no se les permita participar plenamente en la toma de decisiones políticas”.
- 4) **Conflictos de valores** (valores diferentes): “...estas personas nos siguen diciendo que el mercado resolverá todo y creará prosperidad para todos. No puedo aceptar eso, y me niego a trabajar con ellos en sus condiciones”.
- 5) **Conflictos de relación** (diferencias de personalidad): “...por qué él siempre está tan interesado en hablar con la prensa ... Creo que su ego puede ser demasiado grande...”

Los conflictos son procesos sociales interactivos y cambiantes, en lugar de eventos individuales e independientes. Y cada conflicto tiene su propia historia única y su propio curso de fases y niveles de intensidad. Básicamente, los conflictos se refieren a las percepciones y los (diferentes) significados que las personas otorgan a eventos, políticas, instituciones y otros. Por lo tanto, no hay una sola explicación verdadera u objetiva de un conflicto. Por el contrario, es probable que los participantes y los observadores de los conflictos interpreten de manera diferente, dependiendo de su perspectiva e intereses particulares.

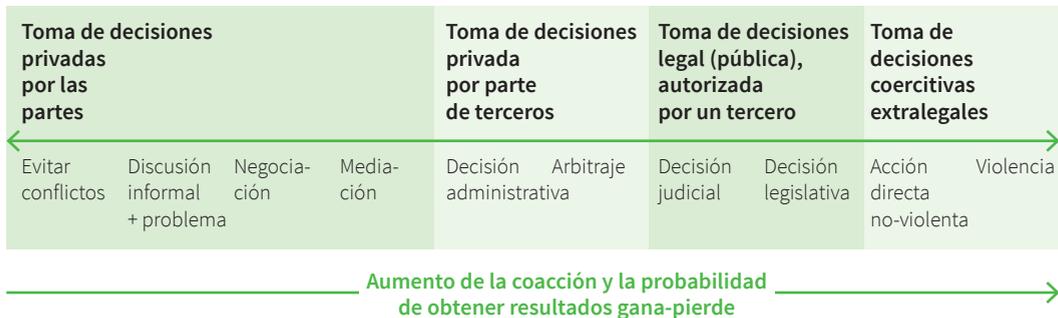
Las diferentes causas subyacentes requieren diferentes soluciones. Puede abordar directamente las causas del conflicto en una MSP (por ejemplo, mejorando y compartiendo información, construyendo relaciones y valores compartidos, y permitiendo que diferentes partes interesadas puedan entender los intereses de los demás) o indirectamente (por ejemplo, al llegar a una comprensión compartida de como las leyes deben cambiar).

Perspectiva 2: Continuidad del conflicto

No todos los conflictos son iguales. Pueden variar en intensidad desde diferencias de opinión hasta desacuerdos con una interrupción completa de la comunicación e incluso una acción violenta. Se necesitan diferentes estrategias para enfrentar los conflictos en diferentes puntos a lo largo del continuo.

Moore (2014)
Continuidad de los enfoques de gestión y resolución de conflictos

Algunos solo pueden resolverse a través del sistema legal; conflictos más severos pueden resultar en violencia y guerra. Las MSP generalmente trabajan al final del espectro donde hay espacio para el debate, la negociación y el arbitraje, y estas son las habilidades que necesitará desarrollar.



No todos los involucrados en un conflicto lo verán de la misma manera. Las diferentes partes involucradas tendrán sus propias ideas subjetivas de la intensidad del conflicto, y si se está intensificando o calmándose. Esto también

significa que tendrán diferentes ideas sobre lo que se necesita para resolverlo. Aquellos que piensan que está escalando pueden sentir que los enfoques formales autorizados ofrecen la única posibilidad de resolución, mientras que aquellos que creen que está disminuyendo pueden sugerir que ahora es un buen momento para comenzar a hablar y negociar. Cuando surjan conflictos en su MSP, deberá observar

las percepciones de cada parte sobre la etapa del conflicto antes de comenzar a desarrollar una estrategia de gestión, transformación o resolución de conflictos.

Moore (2004)
Causas de conflicto

CONFLICTOS DE RELACIÓN

1. Mala comunicación
2. Emociones fuertes
3. Estereotipos
4. Comportamiento negativo repetitivo

CONFLICTOS DE INTERESES

1. Competencia percibida o real sobre intereses
2. Intereses procesales
3. Intereses psicológicos

CONFLICTOS DE DATOS

1. Falta de información
2. Desinformación
3. Diferentes puntos de vista sobre la relevancia de los datos
4. Diferentes interpretaciones de datos

CONFLICTOS DE VALOR

1. Diferentes formas de vida (ideología, cosmovisión, etc.)
2. Diferentes criterios para evaluar ideas

CONFLICTOS ESTRUCTURALES

1. Autoridad desigual
2. Control desigual de los recursos
3. Limitaciones de tiempo

Perspectiva 3: negociación basada en intereses

Es casi inevitable que no haya algún conflicto en su MSP, y es importante que pueda ayudar a las partes interesadas a negociar eficazmente sobre sus diferentes intereses. No siempre será posible definir un objetivo común, y la negociación es la mejor manera de garantizar que todas las partes puedan llegar a un acuerdo del que puedan enorgullecerse de llevarlo a sus distritos electorales y a sus colegas. Bien hecha, la negociación puede prevenir o resolver conflictos. Pero muchos esfuerzos de negociación no tienen éxito, generalmente porque no logran un consenso en el proceso.

Consideramos que **la negociación basada en intereses** a menudo es mucho más efectiva en el desarrollo de un buen negocio que la negociación dura. Un buen negocio significa un trato que es (1) claro, (2) aceptable y atractivo para todas las partes, y (3) mejor que la mejor alternativa de cada parte.

El punto clave de este método es mirar más allá de las posiciones establecidas de las diferentes partes para descubrir sus verdaderos intereses.

- **Posición** = la primera demanda o solución presentada por alguien, a menudo dogmática y por lo general no considerada con otros puntos de vista.
- **Interés** = elementos que sustentan la “posición” declarada (por ejemplo, conductores, prioridades, esperanzas, presiones externas), pero que a menudo se oscurecen y son difíciles de detectar.

En general, los grupos de negociación tendrán una serie de intereses en común, incluso cuando sus posiciones declaradas no se superpongan. Todas

Resolución de conflictos y la cervecería Gulpener²⁷

La fábrica de cerveza holandesa Gulpener quería abastecer su cebada localmente de manera sostenible, pero los agricultores de los alrededores preferían cultivar maíz. La ONG conservacionista de la naturaleza Das en Boom también tenía preocupaciones en el área; el korenwolf (un tipo de hámster) estaba al borde de la extinción porque su hábitat estaba desapareciendo. Tradicionalmente, la compañía, los agricultores y los conservacionistas estaban en desacuerdo, pero con el Ministerio de Agricultura y Conservación de la Naturaleza actuando como facilitador, se dieron cuenta de que tenían un interés compartido y podían formular un acuerdo que beneficiara a todas las partes:

- Los agricultores acordaron reemplazar su maíz con cebada porque la cervecería garantizaba que comprarían la cosecha a un buen precio.
- Los conservacionistas de la naturaleza acordaron apoyar la reintroducción del korenwolf en el área ya que próspera donde se cultiva la cebada. La ONG aprobó públicamente la responsabilidad social corporativa de la cervecería.

La fábrica de cerveza firmó acuerdos de suministro de cebada a largo plazo con los agricultores, e introdujo “Korenwolf Beer” a un precio superior en 1994. Parte de los ingresos de las ventas de cerveza se destinan al programa de cría de hámsters. Veinte años después, este programa gana-gana todavía existe y todavía hay hámsters en el área. La cervecería Gulpener fue elegida como “Mejor empresa familiar en los Países Bajos” en 2014.

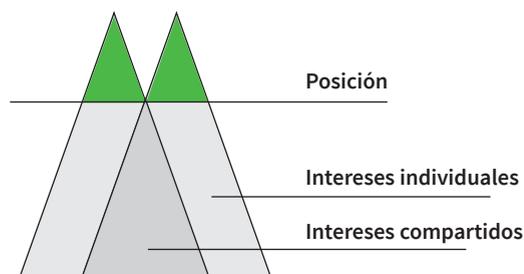
las negociaciones son más difíciles cuando se enmarcan en términos de “suma cero” o “ganar-perder”, como sucede cuando se enfoca en la posición establecida. El progreso o avance viene cuando se encuentra debajo del puesto y puede entender y abordar los intereses subyacentes. Los intereses compartidos a menudo abren nuevas bases para soluciones y mejores negocios. Su objetivo al apoyar una MSP es hacer que los interesados capten sus sentidos, no de rodillas.

La negociación basada en intereses tiene cinco ingredientes principales²⁶:

1. Demostrar un interés genuino en la posición del individuo para que sus preguntas sean cálidas, no hostiles (“ayúdeme a entender por qué siente esto tan fuertemente ...”).
2. Recopilar información de una variedad de fuentes para darse una idea de las circunstancias y problemas de los alrededores.
3. Ser sensible a las cuestiones de poder (real o percibido) y ser respetuoso, pero, cuando sea necesario, firme (“Puedo ver que en su posición debe ser muy difícil ...”).
4. Ampliar las opciones mediante la exploración de una gama de nuevos enfoques o soluciones alternativas (“¿Me pregunto si hay otras formas en que podríamos ...?”).
5. Alcanzar un acuerdo que tenga en cuenta los intereses subyacentes y agregue más valor para los involucrados.

Ver Principio 3:
Trabajar con el
poder

Negociación
basada en
intereses



“Una vez facilité un taller transnacional para la conservación de la naturaleza en los Balcanes. Las partes interesadas de Serbia, Montenegro, Bosnia y Herzegovina y Croacia estaban haciendo planes para gestionar juntas las reservas naturales transfronterizas. Durante la reunión, algunos de los investigadores presentes hicieron hincapié en la necesidad de recopilar datos en estos sitios. Pero una vez que se abrió el tema de la recopilación de datos, el idioma de la reunión cambió de inglés a serbio, bosnio, montenegrino y croata, idiomas similares, pero con diferencias. Los tonos de voz cambiaron, las expresiones faciales cambiaron. Se supo que, en estas áreas transfronterizas, la recolección de datos aún se veía obstaculizada en gran medida por las minas terrestres, un remanente de la guerra que se libró en la década de los noventa. Los investigadores sin saberlo habían tocado un nervio que exponía un gran conflicto subyacente no resuelto. El ambiente en la habitación era sombrío. Desde mi posición en la pizarra, me moví silenciosamente a una silla, me senté y desesperadamente propuse “¿Deberíamos ir a tomar una cerveza ahora antes de volver a nuestra planificación?”. “¡Creo que necesitamos algo más fuerte!” Fue la respuesta. Más tarde en la tarde, procedimos con la agenda. Por supuesto, no resolvimos el conflicto. Pero reconociendo que todavía estaba allí, y que los sentimientos de la gente importaban, proporcionaba espacio suficiente para continuar con cuidado.”- Esther Koopmanschap CDI.

Ver Principio 5,
Perspectiva 3:
Preguntas
poderosas

Implicaciones prácticas

Tener en cuenta los siguientes elementos clave lo ayudará a lidiar eficazmente con el conflicto en su MSP:

Diferentes personas responden en diferente maneras a situaciones de conflicto. Para explorar su estilo predominante de conflicto, ver la Sección 6: Herramienta 37

- Comprender y trabajar con las causas subyacentes. Las relaciones negativas pueden ser causadas por estructuras políticas, sociales o económicas.
- Comprender los comportamientos, los modelos mentales y las emociones que las partes interesadas aportan a la mesa. No puede pedirles a otras personas que cambien sus creencias. Cada persona es libre de tomar sus propias decisiones. Pero puede crear las condiciones para que las personas tomen conciencia de sus creencias y las de los demás. A través del diálogo, podemos proporcionar un lugar seguro para que las personas sean honestas acerca de sus creencias y cambien sus perspectivas.
- No tenga miedo al conflicto. Naturalmente, nos rodeamos de personas similares que confirman lo que ya pensamos. Cambiar lo que pensamos a veces significa rodearnos de personas con las que se puede contar para demostrar que estamos equivocados. Atreverse a estar en desacuerdo es una habilidad subestimada.²⁸
- Cree conversaciones en su MSP que ayuden a las personas a fijarse menos en sus posiciones. Es posible que necesite administrar

cuidadosamente los “factores de higiene emocional” para evitar los chismes, la hostilidad, la falta de voluntad para colaborar y el partidismo. También debe intentar crear preguntas poderosas que profundicen las conversaciones.

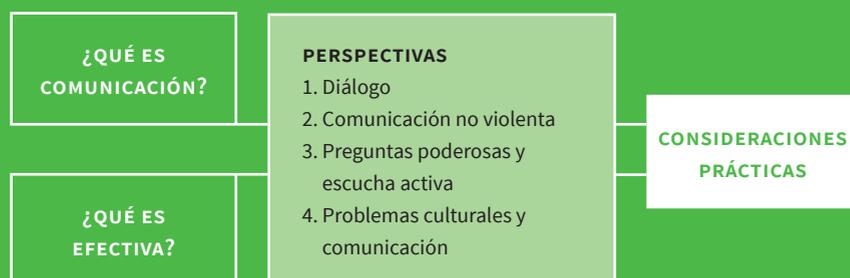
- Identifique los enfoques posibles que podría usar para enfrentar el conflicto: diálogo (informal u organizado), mediación o negociación basada en intereses.

Preguntas para diseñar y facilitar las MSP

- ¿Este conflicto es causado por el problema sobre la mesa, o es causado por la dinámica de interacción de este grupo particular de partes interesadas?
- ¿Las partes interesadas están esperando, anticipando y preparándose para el conflicto?
- ¿Se ha reconocido el alcance y las limitaciones de la MSP al abordar el conflicto?
- ¿Qué mecanismos existentes podrían usarse para enfrentar el conflicto?
- ¿Se discute (abiertamente) el conflicto y cómo lidiar con él?
- ¿Los procesos de facilitación se utilizan para resolver y evitar conflictos innecesarios?

PRINCIPIO 5: Comunicarse efectivamente

Las personas que pueden comunicarse entre sí de una manera abierta, respetuosa, honesta, empática y crítica es uno de los factores clave que subyacen a una MSP efectivo. Comunicarse de esta manera significa ser capaz de escuchar a los demás, y ser claro al hablar de sus propias perspectivas e ideas. Las débiles habilidades de comunicación a menudo actúan como una barrera para la colaboración de múltiples partes interesadas. La buena comunicación es la piedra angular de la colaboración efectiva; sin él, ¿cómo pueden los interesados superar sus diferencias y permitir que surjan nuevas ideas? Lo siguiente le ayudará a comprender que hay detrás de la comunicación efectiva, que implica la comunicación intercultural y como puede desarrollar un estilo personal eficaz.



Paul

Fue una gran oportunidad para Paul de Agri-Inputs Ltd. Su jefe estaba fuera de la ciudad, y le había enviado un mensaje de texto anoche: “Paul, ¿podrías representar a nuestra compañía en el Banco Mundial mañana? Reunión de partes interesadas sobre la agricultura climáticamente inteligente a las 14:00”.

Era la primera vez que Paul estaba en la oficina del Banco Mundial. Decidió escuchar con atención para poder informar a su jefe. La discusión fue compleja y el lenguaje utilizado fue intimidante. Paul no se atrevió a decir más que su nombre y función durante la ronda de introducción. Estaba familiarizado con el tema y su empresa tenía un interés urgente en desarrollar nuevas soluciones. Sin embargo, no estaba seguro de si era apropiado para él hablar en nombre de la compañía.

Entonces Paul guardó silencio. ¿Cómo podría un miembro del personal subalterno hablar con todas estas personas importantes?

Hubo reuniones de seguimiento después de este. El Banco Mundial nunca invitó a Agri-Inputs Ltd. Supusieron que la compañía no estaba interesada después de que enviaron a un joven que no dijo nada.

¿Qué es comunicación y qué es efectivo?

A menudo damos por hecho la comunicación y no le prestamos la atención que merece. Pero las habilidades de comunicación básicas débiles pueden limitar fácilmente el potencial de una MSP. Para que una MSP aborde los problemas de manera efectiva, las personas en el corazón del problema deben trabajar juntas para desarrollar una comprensión compartida de la situación y crear algo nuevo. Para esto, necesitan comunicarse de manera efectiva.

Si una MSP debe marcar la diferencia, necesita encontrar formas de lograr que las personas se comprometan con las perspectivas de los demás. Las personas involucradas deben suspender el juicio y escuchar y comprender los puntos de vista de los demás (incluso si no están de acuerdo), las necesidades subyacentes y las suposiciones. Esto significa desarrollar habilidades efectivas para, y culturas de, comunicación.

Ver Principio 1,
Perspectiva 2:
Pensamiento de
sistemas con el
iceberg

Mucho se ha escrito sobre los diferentes factores subyacentes a los problemas de comunicación. Para nosotros, algunas ideas claves se destacan:

- 1. Paradigmas o puntos de vista subyacentes divergentes:** cada persona tiene un conjunto de creencias, visiones del mundo y paradigmas sobre el mundo en el que vive. Los paradigmas son esenciales para dar sentido al mundo, pero a menudo están tan internalizados que no somos conscientes de ellos; luego experimentamos malentendidos cuando suponemos que otras personas ven las cosas de la misma manera que nosotros.
- 2. Juzgar en lugar de comprometerse con los puntos de vista de los demás:** Debido a nuestras diferentes visiones del mundo y diferentes intereses, también tendemos a evaluar o juzgar lo que otros dicen, en lugar de comprometernos directamente con lo que se dice.
- 3. Hábitos de conversación incrustados al hablar y escuchar:** la mayoría de nosotros hablamos sin escuchar, y respondemos de inmediato a lo que alguien dice sin pensar en lo que realmente significa.
- 4. Respuestas emocionales:** especialmente cuando la comunicación se trata de cuestiones importantes y delicadas, la respuesta emocional de las personas a lo que se dice puede dificultar su asimilación o responder de una manera que profundice su comprensión de lo que se ha dicho.
- 5. Conflicto o falta de confianza.**

Ver Principio 4:
Lidiar con el
conflicto

En ocasiones, la comunicación simplemente no ocurre, porque las personas no confían entre sí o existe un conflicto subyacente entre ellas. A continuación, analizamos cuatro perspectivas que lo ayudarán a comprender como las habilidades de comunicación efectivas pueden aumentar las posibilidades de que su MSP produzca resultados: diálogo, comunicación no violenta, preguntas poderosas y escucha activa, y asuntos culturales y de comunicación. Si está interesado en como las MSP se comunican con el mundo exterior (público en general, electorados), encontrará más información en la Sección 5.

Perspectiva 1: Diálogo vs. debate

El diálogo es una conversación en la que las personas piensan juntas en una relación, suspenden su juicio y juntas crean algo nuevo (nuevas realidades sociales). Las personas que están en un diálogo se proponen comprender la perspectiva de la otra persona, incluso si no están de acuerdo con ella. Tienen una actitud abierta y curiosa, y el enfoque está en el aprendizaje colectivo y la búsqueda de cosas nuevas. El diálogo es fundamentalmente diferente de un debate, en el que las personas tratan de persuadir o convencer a otros de la validez de una visión particular.

Un buen punto de partida para trabajar en la creación de un diálogo es diferenciar el enfoque del debate. Puede usar las preguntas en la tabla para analizar una conversación y decidir si se trata de más debate o diálogo. También puede usar estas preguntas como una guía para transformar un debate en un diálogo. En CDI, a veces utilizamos debates para aclarar los problemas y descubrir los paradigmas o las mentalidades subyacentes. Esto funciona particularmente bien en entornos de formación o investigación de acción donde se exploran los problemas. Pero tan pronto como las partes interesadas

Diálogo vs.
debate

	<u>Debate</u>	<u>Diálogo</u>
La premisa	¿Considera cada orador una sola respuesta correcta o perspectiva, normalmente la suya propia?	¿Los oradores consideran muchas posibles respuestas correctas y perspectivas, incluidas las propias?
El objetivo	¿El objetivo es ganar, tener razón, vender la idea, persuadir o convencer?	¿El objetivo es entender al otro desde su perspectiva? (Entender no significa estar de acuerdo).
La actitud	¿Las personas son evaluativas y críticas?	¿La gente es curiosa y abierta?
El foco	¿El enfoque está en lo que falta en una idea o perspectiva particular o en los puntos débiles?	¿El foco está en lo nuevo?; ¿De valor?; ¿Qué puede aprender?
El comportamiento	¿Las personas hablan más de lo que escuchan? ¿Las personas están escuchando con juicio? ¿Las personas hacen preguntas para cuestionar el otro? ¿Las personas ven sus suposiciones como la verdad?	¿Las personas escuchan más de lo que hablan? ¿Las personas están escuchando sin juicio? ¿Las personas hacen preguntas para aclarar y comprender?; ¿Las personas ven sus suposiciones como una alternativa?

La conversación es una reunión de mentes con diferentes recuerdos y hábitos. Cuando las mentes se encuentran, no solo intercambian hechos: los transforman, los reforman, extraen diferentes implicaciones de ellos y se involucran en nuevas líneas de pensamiento. La conversación no solo reorganiza las cartas: crea nuevas cartas. - Theodore Zeldin²⁹

se enfrenten a la tarea de co-crear algo nuevo, le resultará más eficaz diseñar un proceso de diálogo.

El diagrama de flujo de William Isaacs³⁰ que se muestra en la figura puede ayudarlo a distinguir entre los diferentes tipos de conversación. En cada etapa de una MSP, debe hacer la pregunta: “¿Qué tipo de conversación necesitamos en este momento?”. 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 (diálogo generativo). Pero también hay momentos en los que es esencial discutir hechos y datos concretos para establecer un acuerdo (dialéctica).

Puede encontrar algunos consejos sobre la redacción de buenas preguntas en la Perspectiva 3: Preguntas poderosas

Si un diálogo es “una conversación con un centro, no con los lados”, como alega William Isaacs,³¹ la pregunta es qué debería haber en este centro. Por lo general, no es un potente orador con una presentación de PowerPoint. Más a menudo, es una pregunta bien elaborada. Las preguntas generativas ayudarán a un grupo a pensar en conjunto, en lugar de tener una serie de individuos pensando solos en una habitación. Pensar juntos implica que ya no tome su propia posición como final. El arte de convocar un diálogo es ayudar a los participantes a ir más allá de sus negocios, una forma inusual de competir con las ideas.

En el Principio 4 (Conflicto de valor), discutimos la negociación como una técnica que a veces es necesaria para llegar a un acuerdo. El diálogo va más allá: su intención es llegar a un nuevo entendimiento y, al hacerlo, formar una base completamente nueva desde la cual pensar y actuar. En el diálogo, no solo resuelve problemas, sino que los disuelve.

Finalmente, diseñar y facilitar un diálogo no se puede aprender de un libro. Encuentre maneras de practicar, observar a los demás y reflexionar. No puede separar su propia personalidad, emociones e ideas de convocar un diálogo. La Sección 5 proporciona más detalles sobre como los facilitadores de las MSP pueden prepararse para estos roles.



Perspectiva 2: comunicación no violenta

La idea de la comunicación no violenta o CNV fue desarrollada por Marshall Rosenberg a fines de la década de 1960 durante su participación en la integración racial en el sur de los Estados Unidos. Estaba fascinado por dos preguntas fundamentales:

1. Si a los humanos les gusta apoyarse unos a otros y cuidarse unos a otros, ¿por qué creamos tanta violencia y sufrimiento a través de nuestras interacciones, incluso con aquellos que amamos?
2. Igualmente, ¿cómo pueden algunas personas permanecer compasivas, incluso bajo las circunstancias más difíciles y violentas?

Rosenberg se convenció de que parte de la respuesta a estas preguntas podría encontrarse en la forma en que las personas se comunican. Su metodología se aplica en todo el mundo, con el apoyo de su Center for Non-Violent Communication,³² y también se utiliza en entornos profesionales, donde se centra en la comunicación que conecta.

Como nos comunicamos influye mucho en la calidad de nuestras relaciones laborales. Podemos encontrarlo muy gratificante si podemos intercambiar nuestros pensamientos internos con colegas y partes interesadas. Pero a menudo nuestra forma de comunicarnos no nos ayuda a alcanzar ese nivel de contacto. Decimos cosas como “Así soy yo, no puedo cambiar eso”, o “¿Todavía no termina ese informe? ¡Siempre llega tarde!”. Comentarios como estos solo te dejan con la opción de luchar o huir.

Rosenberg desarrolló una forma alternativa de comunicarse. La comunicación no violenta nos alienta a centrarnos en lo que nosotros y los demás observamos, como nos sentimos al respecto, cuáles son nuestras necesidades subyacentes y que nos pediría cada uno de los demás, o de nosotros mismos. Reconoce los sentimientos y enfatiza hablar y conectarse con las necesidades, y ofrece la oportunidad de conectarse consigo mismo y con los demás. Al conectarse consigo mismo se obtiene una mayor claridad y se abre una puerta para la compasión y para avanzar de formas nuevas. Esto significa que la práctica de la comunicación no violenta puede ayudar a prevenir la escalada y puede ayudarlo a hacer las cosas de manera efectiva sin violar los intereses de otras personas.

¿Puede la comunicación no violenta ser útil en una configuración de MSP? En nuestra experiencia, muchos participantes en las MSP tienen solo un conocimiento limitado de su estilo de comunicación y de los factores más profundos que influyen en la manera en que interactuamos con los demás. Aumentar esta conciencia puede ayudar a los interesados a ser más perceptivos y escuchar las necesidades de los demás, y también puede ayudarlos a expresar sus propias necesidades de manera más efectiva.

Las personas han sido entrenadas para criticar, insultar y comunicarse de maneras que crean distancia entre las personas. - Marshall Rosenberg³³

La comunicación no violenta tiene cuatro componentes:

- **Observación** - Las acciones concretas que estamos **observando** que están afectando nuestro bienestar
- **Sentimiento** - como nos **sentimos** en relación con lo que estamos observando
- **Necesidades** - las **necesidades**, valores, deseos, etc. que están creando nuestros sentimientos
- **Solicitud** - las acciones concretas que **solicitamos** para enriquecer nuestras vidas

Básicamente, en NVC usted reflexiona sobre su propia forma de comunicación utilizando declaraciones “yo” (o usted) para los cuatro componentes. Hace esto tanto por su rol de escuchar con empatía como por su papel de expresar honestamente.

Escucha empática

Observaciones (“Cuando vea ...”)
 Sentimientos (“... se siente ...”)
 Necesidades (“... porque necesita ...”)
 Solicitudes (“¿Le gustaría que ...?”)

Expresar con honestidad

Observaciones (“Cuando veo ...”)
 Sentimientos (“... me siento ...”)
 Necesidades (“... porque necesito ...”)
 Solicitudes (“¿Estaría dispuesto a ...”)

Podemos usar la situación de Paul al comienzo de esta sección como un ejemplo. Guardó silencio durante la reunión del Banco Mundial. Ahora, ¿qué podría decirle el facilitador del Banco Mundial a Paul si se volvieran a encontrar?

Observación: “¿No le interesaba la reunión? ¡Estuvo en silencio todo el tiempo!” **Sentimiento:** “Sentí que no me tomaban en serio como facilitador...”
Necesidad: “... y necesitaba que hablara y compartiera”. **Solicitud:** “Quiero que participe activamente la próxima vez”.

Puede imaginarse que este mensaje podría poner a Paul a la defensiva, y puede que no ayude al facilitador a conectarse con lo que está sucediendo dentro de Paul, o para obtener el resultado deseado. Ahora consideremos otra forma en que el facilitador podría responder utilizando la comunicación no violenta:

Observación: “La reunión duró una hora y media y usted solo pronunció unas pocas palabras al comienzo de la reunión, guardándose silencio por el resto del tiempo”. **Sentimiento:** “Me sentí inseguro, pero también frustrado y molesto...” **Necesidad:** “... porque quería que me aseguraran que estaba a gusto en mi reunión” **Solicitud:** “¿Qué puedo hacer para que se sienta lo suficientemente cómodo como para compartir su opinión la próxima vez?”

El beneficio de utilizar la comunicación no violenta es que puede expresarse de manera más articulada y ser más empático al escuchar. Debe usar palabras que hagan referencia a detalles específicos: observaciones específicas, necesidades específicas, sentimientos específicos y solicitudes específicas. Y use las afirmaciones “yo”: veo esto, tengo esta necesidad, me siento de esta manera, lo pido. Esto puede ayudarlo a usted y a sus partes interesadas a evitar caer en la trampa de hacer declaraciones agresivas (juzgar a los demás, expresar cuasi-sentimientos, exigir a otros) que no ayudan al grupo a pensar de forma colectiva.

Perspectiva 3: preguntas poderosas y escucha activa

Cuando desee estimular la comunicación entre las partes interesadas, debe elaborar buenas preguntas para enmarcar la conversación. Este fue uno de los puntos discutidos en la perspectiva 1: Diálogo versus debate. Puede emplear tantas herramientas participativas como desee; si no hay una pregunta o invitación adecuada, el proceso de los interesados no dará resultados. A continuación, exploramos lo que hace que una pregunta sea poderosa y lo que hace que sea un buen oyente.

Ver Sección 3,
El modelo del
proceso

Primero, deberá decidir qué tipo de conversación quiere tener con sus partes interesadas. Esto depende de la fase de su colaboración, así como del nivel de claridad de los objetivos, claridad analítica y confianza y consenso en el grupo. En general, las preguntas abiertas (“¿Por qué estamos aquí?”) Son más poderosas que las preguntas cerradas (“¿Podemos aceptar la propuesta actual o no?”), ya que las preguntas abiertas invitan a nuevas ideas y tienen la capacidad de mover un sistema hacia innovación.

Hay tres tipos de preguntas poderosas:

- (1) Preguntas para centrar la atención colectiva (por ejemplo, “¿Qué es importante para usted sobre el cambio climático en Etiopía y por qué le importa?”)
- (2) Preguntas para conectar ideas y encontrar una perspectiva más profunda (por ejemplo, “¿Cuál ha sido su/nuestro mayor aprendizaje, perspicacia o descubrimiento hasta el momento?”)
- (3) Preguntas que crean un movimiento hacia adelante (por ejemplo, “¿Qué es posible aquí y a quién le importa?” En lugar de “¿Qué sucede aquí y quién es responsable?”).

Juegue con la creación de preguntas que funcionen en su contexto. Recuerde que las buenas preguntas no siempre necesitan una respuesta completa. Deberían permitir una conversación diferente y mejor. Finalmente, ¿qué hace a un buen oyente? En CDI, encontramos que las buenas reuniones de las partes interesadas no solo consisten en un diálogo vivo y en el intercambio de puntos de vista e ideas, sino también en una cierta calidad de escucha. Dicha escucha

De acuerdo con Vogt, Brown e Isaacs³⁴

Una pregunta poderosa:

- Genera curiosidad en el oyente.
- Estimula la conversación reflexiva.
- Es sugerente.
- Superficies supuestos subyacentes.
- Invita a la creatividad y nuevas posibilidades.
- Genera energía y avanza el movimiento.
- Canaliza la atención y enfoca la investigación.
- Permanece con los interesados.
- Toca un significado profundo.
- Evoca más preguntas.

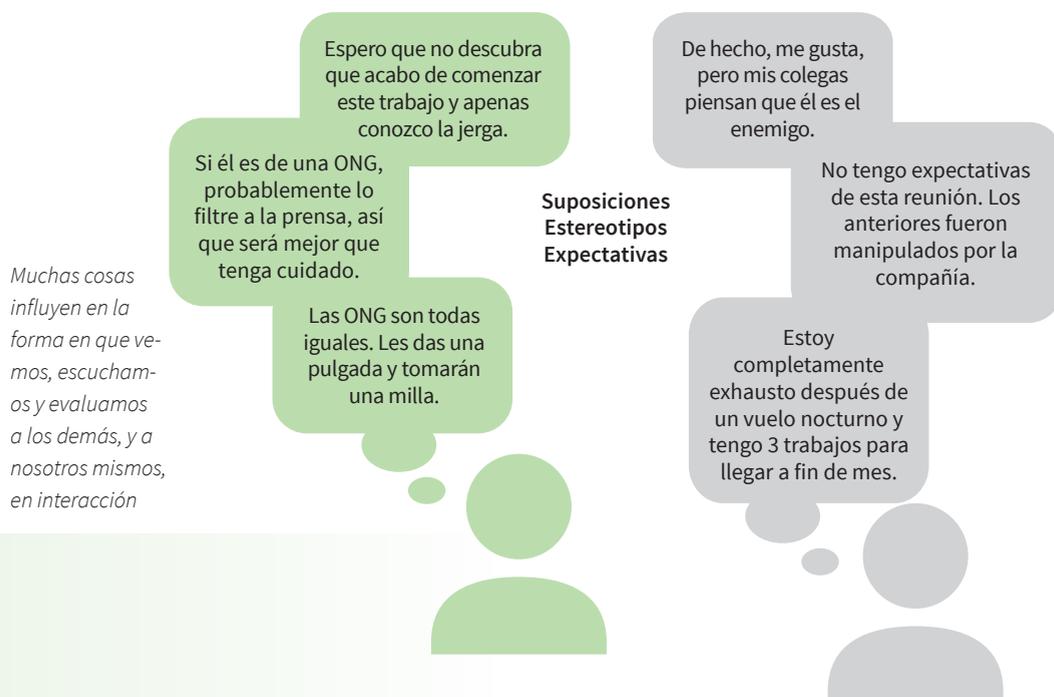
Contrólese

- Sabe que no está escuchando cuando:
 - Está terminando las oraciones de otras personas.
 - Las palabras desencadenantes envían sus pensamientos vagando.
 - Se está enfocando en el vocabulario o una forma de hablar.
 - Está pensando en lo que va a decir a continuación.
 - Siente que su capacidad de atención es limitada.
 - Está pensando cómo se siente sobre lo que acabamos de decir.

es necesaria para garantizar que cualquier sugerencia se tome en serio, para conectar las ideas que se comparten y para generar confianza. En cualquier acto de comunicación, debemos darnos cuenta de que nuestras suposiciones, estereotipos y expectativas filtran y colorean la forma en que percibimos los mensajes.

Escuchar activamente significa aclarar su mente tanto como sea posible y estar completamente atento a la otra persona, sin juicio, prejuicio o conclusiones inevitables. Requiere que el oyente retroalimente lo que escuchan al orador, al reformular o parafrasear lo que han escuchado con sus propias palabras, confirmar lo que han escuchado y confirmar la comprensión de ambas partes. Algunas personas son naturalmente mejores que otras escuchando activamente. Pero al igual que la comunicación no violenta, la escucha activa es una habilidad que se puede aprender. Recuerde diseñar procesos de tal forma que también se tenga en cuenta la contribución de los oyentes tranquilos.³⁵

Ver
Perspectiva 2



Designe un escuchador

“Nos preocupaba que algunos temas de la agenda en nuestra conferencia no recibieran la atención que merecían. Así que designamos “scouts” para cada tema, quienes escucharon y observaron ese tema en particular además de su participación normal en la conferencia. El último día, les pedimos que ofrecieran una plenaria de “reflexión de escucha”, que fue muy útil para todos. Los exploradores también comentaron que la tarea de escuchar los ayudó a participar de manera más efectiva”- Wijnand van IJssel, Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos.

Un consultor junior trabajando con CDI

Personal de campo versus coordinadores, y el papel de los externos

“Apoyamos la innovación agrícola en Etiopía. Hay muchos experimentos dirigidos por agricultores que se llevan a cabo a nivel de distrito. Por lo general, el personal local y subalterno es el que más sabe sobre lo que realmente sucede en el campo. Pero en las reuniones formales, el personal subalterno a menudo no habla abiertamente sobre estas experiencias. Es culturalmente importante en Etiopía escuchar a los que están a cargo y evitar contradecir a su jefe.

Siendo un joven consultor internacional, trato de dar una voz a este experto personal local viajando con ellos al campo. En el automóvil, a menudo les hago preguntas informales para que se sientan a gusto y me cuentan sus historias, también las cosas que encuentran difíciles de decirles a sus jefes. A menudo puedo, como un externo, volver a incluir esta información en las discusiones sobre políticas con los altos directivos. Esto no avergüenza a nadie, y de hecho algunos gerentes ahora me dan preguntas “para discutir en el automóvil” si quieren conocer la situación real. Entonces, incluso cuando la cultura impide la comunicación abierta, hay formas de mejorar el flujo de información.”

Perspectiva 4: Cuestiones culturales en la comunicación

Todos sabemos que las diferentes culturas tienen diferentes patrones y estilos de comunicación. Y lo mismo puede decirse de los participantes en las MSP, que probablemente provengan de diferentes sectores, diferentes grupos de edad, diferentes organizaciones e incluso diferentes países, cada uno con su propia forma de comunicarse. La cultura empresarial es muy diferente a la cultura que se encuentra en la sociedad civil y el gobierno; la comunicación en grupos de base puede ser muy diferente a la de una gran ONG o empresa multinacional. La buena comunicación en entornos mixtos no sucede por sí sola; necesita ser

fomentado y alentado mediante el aumento de la conciencia y la comprensión. El éxito de una MSP depende en cierta medida de la capacidad de los interesados para elegir formas de interacción que respeten las preferencias culturales de los demás participantes. No todo el mundo encuentra que las reuniones de negocios eficientes sean agradables (la mayoría de los trabajadores del sector público y de las ONG y los académicos prefieren intercambios más largos). Tampoco todos estarán contentos de decir lo que piensan en una reunión con extraños (la mayoría de los profesionales asiáticos y africanos prefieren tener mandatos claros de sus superiores).

Entonces, ¿es posible satisfacer a todos? Probablemente no. En nuestra experiencia, sin embargo, hay algunas cosas que se pueden hacer para facilitar la comunicación entre culturas:

- La primera regla general es saber quién está en la sala. Familiarícese con los antecedentes de las diferentes partes interesadas: su nacionalidad, cultura corporativa, preferencias para interactuar interpersonalmente y en grupos más grandes, y como les gustaría que se les trate.
- Segundo, observe el diseño de la reunión y evalúe si todos se sentirán lo suficientemente cómodos como para comunicarse abiertamente. Si no, intente hacer variaciones en el programa. Por ejemplo, en un taller participativo, incluya un discurso formal de un funcionario de alto rango para respetar prácticas culturales más jerárquicas. O si el programa ya es bastante formal, incluya sesiones de murmullo donde grupos de 2-3 personas hablen juntas durante 10 minutos para permitir un mayor intercambio de ideas, lo que es apreciado por personas con un trasfondo cultural en el que el intercambio y la lluvia de ideas son la norma.
- En tercer lugar, aproveche cada oportunidad para crear un lenguaje común entre las partes interesadas. Esto puede ser a través de la introducción de una nueva terminología (que no está asociada a una parte en particular), pero sobre todo debe ser a través de encuentros. Las visitas conjuntas de exposición, los ejercicios de introducción ampliados y las cenas informales pueden ayudar a aumentar las conexiones y facilitar la comunicación entre las partes interesadas.
- Finalmente, tenga un sesgo especial hacia las partes interesadas a las que sospeche que no se sienten cómodas culturalmente en esta reunión de partes interesadas. Algunas voces necesitan ser amplificadas para ser escuchadas. Esto no es elegir lados para una parte sobre otra; es ser un buen facilitador. Si los participantes se sienten inseguros, por ejemplo, porque tienen menos educación formal, trate de asegurarse de que alguien esté presente para entrenarlos antes y durante la reunión. También puede ayudar con algunas actividades de desarrollo de capacidades antes de interactuar con las otras partes interesadas.

Ver Principio 3,
Trabajar con el
poder

Implicaciones prácticas

Mire los cinco factores principales que subyacen a los problemas de comunicación y considere si podrían ser un problema en su MSP y como

podrían serlo. Esto le dará una buena base para desarrollar una estrategia que garantice que la comunicación en su MSP sea constructiva, y que la falla en la comunicación no obstaculice el progreso.

- Asegúrese de que el tiempo se invierte desde el principio para comprender las diferentes visiones del problema y sus paradigmas subyacentes. En la fase inicial de una MSP, las personas a menudo asumen que todos los interesados entienden el problema o la cuestión de la misma manera. Pero el problema puede ser visto de manera diferente por ciudadanos comunes, ONG, gobierno, academia y el sector privado. Las personas están tentadas a moverse demasiado rápido para hablar sobre soluciones y posibles estrategias.

- Utilice el debate para descubrir supuestos subyacentes, por ejemplo, sobre los intereses del sector privado, ya que obstaculizan la comunicación abierta. Los interesados a menudo compiten sobre quién tiene la respuesta “correcta” al problema. Para evitar esto, asegúrese de que los participantes conozcan y utilicen las ideas y fortalezas de los demás.

- Identificar, comprender y crear conciencia sobre los patrones de comunicación, y ayudar a sus partes interesadas a convertirse en oyentes activos y romper los malos hábitos. Nuestras habilidades de escucha activa son débiles por la forma en que hemos sido educados y criados. La mayoría de nosotros tendemos a hablar sin escuchar y respondemos de inmediato a lo que alguien dice, en lugar de escuchar y suspender el juicio.

- Ayude a sus participantes a identificar y reconocer sus emociones y las de los demás, y comprender sus fuentes, antes de comenzar el diálogo. Las

respuestas emocionales también influyen en la forma en que nos comunicamos. Puede ser muy difícil escuchar correctamente cuando sus emociones se plantean.

- Trate de generar confianza y resolver conflictos mediante una comunicación abierta y una mayor comprensión de los diferentes puntos de vista. La falta de confianza y conflicto puede interferir con la comunicación. No es fácil compartir responsabilidades cuando las personas no confían entre sí.

Preguntas para diseñar y facilitar MSP

- ¿Están relacionados los bloqueos en una comunicación MSP?; ¿Los participantes (con el facilitador) están al tanto de cuándo la comunicación está fallando?; ¿Están al tanto de los patrones de comunicación?; ¿Es necesario mejorar la competencia comunicativa de las personas?

- ¿Las personas provienen de diferentes orígenes con diferentes visiones del mundo?; ¿Se ha tomado suficiente tiempo para crear un lenguaje y entendimiento compartido?

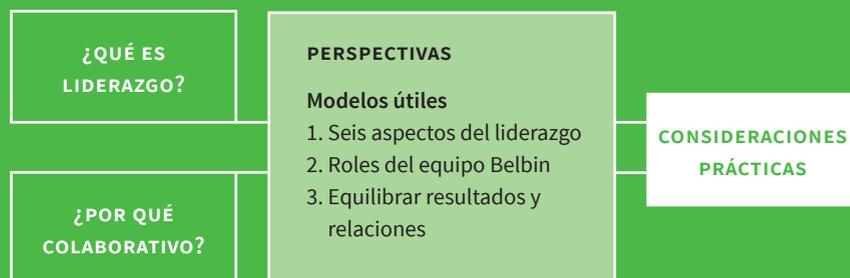
- ¿El proceso de facilitación ayuda a apoyar y desarrollar una comunicación efectiva?

- ¿Han construido confianza y motivación?; ¿Se reconocen las emociones y se entienden sus fuentes?; ¿Han surgido las necesidades y suposiciones subyacentes?

PRINCIPIO 6: Promover el liderazgo colaborativo

Los patrones de liderazgo y las capacidades pueden tener una profunda influencia en la dirección de una MSP. Usted puede tener una experiencia personal de trabajar en un grupo que se comportó como un equipo y recordar sentirse muy comprometido. O quizás recuerde un tipo de liderazgo muy formal que fue claro, pero también lo hizo sentir un poco de miedo. Para tener éxito, las MSP deben tener un fuerte patrón de liderazgo colaborativo. Las personas que asumen roles de liderazgo formal e informal deben apoyar y promover los principios de colaboración que forman la base de la MSP. Lo siguiente le dará algunas ideas para desarrollar un buen estilo en roles de liderazgo tanto formales como informales.

“El liderazgo es una acción que todos pueden tomar. No es una posición que pocas personas pueden tener”.
- Paul Schmitz, Foro de Impacto Colectivo



Sonya

Todo comenzó maravillosamente: todos expresaron buenas intenciones y se redactó y firmó un memorando de entendimiento. Esto creó una buena oportunidad de fotografía, que se compartió rápidamente en Twitter y Facebook. Sonya había dado lo mejor de sí para coordinar la fuerza de tarea de las partes interesadas.

Sin embargo, después de un tiempo, cuando la novedad desapareció, la iniciativa se convirtió en rutina. Sonya siguió, pero más y más personas parecían pasar al segundo plano, y simplemente siguieron sin hacer mucho.

“Por supuesto que entiendo que hago la mayor parte del trabajo, como coordinadora designada del equipo de trabajo”, confió Sonya a su colega José. “¿Pero es demasiado esperar que otros también hagan algo? Es nuestro plan de trabajo conjunto después de todo, ¿no?” José miró al techo. “Supongo que tienes razón, Sonya. Pero el verdadero hito no es la oportunidad de la fotografía, es cuando todo el mundo sabe qué hacer y lo está haciendo. Parece que necesitas una estrategia para eso ...”

¿Qué es el liderazgo? y ¿Por qué colaborar?

Detrás de cualquier MSP exitosa, encontrará un liderazgo efectivo. No estamos hablando aquí de un solo líder dominante o un maestro facilitador. Las MSP 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: los estilos de liderazgo habilitantes e inspiradores son fundamentales. Usamos el término “liderazgo colaborativo” para referirnos tanto a compartir las responsabilidades de liderazgo como a los estilos de liderazgo que puedan ser más efectivos.

Una falacia común sobre las MSP es el rol que juegan los facilitadores. Ciertamente, los facilitadores calificados pueden hacer una gran contribución, pero al final, el éxito dependerá en gran medida de como los líderes de los diferentes grupos de partes interesadas asuman roles de liderazgo dentro de la asociación de las partes interesadas. Las MSP principalmente reúnen a diferentes grupos de forma voluntaria, por lo que es importante comprender que los líderes que trabajan en un entorno jerárquico donde los líderes tienen autoridad formal probablemente no funcionarán en este entorno más colaborativo.

A continuación, analizamos tres perspectivas que lo ayudarán a comprender la idea del liderazgo colaborativo: seis aspectos del liderazgo, los roles del equipo Belbin y el equilibrio del poder y el amor.

Perspectiva 1: Seis aspectos del liderazgo en una MSP

Nuestro trabajo sugiere que una MSP necesita los siguientes seis tipos o áreas de liderazgo.

Liderazgo convocante: personas capaces de articular y enmarcar los problemas de forma que motiven a las partes interesadas a unirse. Por lo general, son figuras respetadas y de confianza que pueden construir relaciones entre diferentes grupos de partes interesadas.

Liderazgo de la circunscripción: las MSP pueden fallar cuando un grupo particular de partes interesadas (circunscripción) no se siente bien representado, o no está informado o no está bien informado. Los líderes de los grupos de partes interesadas deben involucrarse activamente con su electorado y representar genuinamente los intereses del grupo. Necesitan poder tanto para ayudar a su electorado como para comprender los intereses de los otros grupos. Las actividades de la MSP nunca pueden involucrar a todos, por lo que este puente entre lo que sucede en el espacio de múltiples partes interesadas y los grupos de partes interesadas individuales es una función clave de liderazgo.

Liderazgo de apoyo: a menudo, las MSP necesitan apoyo y aceptación de personas poderosas que pueden no estar directamente involucradas, por ejemplo, un ministro del gobierno o el CEO de una organización participante. Hacer que estos líderes externos entiendan lo que está sucediendo y apoyar el proceso puede ser crítico de muchas maneras diferentes. Una dimensión de esto es la financiación: a menudo se necesitarán personas en posiciones de liderazgo que se encuentren fuera del proceso directo para ayudar a que los recursos necesarios estén disponibles.

Liderazgo organizador: una MSP exitosa tendrá una gran cantidad de organización detrás de escena. Esto incluye organizar eventos, organizar visitas de campo, movilizar recursos, crear sitios web, organizar reuniones y muchos otros. Una MSP puede colapsar rápidamente si no se hace bien y los interesados ven el proceso como desorganizado.

Liderazgo de informador: una MSP debe basarse en que las partes interesadas tengan acceso y usen buena información sobre los temas que les preocupan. El liderazgo es necesario para identificar qué información se necesita y para asegurar que se recopile y se comunique de manera que las partes interesadas puedan entender y relacionarse. Es importante que se considere que este liderazgo funciona en interés de todas las partes interesadas, en lugar de estar sesgado en términos de qué información se recopila y como se usa.

Liderazgo facilitador: Sabemos que el uso efectivo de métodos e instrumentos participativos mejora drásticamente el aprendizaje colectivo entre las partes interesadas y, por lo tanto, la eficacia del proceso general. El liderazgo es necesario para abrir espacio para el uso de métodos de facilitación. Y la facilitación en sí misma es una forma importante de liderazgo. Si está iniciando una MSP o tratando de entender porque puede estar pasando apuros, haga preguntas sobre estos diferentes aspectos del liderazgo y como podrían mejorarse. Esto puede ayudar a mantener el proceso en el camino correcto.

¿Tiene curiosidad sobre sus propios roles de equipo preferidos? La Sección 6, Herramienta 35 lleva a fondo sobre Belbin y una autocomprobación.

Papel funcional

El trabajo que hemos sido contratados para hacer, basado sobre nuestra habilidad, experiencia y habilidad

Qué hacemos ...



Papel del equipo

Nuestra tendencia a comportarnos, contribuir e interrelacionarnos de ciertas maneras

Y cómo lo hacemos ...

Perspectiva 2: Liderazgo y roles del equipo Belbin³⁶

El liderazgo colaborativo se vuelve más fácil cuando el equipo es diverso y las partes interesadas conocen los activos que poseen juntos. La Dra. Meredith Belbin estudió el trabajo en equipo durante muchos años, y observó que las personas en equipos tienden a asumir diferentes roles de equipo. Definió un rol de equipo como “una tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con los demás de una manera particular”, y describió nueve roles diferentes que subyacen en el éxito del equipo.

Belbin sugiere que, al comprender su rol dentro de un equipo en particular, puede desarrollar sus puntos fuertes y manejar sus debilidades como miembro del equipo, y así mejorar la forma en que contribuye al equipo. Los líderes de equipo y los profesionales de desarrollo de equipos a menudo usan el modelo de Belbin para ayudar a crear equipos más equilibrados. Los equipos pueden desequilibrarse si todos los miembros del equipo tienen estilos de comportamiento o roles de equipo similares. Si los miembros del equipo tienen una debilidad similar, el equipo en general tiende a tener esa debilidad. Si los miembros del equipo tienen fortalezas similares en el trabajo en equipo, pueden tender a competir (en lugar de cooperar) para las tareas y responsabilidades del equipo que mejor se adapten a sus estilos naturales. Sabiendo esto, puede usar el modelo con su equipo para ayudar a garantizar que se cubran los roles necesarios del equipo, y para abordar posibles tensiones de comportamiento o debilidades entre los miembros del equipo.³⁷

Roles de equipo de Belbin

Cuando trabajamos en equipo, cada uno de nosotros hará nuestra contribución más efectiva cuando nos enfoquemos en solo dos o tres de estos roles. Y un equipo eficaz tendrá miembros que cubran los nueve roles.

Rol del equipo	Fortalezas	Debilidades permisibles
Coordinador	Maduro, seguro, un buen presidente; aclara los objetivos, promueve la toma de decisiones y delega bien	Puede ser visto como manipulador; descarga trabajo personal
Trabajador en equipo	Cooperativo, amable, perceptivo y diplomático; escucha, construye y evita la fricción	Indeciso en situaciones de crisis
Investigador de recurso	Extrovertido, entusiasta, comunicativo; explora oportunidades y ofrece contactos	Demasiado optimista; pierde interés una vez que el entusiasmo inicial ha pasado
Planta	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo; resuelve problemas difíciles	Ignora los detalles; demasiado preocupado para comunicarse de manera efectiva
Evaluador del monitor	Sobrio, estratégico, exigente ve todas las opciones y juzga con precisión	Carece de impulso o la capacidad de inspirar a los demás
Especialista	Individual, emprendedor, dedicado; trae conocimiento y habilidades en un suministro raro	Contribuye solo en un frente estrecho; se detiene en tecnicismos
Moldeador	Desafiante, dinámico, se nutre de la presión; impulsado a superar obstáculos	Propenso a la provocación, ofende los sentimientos de los demás
Implementador	Disciplinado, confiable, conservador, eficiente; convierte las ideas en acciones prácticas	Algo inflexible; lento para responder a nuevas posibilidades
Finalizador	Paciente, concienzudo, ansioso; busca errores y omisiones; entrega a tiempo	Inclinado a preocuparse indebidamente; reacio a delegar

Perspectiva 3: Equilibrar resultados y relaciones

Esta perspectiva se basa en las ideas de Adam Kahane, quien reflexionó³⁸ sobre su larga experiencia en la facilitación de MSP al preguntarse por qué las cosas a menudo salían mal. Él preguntó: “¿Por qué algunos grupos de personas logran resolver problemas complejos, mientras que otros tropiezan o se caen?” Y llegaron a ideas sorprendentes que son relevantes para entender cómo puede funcionar el liderazgo colaborativo. Kahane notó dos enfoques básicos utilizados para resolver problemas complejos en las MSP:

1. Confiar en la violencia y la agresión
2. Someterse a una negociación interminable y compromiso

Estos dos parecen difíciles de combinar y, en realidad, suelen ser ambos. Esto se debe a que los impulsos detrás de estos enfoques son directamente opuestos: existe el poder, el deseo de lograr el propio propósito, y el amor, la necesidad de unirse con los demás. Kahane extrae estas definiciones de poder y amor del teólogo Paul Tillich³⁹ En pocas palabras, el poder es igual a la orientación a los resultados; el amor es igual a la orientación a las relaciones. Los ejemplos más exitosos de MSP tienen ambos, y ven el poder y el amor como complementarios.

No es fácil obtener una idea de donde puede necesitar su MSP un mejor equilibrio entre poder y amor. Primero tendrá que llevar a cabo una autoevaluación rigurosa. La mayoría de las personas tiene una preferencia natural por un enfoque de poder o amor. Si descubre que el liderazgo en su MSP carece de poder o de “amor”, entonces tal vez sea hora de restablecer el equilibrio.

Consideramos que esta perspectiva es muy útil porque se aleja de la noción, a menudo escuchada, de que las MSP solo tratan sobre el desarrollo de relaciones y patrones de colaboración. Las MSP también tratan sobre hacer las cosas, y son escenarios de juego de poder donde los que tienen más fuerza obtendrán los mejores resultados. El buen liderazgo no se trata de eliminar los problemas de poder; se trata de hacer que funcionen para obtener resultados sostenibles para todos.

“El poder sin amor es imprudente y abusivo, y el amor sin poder es sentimental y anémico”- Martin Luther King

Un ejemplo de equilibrio de poder y amor

El CDI apoyó a una ONG de desarrollo holandesa que estaba reuniendo a todos sus socios para defender conjuntamente los mejores servicios básicos de salud en las zonas rurales de un país africano. La ONG fue paciente. No quería ser visto como un donante de arriba hacia abajo y decidió seguir un largo proceso de consulta participativa para mantener a todos a bordo. Dos años de talleres y consultas condujeron a un amplio análisis de contexto y una estrategia general, pero aún no se obtuvieron resultados sobre el terreno. Algunas partes interesadas se impacientaron y amenazaron con abandonar la colaboración porque “no iba a ninguna parte”.

La ONG se dio cuenta de que había aplicado demasiado “amor” en su enfoque de asociación, en detrimento del “poder”. La ONG cambió de marcha y comenzó a presionar por resultados y acción sobre el terreno. Esto molestó a otro grupo de partes interesadas que sintieron que la atmósfera estaba cambiando, dando como resultado la pérdida de confianza y la competencia entre los socios. La ONG tardó varios años en alcanzar el equilibrio correcto entre poder y amor, entre empatía y resolución. Lo hicieron creando un equipo de liderazgo que incluía tanto a los líderes orientados a los resultados como a los orientados a las relaciones, quienes acordaron dirigir y monitorear hacia dónde iba la asociación.

“Los profundos cambios necesarios para acelerar el progreso contra los problemas más difíciles de la sociedad requieren un tipo único de líder: el líder del sistema; una persona que cataliza el liderazgo colectivo.” - Peter Senge/Hal Hamilton/John Kania; Stanford Social Innovation Review 2015.⁴⁰

Implicaciones prácticas

- Reconozca los múltiples aspectos del liderazgo que serán fundamentales para el éxito de su MSP; evaluar dónde se encuentran las fortalezas y debilidades del liderazgo y buscar formas de fomentar el liderazgo colaborativo.
- Tenga cuidado de asegurarse de que los facilitadores u organizaciones facilitadoras no dominen las funciones de liderazgo de la MSP, ya que esto socavaría el compromiso y el compromiso de las partes interesadas.
- Ayudar a crear prácticas efectivas de liderazgo dentro de los grupos constitutivos para garantizar que haya buena comunicación, comprensión y representación.
- Dedique tiempo al trabajo principal de la MSP para fortalecer las capacidades de liderazgo.
- Apoyar a los líderes y representantes de los grupos de partes interesadas que pueden estar más acostumbrados al liderazgo

autorizado para adaptarse a lo que funcionará mejor en un entorno de las MSP.

- Reconocer y apoyar el desarrollo de los diferentes roles de equipo que subyacen al liderazgo colaborativo.

Preguntas para diseñar y facilitar MSP

- Incluso si tiene representadas a todas las partes interesadas, ¿qué más puede hacer para crear un sentido de liderazgo colaborativo?
- ¿Podría su entusiasmo y compromiso con la MSP dificultar que los demás también se sientan responsables?
- ¿Qué puede hacer la MSP para fortalecer las capacidades de liderazgo de los grupos de partes interesadas más débiles, incluso si no está de acuerdo con ellos?
- Diferentes momentos en el ciclo de vida de las MSP pueden exigir diferentes estilos de liderazgo en su equipo. ¿Qué es lo que más se necesita actualmente?; ¿Qué falta?

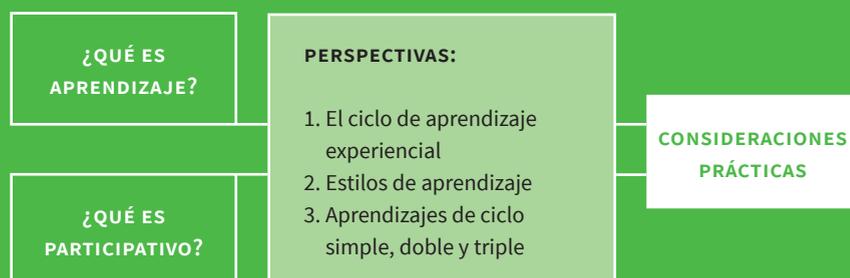
PRINCIPIO 7: Fomentar el aprendizaje participativo

Pregúntese esto:

“¿Cómo creo procesos de aprendizaje que ayuden a las personas a profundizar en un nivel?”

“¿Qué se necesita para que mi MSP sea racional, emocional y creativa?”

Podría pensar en una MSP como una obra de teatro o un campo de batalla para enfrentar los desafíos estratégicos. Los interesados deben aprender de los desafíos. El aprendizaje participativo ocurre cuando los adultos aprenden de las experiencias de los demás para resolver problemas e innovar. Las MSP deben ser espacios donde el aprendizaje pueda florecer; de lo contrario, están perdiendo el sentido. A continuación, le brindaremos algunas ideas sobre cómo se puede apoyar el aprendizaje en las MSP.



Mahmood

Eran las 16:30. La primera reunión de partes interesadas casi había terminado, y Mahmood se preocupó. El tema de su agenda, “Desarrollar una cultura de excelencia a través del aprendizaje” se había incluido en la agenda de la reunión en el último momento, y parecía que la mesa le daría exactamente tres minutos para cubrirlo.

“Está bien, Mahmood, sigamos; quería hablar sobre el aprendizaje. Tiene la palabra”, dijo la mesa. Mahmood pronunció su discurso sobre la necesidad de que la asociación invierta en actividades que los ayudaron a reflexionar sobre lo que estaban haciendo, e identificar los puntos de mejora para que el desempeño de la asociación sea aún mejor.

Después de su lanzamiento, varios participantes observaron sus relojes. Alguien dijo: “Sí, es una idea interesante ... ¿no podemos reservar un par de miles de dólares para enviar gente a un curso? Solo para motivar al personal subalterno. Mucho más fácil también.”

Mahmood respiró hondo.

¿Qué es el aprendizaje participativo?

El aprendizaje participativo se encuentra en el corazón de cualquier MSP. 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. Los eventos y actividades son necesarios a lo largo de la vida de una MSP para reunir a las partes interesadas a hablar, compartir, analizar, tomar decisiones y reflexionar. La calidad de estos eventos de aprendizaje puede marcar la diferencia entre una MSP exitosa y una fallida.

Miremos más de cerca lo que queremos decir con aprendizaje. Nuestra imagen cotidiana de aprendizaje es a menudo el modelo de “tiza y tablero” de la escuela. Pero el aprendizaje participativo es algo muy diferente: es un proceso en el que los adultos aprenden de su propia experiencia para resolver problemas y crear mejoras. La razón para crear una MSP en primer lugar es que las personas están “atrapadas”. Se enfrentan a conflictos, problemas u oportunidades perdidas porque las viejas formas de pensar y actuar ya no funcionan, y aún no se han creado nuevas formas. El proceso de aprendizaje es lo que hace posible el cambio.

Pero el cambio a menudo no es fácil, y el aprendizaje no se trata solo de información y conocimiento, también se trata de nuestras emociones e identidades. Nos sentimos cómodos con nuestros viejos patrones de comportamiento; admitir que nuestros viejos prejuicios y suposiciones ya no tienen sentido puede ser difícil. Hacer cosas nuevas puede ser incómodo, incluso vergonzoso. Entonces, los procesos de aprendizaje efectivos deben prestar atención a los aspectos racionales, emocionales y creativos de cómo funcionan nuestros cerebros.

Una MSP eficaz necesita crear experiencias de aprendizaje conjuntas para los interesados en los que se sientan seguros, comprendidos, inspirados y motivados; al mismo tiempo que plantea preguntas críticas, desafía las suposiciones antiguas y utiliza nuevas ideas e información para la innovación. Este nivel de compromiso solo es posible cuando hay participación activa.

A continuación, analizamos tres perspectivas que lo ayudarán a garantizar que ese aprendizaje participativo y práctico esté entretejido en el diseño de su MSP: el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb; aprendiendo estilos; y aprendizaje de ciclo simple, doble y triple.

“Los expertos a menudo pueden hacer contribuciones valiosas, pero lo realmente importante es la exploración, el pensamiento y el análisis realizado por los propios interesados.”

Perspectiva 1: el ciclo de aprendizaje experiencial

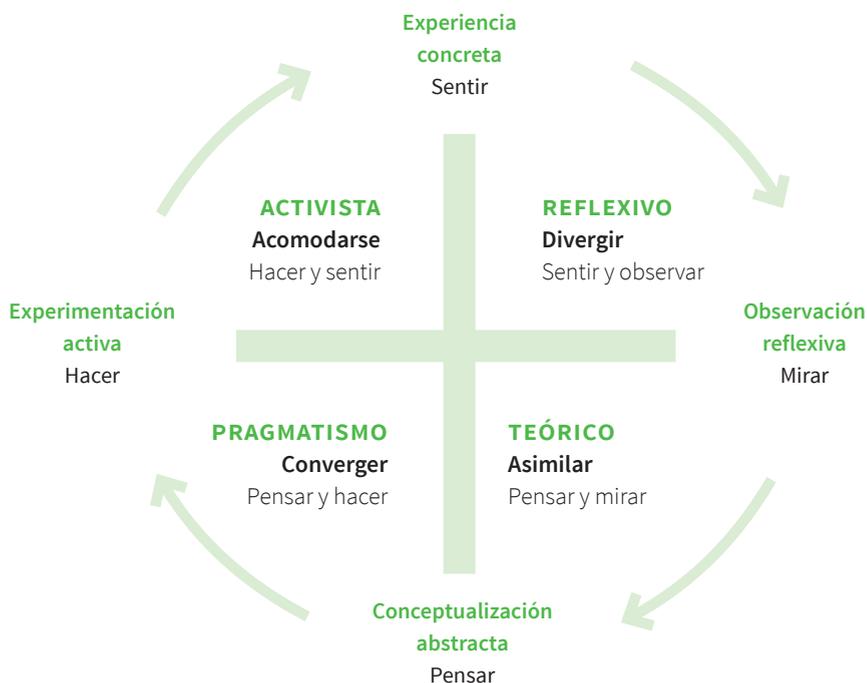
Gran parte del pensamiento moderno sobre el aprendizaje en organizaciones y grupos tiene sus raíces en el modelo de aprendizaje experiencial desarrollado por David Kolb (1984). El ciclo de aprendizaje experiencial ofrece un modelo de cómo los individuos, grupos u organizaciones pueden mejorar lo que están haciendo al reflexionar sobre su experiencia. El modelo cambia el enfoque del aprendizaje de la instrucción a la autorreflexión y el análisis. Ofrece una guía muy útil para el desarrollo de las MSP, talleres y eventos de aprendizaje creativo.



El ciclo de aprendizaje experiencial describe el aprendizaje como un proceso cíclico de cuatro etapas. Las personas o grupos deben participar en cada etapa del ciclo para aprender de manera efectiva de su experiencia y mejorar la efectividad de sus acciones futuras. El ciclo comienza con un individuo o grupo que experimenta eventos (o cosas) – la primera etapa. A esto le sigue la reflexión sobre la experiencia, lo que significa explorar lo que sucedió, anotar sus observaciones y prestar atención a sus sentimientos y los de los demás. Esencialmente, estás construyendo una imagen multidimensional de la experiencia. La tercera etapa implica el análisis de la información y el desarrollo de teorías, modelos o conceptos que explican la experiencia en términos de por qué las cosas sucedieron de la manera en que lo hicieron. Esta teorización o conceptualización es una parte importante del aprendizaje, ya que proporciona la base para desarrollar soluciones a problemas usando ideas innovadoras y pensamiento lateral. Es crucial aprovechar las teorías y el conocimiento existentes, así como desarrollar nuevas ideas. Armado con esta comprensión de la experiencia pasada, la etapa final implica decidir qué es lo más importante y probarlo, lo que significa crear prototipos y probar nuevas ideas. Las ideas exitosas se ponen en práctica tomando medidas, lo que proporciona una nueva experiencia, y el ciclo se repite.

Ver Principio 1,
Perspectiva 3:
Gestión
adaptativa

*Ciclo de
aprendizaje
experiencial,
basado en Kolb
(1984)*



Perspectiva 2: estilos de aprendizaje

Hemos encontrado que ser explícito acerca de cómo moverse a través de cada etapa del ciclo de aprendizaje es una herramienta muy útil en la resolución de problemas, la gestión de proyectos y la facilitación de procesos. Las diferentes partes interesadas tienden a tener diferentes estilos de aprendizaje y ponen más énfasis, o se sienten más cómodos, en las diferentes etapas del ciclo de aprendizaje. Una prueba de estilo de aprendizaje⁴¹ basada en el trabajo de Kolb puede ayudarlos a determinar su propio estilo de aprendizaje preferido. La caja describe los cuatro estilos arquetípicos principales.

Los cuatro tipos diferentes de estilos de aprendizaje se pueden trazar en el ciclo de Kolb como se muestra a continuación. A algunas personas les gusta explorar muchas ideas y situaciones nuevas sin pasar a la acción (“Reflexivos” o “Teóricos”). Algunos son felices mientras estén ocupados, y prestan menos atención a si lo que están haciendo producirá resultados (“Pragmáticos”). Y otros tienden a entrar en acción sin analizar por completo toda la situación (“Activistas”). Ser consciente de estos estilos en individuos o grupos puede mejorar drásticamente la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Al diseñar una MSP, debe asegurarse de que el equipo represente una buena combinación de estilos de aprendizaje. A menudo vemos grandes ideas para las MSP creadas y promovidas por reflexivos y teóricos, pero el impulso y la credibilidad generalmente se crean mediante las acciones y el seguimiento de pragmáticos y activistas.

No solo necesita contar con sólidas prácticas de aprendizaje para ayudar a las partes interesadas más débiles a desarrollar su capacidad. Las buenas prácticas de aprendizaje son esenciales para aclarar la estrategia de la MSP y apoyar la innovación.

Características de los diferentes estilos de aprendizaje

Estilo de aprendizaje

Descripción

Activista	Los activistas aprenden haciendo. Necesitan ensuciarse las manos, zambullirse con los pies primero. Tienen un enfoque de mente abierta para el aprendizaje, y se involucran completamente y sin prejuicios en las nuevas experiencias.
Pragmático	Los pragmáticos deben ser capaces de ver cómo poner en práctica el aprendizaje en el mundo real. Solo encuentran conceptos abstractos y juegos útiles cuando pueden ver la manera de poner las ideas en acción en sus propias vidas. Son experimentadores que prueban nuevas ideas, teorías y técnicas para ver si funcionan.
Reflexivo	Los reflexivos aprenden observando y pensando en lo que sucedió. Pueden evitar entrar y prefieren mirar desde el costado. Tienden a retroceder y ver experiencias desde varias perspectivas diferentes mientras recolectan datos; se toman el tiempo para trabajar hacia una conclusión adecuada.
Teórico	A los teóricos les gusta entender la teoría detrás de las acciones. Necesitan modelos, conceptos y hechos para participar en el proceso de aprendizaje. Prefieren analizar y sintetizar, dibujar nueva información en una teoría sistemática y lógica.

Sugerencia: en las reuniones con los interesados, tengan la costumbre de hacer una ronda rápida al final con la pregunta: “¿Puede darnos una idea principal de la reunión que le gustaría compartir con todos?”

Perspectiva 3: aprendizaje de ciclo simple, doble y triple

Otro enfoque que puede ayudarnos a ser más específicos sobre lo que aprendemos es distinguir entre el aprendizaje de ciclo simple, doble y triple. Estos tres niveles de aprendizaje se basan en el trabajo de Argyris y Schon.⁴²

El aprendizaje de ciclo simple considera principalmente pequeños cambios realizados en prácticas o comportamientos basados en lo que ha funcionado o no en el pasado. El enfoque implica hacer las cosas mejor sin necesariamente examinar o desafiar nuestras creencias y suposiciones subyacentes. El aprendizaje de ciclo simple conduce a correcciones o ajustes menores.

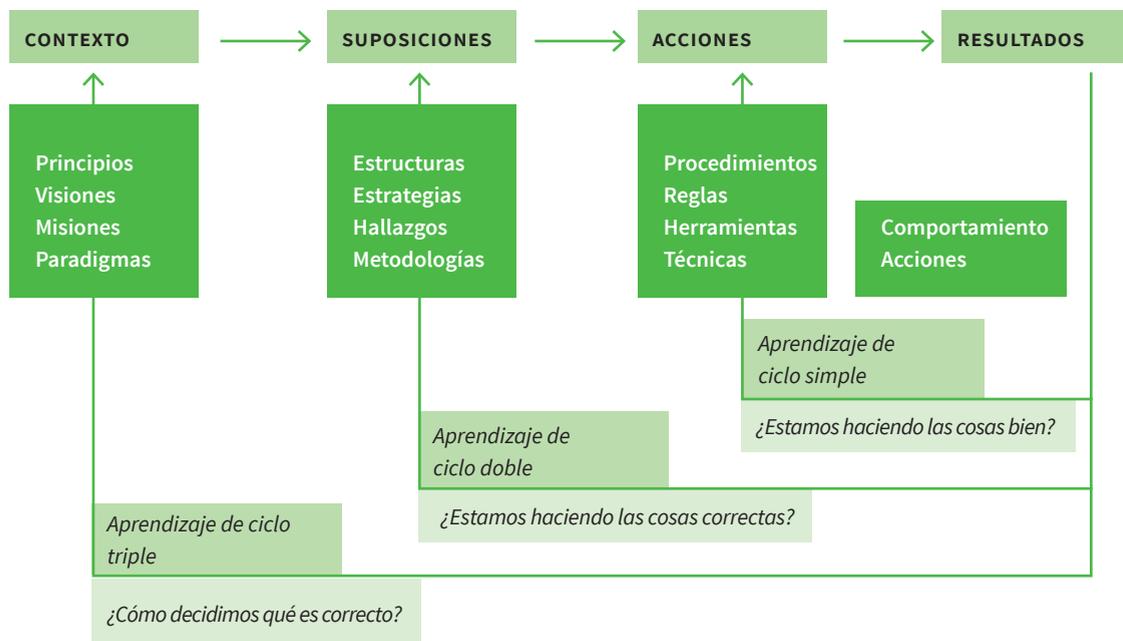
¿Estamos haciendo las cosas bien? Esto es lo que debe hacer: procedimientos o reglas.

El aprendizaje de ciclo doble conduce a ideas sobre porque funciona una solución. En este nivel de análisis del proceso, las personas se vuelven observadoras de sí mismas y preguntan: “¿Qué está pasando?; “¿Cuáles son los patrones?” Comprender los patrones, nos ayuda a cambiar la forma en que tomamos decisiones y profundiza nuestra comprensión de nuestras suposiciones. El aprendizaje de ciclo doble conduce a correcciones o cambios importantes, como el rediseño de una función o estructura organizativa.

¿Estamos haciendo las cosas correctas? Este es el motivo por el que esto funciona: ideas y patrones.

Basado en Argyris y Schön (1974)

El aprendizaje de ciclo triple implica principios. El aprendizaje va más allá de las ideas y los patrones y crea un cambio en la comprensión del contexto o nuestro punto de vista. Producimos nuevos compromisos y formas de



aprendizaje: aprendemos como aprender. Este aprendizaje ayuda a mejorar la forma en que comprendemos la situación y nos ayuda a cambiar nuestro propósito. Desarrollamos una mejor comprensión de cómo responder a nuestro entorno y profundizamos nuestra comprensión de por qué elegimos hacer las cosas que hacemos. El aprendizaje de tres ciclos es esencial para trabajar con las MSP, ya que las diferentes visiones del mundo y los comportamientos de múltiples partes interesadas deben ser reconocidas, comprendidas y tomadas en cuenta al momento de elegir como avanzar.

¿Cómo decidimos qué es lo correcto? He aquí por qué queremos estar haciendo esto: principios.

En las MSP, la acción colaborativa solo puede tener lugar cuando las partes interesadas se comprometen a cuestionar sus suposiciones y el contexto en el que operan. Las metodologías de aprendizaje eficaces pueden ayudarles a ir más allá del aprendizaje superficial al aprendizaje de doble y triple ciclo. El aprendizaje eficaz se alternará entre los tres tipos. No siempre podemos cuestionar las suposiciones básicas porque, si lo hacemos, no podremos avanzar. Pero si no hacemos preguntas más profundas de vez en cuando, podemos avanzar rápido pero no en la dirección correcta. Esto significa que la mayoría de los aprendizajes serán de un solo ciclo, ajustando lo que estamos haciendo, pero a veces se tendrá que hacer un balance de la situación y pasar al aprendizaje de ciclo doble y de ciclo triple.

Ver Sección 7,
La historia del
profesor Ken Giller
sobre cómo
construir
aprendizaje en
su MSP

Afortunadamente, durante las últimas décadas se han creado y probado una amplia gama de métodos y herramientas participativas que pueden ayudarles a reflexionar más profundamente. El espacio abierto, la búsqueda futura, la metodología de sistemas flexibles, el café del mundo, las imágenes enriquecidas, mapas mentales y el agrupamiento de tarjetas son solo algunos ejemplos. Puede encontrar más detalles de algunas de estas herramientas en la Sección 6, y la sección Recursos lo ayudará a encontrar buenos libros y recursos en la web que brinden orientación sobre como establecer y facilitar buenos procesos de aprendizaje.⁴³

Ciclos de aprendizaje en la práctica

Una organización de productores en África Occidental estaba tratando de mejorar su proyecto de acceso al mercado, que tenía como objetivo vincular a los pequeños agricultores con los mercados internacionales. Inicialmente discutieron las lagunas de información en su sistema de monitoreo y evaluación. Pero después de tener conversaciones con sus partes interesadas (pequeñas y medianas empresas o PYMES, investigadores, agencias gubernamentales y ONG), se dieron cuenta de que el problema no eran las lagunas de información. Por el contrario, descubrieron que varias suposiciones claves en el proyecto eran falsas: los agricultores nunca podrían cumplir con los requisitos de calidad y cantidad del mercado internacional. Así que decidieron reestructurarse y concentrarse en los mercados locales, con valor agregado a través del procesamiento del producto.

Lo que comenzó como un ejercicio de aprendizaje de ciclo único (mejorar el sistema de monitoreo y evaluación) dio lugar a preguntas más profundas sobre la estrategia (aprendizaje de doble ciclo). La organización de productores decidió continuar trabajando más estrechamente con las partes interesadas para garantizar que tendrían un mejor acceso a la inteligencia de mercado (aprendizaje de triple ciclo).

Implicaciones prácticas

¿Cómo fomentar un buen proceso de aprendizaje?

- Creando entornos de aprendizaje que sean seguros, pero lo suficientemente desafiantes como para alentar a las personas a pensar de manera innovadora y ser creativos.
- Hacer que el aprendizaje sea participativo: no es algo que usted le haga a la gente, sino que lo haga la gente.
- Diseñar las MSP en torno al ciclo de aprendizaje experiencial. Esto significa primero explorar la situación sin juzgar, luego analizar las implicaciones de las diferentes perspectivas de las partes interesadas, luego tomar decisiones y finalmente tomar medidas. Saltar demasiado pronto para tomar decisiones y tomar medidas perjudicará el proceso de aprendizaje.
- Asegurarse de que los equipos de partes interesadas representen diferentes estilos de aprendizaje para que puedan beneficiarse del ciclo de aprendizaje experiencial: activistas, reflexivos, teóricos y pragmáticos.

- Elegir métodos que faciliten el aprendizaje de ciclo simple, doble y triple.
- Recordar que el aprendizaje no necesariamente se trata de desarrollar la capacidad. También se trata de innovación: comprender el desafío, identificar nuevas opciones y probar hasta que algo funcione.
- Finalmente, seamos honestos: nadie lee informes de talleres estándar. Extienda el principio de fomentar el aprendizaje participativo a la documentación: atraiga a los interesados. Use métodos creativos: redes sociales, cosecha visual, etc.

Preguntas para diseñar y facilitar una MSP

- ¿Han pensado en qué constituye un buen clima de aprendizaje para su grupo particular de partes interesadas?
- ¿Qué métodos (creativos) de documentación serán más efectivos para capturar el aprendizaje?
- ¿Qué mecanismos existen para permitir que las lecciones aprendidas retroalimenten la estrategia y los procedimientos de su MSP?

“Siempre me sorprende lo que puede surgir de un proceso de aprendizaje colectivo” - Arie de Geus (pionera del aprendizaje organizacional, ex directora de planificación corporativa de Royal Dutch Shell)

“Dime, y lo olvidaré. Muéstrame, y puedo recordar. Involúcrame, y lo entenderé” - Confucio alrededor del año 450 A.C.

5 DEL DISEÑO A LA PRÁCTICA

¿Cómo las asociaciones de partes interesadas pueden ser iniciadas y facilitadas?

Ahora que han pensado en el proceso a utilizar en la MSP, y los siete principios que la ayudarán a funcionar bien, ¿cómo se mueve hacia la práctica real? Esta sección analiza tres áreas para que considere a medida que avanza para comenzar el trabajo de la MSP. Se profundiza en el alcance de la facilitación cuando se reúnen diferentes partes interesadas: ¿cómo se puede ayudar a que la MSP funcione sin problemas y de manera eficiente en la práctica?; ¿Dónde comienza la facilitación y dónde termina? A continuación, describimos cuatro dimensiones humanas que son componentes esenciales del éxito. Finalmente, consideramos los requisitos prácticos para organizar una MSP: que estructuras de soporte necesitará, como tratará los problemas de financiación y como debe comunicarse con los que están fuera de la MSP.

Agente de la alianzas

Facilitador

Límite de tiempo

Actor libre

Mesa

Habilitador

Agente de puente

Tejedor de redes

Líder

Organizador comunitario

Agente de cambio

Acelerador de aprendizajes

La mano “invisible”

Interlocutor

(Arte de) organizar

Coordinador

Facilitación de talleres

*Términos utilizados
frecuentemente para
describir a un facilitador*

Facilitación

Si cierran los ojos y piensan en un facilitador ... ¿qué imagen viene a la mente? Hay una buena posibilidad de que estuvieran pensando en alguien que lidera un taller. Lo que queremos mostrarles es cuánto más amplio puede ser el rol, y como un buen facilitador puede contribuir al éxito de una MSP. En CDI, a menudo nos resulta útil desmitificar el concepto. En lugar de “facilitador”, nosotros hablamos sobre roles y responsabilidades dentro de una MSP que pueden ser tomados por diferentes personas con diferentes habilidades.

¿Qué hace un facilitador?

La facilitación ha sido llamada arte, ciencia y habilidad, y los tres en uno.¹ Investigaciones recientes sugieren que los facilitadores exitosos a menudo son agentes de puente activos,² interlocutores,³ o agentes de innovación⁴ que tienen un cierto gravitas en su área de especialización y son respetados y de confianza. Los buenos facilitadores generalmente saben de lo que están hablando; tienen un conocimiento técnico del tema y una red que pueden movilizar. Si estas personas organizan una reunión, querrá estar allí; de lo contrario, es posible que pierda algo.

Esto no facilita la definición de lo que hace un facilitador. Un facilitador puede desempeñar muchas funciones, incluyendo proporcionar liderazgo visionario, nutrir una red, organizar las cosas, vender una nueva idea, crear un espacio para el diálogo, y ejecutar reuniones efectivas. Todas estas pueden resumirse en tres principales roles: coordinador, moderador y catalizador (adaptado de Sørensen y Torfing, 2013).⁵ Si estos roles se completan en una MSP, pueden superar muchas barreras para la innovación colaborativa.

Un coordinador reúne a los actores relevantes y estimula la interacción.

Un coordinador ...

- Juega un rol clave en la identificación de los interesados claves y los motiva a participar en la MSP;
- Aclara el papel de los diferentes interesados mediante la elaboración de un mapa de proceso que delinea quién participa, cuándo y cómo en las diferentes fases de la MSP;
- Fomenta la interacción y el intercambio entre las partes interesadas, haciendo hincapié en que todos dependen de los recursos de los demás;
- Asegura el apoyo político para el objetivo de la MSP; y
- Ayuda a orientar la MSP y alinear los objetivos y expectativas de las partes interesadas

Un moderador consigue que los interesados colaboren gestionando sus diferencias y apoyando procesos de aprendizaje mutuo. La idea es que la suma sea más que las partes. Un moderador ...

- Facilita la colaboración, organizando reuniones buenas y efectivas, asegurando una comunicación fluida y estimulando a los interesados a contribuir más (si es necesario);

- Crea y mantiene la confianza entre las partes interesadas creando espacios para la interacción social informal, creando reglas comunes claras, y mostrando confianza en los interesados;
- Desarrolla un entendimiento común a través de una base de conocimiento común, misiones conjuntas de determinación de hechos y un lenguaje común basado en definiciones;
- Resuelve o media conflictos para que se vuelvan constructivos en lugar de destructivos; y
- Elimina los obstáculos prácticos a la colaboración asegurando el apoyo de la gestión de las partes interesadas participantes, y la negociación de como las partes interesadas compartirán los costos y los beneficios de los resultados de la MSP.

Un catalizador estimula a las partes interesadas a pensar fuera de la caja y desarrollar e implementar soluciones nuevas y audaces. Un catalizador...

- Crea una sensación de urgencia ya sea al invocar un “barco en llamas” o al mostrar que hay una “ventana de oportunidad”;
- Previene la visión de túnel al alentar a los interesados a cambiar su perspectiva, incluyendo nuevas y diferentes partes interesadas en el equipo, o trayendo conocimiento nuevo e inspirador al grupo;
- Mejora la creatividad en las discusiones al cambiar la forma en que las partes interesadas interactúan y colaboran; y
- Asegura que los interesados se conviertan en embajadores de la MSP y diseminen conocimiento sobre las nuevas iniciativas que se desarrollan.

¿Puede una persona cumplir todos estos roles? Bueno, en CDI, todavía tenemos que conocer uno. Sin embargo, hemos visto prosperar las MSP

Un facilitador es...

COORDINADOR

Junta actores
Estimula la interacción
Obtiene apoyo político

CATALIZADOR

Crea sentido de urgencia
Estimula a los actores a pensar fuera de la caja
Desarrolla/implementa situaciones nuevas y audaces

MODERADOR

Lleva a las partes interesadas a colaborar
Gestiona las diferencias
Se compromete con el aprendizaje mutuo

Revise: Cuando la organización está buscando un facilitador externo para la MSP, tengan cuidado con los consultores que ofrecen asumir toda la responsabilidad. Un consultor que insiste en co-facilitar con otros (por ejemplo, partes interesadas o un consultor (local) es más probable que haya entendido el verdadero alcance de la facilitación.

Ver Sección 4,
Principio 6:
Promover
el liderazgo
colaborativo

porque todos estos roles eran cumplidos de manera excelente por equipos. Este es otro recordatorio de por qué es importante que las MSP fomenten activamente el buen trabajo en equipo. En CDI, nosotros generalmente creamos equipos de facilitación, idealmente incluyendo una mezcla de mujeres y hombres con antecedentes culturales y profesionales diferentes o complementarios.

Elegir un facilitador

Como se discutió anteriormente, “facilitación” realmente se refiere a una gama de actividades que ayudan a la MSP a desarrollarse y progresar sin problemas, generalmente agrupada bajo coordinación, moderación y catalización. Estas actividades generalmente son llevadas a cabo por un individuo o grupo – los facilitadores – que pueden ser externos o internos. Puede ser útil a veces que una MSP tenga un facilitador externo neutral con una amplia gama de habilidades y experiencia para ayudar a guiar su desarrollo. Sin embargo, hemos encontrado que esto no siempre es efectivo o realista. Algunas veces será útil ver la función de facilitación más como una función que se puede dispersar entre varias personas, incluidas partes interesadas claves en el proceso y personas que no se consideran expertos en facilitación. Es importante considerar las diferentes funciones y asignarlas a personas específicas – pero quiénes son estos dependerá de la situación específica.

Las principales alternativas que deben considerarse son:

- individual o grupal,
- personas externas o internas, y
- especialistas o no especialistas.

¿Individual o grupal? Deben mirar cuidadosamente las ventajas y desventajas de tener un solo facilitador o un grupo, y recordar que esto puede cambiar con el tiempo. Se puede elegir tener una sola persona para el rol de moderador y una cantidad de personas para los roles de coordinador y catalizador, o una división diferente. Con un solo facilitador, la responsabilidad es clara y fácil de reconocer. Y es más fácil para una sola persona tener una visión general de lo que está sucediendo y lo que debe suceder, para garantizar coherencia. Pero puede ser agotador para una sola persona (dependiendo de la escala de la MSP). Peor aún, el proceso podría parecer dirigido completamente por esa persona, para ser su proyecto personal y su responsabilidad, en lugar de hacerlo por los participantes. La facilitación grupal puede ayudar a evitar tales problemas y ofrece una mayor diversidad de habilidades, puntos de vista y capacidades. Pero más facilitadores significa más tiempo y esfuerzo para coordinar y garantizar la coherencia.

[Cuando se inicia una MSP] “es importante que los coordinadores tengan el poder de convocatoria por derecho propio y la capacidad de formar alianzas. Especialmente en situaciones de profundas divisiones y desconfianza, puede ser necesario crear un grupo coordinador que sea representativo de todos los lados y que, de hecho, modele la apertura al diálogo que está tratando de promover.” - Thomas y Pruitt (2007, p 99)

¿Externos o personas interesadas? De nuevo, deben considerar las ventajas y desventajas de tener un facilitador profesional independiente contratado por una de las partes interesadas, por la secretaria de la MSP, o por alguien ya involucrado en la MSP. Los externos pueden desprenderse mejor del contenido de las discusiones y enfocarse en el proceso, y habrá menos sospechas de que están “tomando partido”. Pero, en general, son los interesados los que movilizarán el interés, y al menos este aspecto de la facilitación lo puede hacer mejor una persona interesada. Es probable que un conocedor tenga una rica percepción de la situación, y lo hará también estar especialmente motivado para hacer que el cambio suceda. Aunque pueden ser parciales, la mayoría de las personas pueden aprender la habilidad de separar sus intereses de las necesidades del proceso.

Cuando los interesados actúan como facilitadores, las personas pueden dudar de que tengan suficiente neutralidad para dirigir o facilitar la MSP con éxito. Y la verdadera neutralidad es, de hecho, un mito. Una persona, como facilitador, generalmente representará o estará asociado con un grupo particular de partes interesadas. La clave no es tanto ser neutral, sino mantener la integridad. Sean explícitos sobre sus propios antecedentes, pero asegúrense de empatizar con todos los lados representados; esto ayudará a las personas a valorarlos como profesionales con integridad.

Ver Sección 4,
Principio 5:
Comunicar
efectivamente

¿Especialistas o generalistas? Sin duda, hay algunas habilidades especiales involucradas en facilitar, así como un conjunto de actitudes y comportamientos personales que son necesarias. Muchos de estos pueden aprenderse, al menos hasta cierto punto, pero no todos son igualmente capaces o están interesados. Un facilitador especialista profesional es probable que tenga una experiencia profunda en una amplia gama de contextos, lo que lo ayuda a él o ella a mantener la calma en los momentos difíciles, para mantener una visión general de una situación compleja, y probar diferentes enfoques cuando la situación se estanca. Sin embargo, dejar la facilitación a los especialistas nuevamente trae el riesgo de las partes interesadas renunciando a la propiedad y culpando al facilitador de los reveses. Los interesados también necesitarán adquirir habilidades de facilitación y experiencia, ya que esto podría ser muy útil para apoyar la colaboración a largo plazo. Ayuda si el equipo de facilitación posee experiencia en procesos, así como experiencia en contenido. La experiencia del contenido es importante para asegurarse de que las partes interesadas discutan los problemas correctos, y que las decisiones y las acciones que acuerden serán efectivas para abordar el problema de la MSP. Pero puede ser difícil encontrar experiencia en procesos y contenidos combinados en una sola persona, que subraya la importancia una vez más de trabajar con los equipos de facilitación en lugar de los individuos.

No hay un enfoque ideal para la facilitación. El mejor enfoque para una situación particular dependerá del contexto, el problema y los recursos disponibles. En general, sugerimos trabajar con equipos de facilitación que combinen algunas de las posibilidades anteriores (internos y externos, especialistas y no especialistas, expertos en proceso y contenido). Pero hay que ser realistas: todos los miembros de la MSP necesitan estar dispuestos

a cooperar, y los recursos deben estar disponibles para apoyar al grupo. El punto más importante es que los facilitadores sean conscientes de los diversos requisitos de facilitación, y estén preparados para enfrentarlos.

Competencias de facilitación⁶

¿Qué necesita saber y poder hacer un directivo interesado en iniciar un proceso de política interactiva?; ¿Qué necesita saber y poder hacer el líder de una organización de activistas sociales interesados en iniciar el diálogo entre grupos en conflicto?; ¿Qué necesita saber y poder hacer un facilitador profesional empleado para apoyar a una MSP?; ¿Qué actitudes y posiciones éticas harán que estas personas sean más o menos efectivas para trabajar con diferentes grupos de partes interesadas?

Competencia significa la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes en un área particular. Los facilitadores de las MSP necesitan seis áreas principales de competencia para diseñar y facilitar las MSP, independientemente del rol específico (coordinador, moderador, catalizador).

Comprender el contexto. A menudo oímos a la gente debatir si los facilitadores deberían estar bien informados sobre los temas en cuestión. Si lo están, tendrán opiniones sobre los problemas, y eso puede crear desafíos en términos de neutralidad en el proceso y de confianza por parte de todos los interesados. Sin embargo, nunca hemos visto un proceso bien diseñado y facilitado en el que los facilitadores no estuvieran informados sobre el contexto de la MSP. Un facilitador necesita al menos estar familiarizado con el vocabulario principal; los pros y los contras del problema; las características clave de las partes interesadas relevantes, tales como sus cosmovisiones, intereses y teorías de cambio; y la dinámica principal (poder) en el sistema. Sin embargo, mientras más conocimiento tengamos, más importante será demostrar neutralidad al comunicar de manera transparente nuestras opiniones y como las mantenemos fuera del proceso.

Conocer y desarrollarse a sí mismo. La autoconciencia es esencial cuando se trabaja en un entorno de múltiples partes interesadas, y un facilitador requiere niveles significativos de desarrollo individual. La autoconciencia incluye la conciencia de sus propias características y tendencias de comportamiento, particularmente cuando se habla con otros. Debe ser consciente de como los demás reaccionan y de sus propias suposiciones, sentimientos y puntos ciegos. Básicamente, nos usamos para conectarnos con los participantes, modelar una comunicación auténtica y conocer a personas, grupos y problemas que puedan afectarnos profundamente. El desarrollo individual es necesario para evocar la confianza y la confiabilidad, la autenticidad, la flexibilidad, la honestidad, la orientación a los objetivos, un agudo sentido de la justicia y la empatía de todos los participantes. El desarrollo individual también nos ayuda a no temerle a los conflictos, crisis, protestas o expresiones de desconfianza, y nos permite convertirlos en oportunidades de reflexión y resolución creativa de

Ver Sección 4,
Principio 5:
Comunicar
efectivamente

problemas. En nuestra experiencia, estos aspectos más bien psicológicos del trabajo a menudo se pasan por alto. Sin embargo, son esenciales para que las MSP tengan éxito, e igualmente esenciales para proteger a los facilitadores del agotamiento y el agotamiento.

Visualizar el proceso. Un facilitador debe ser capaz de imaginar (y en este caso, diseñar) la totalidad de la MSP a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta el sistema general y la dinámica dentro y fuera. La visión de una MSP incluye poder considerar los sistemas completos, así como los grupos sociales, las instituciones y las estructuras, las personas dentro de ellos y todas las interrelaciones entre dichas entidades. El pensamiento y la planificación a corto y largo plazo, y la capacidad de comunicarlo y alentarlos son vitales. Muchos facilitadores cultivan una comprensión profunda del enfoque de diálogo como una forma de conectarse y colaborar con individuos, grupos y culturas. Se mueven entre diferentes perspectivas y visiones del mundo, ejemplificando la toma de roles y entendiendo los beneficios de las conversaciones que fomentan la comprensión compartida y permiten que se generen nuevas soluciones.

Comprender la epistemología. La epistemología es la rama de la filosofía que se ocupa de la naturaleza y el alcance del conocimiento: que es el conocimiento, como se adquiere y que es la “verdad”. Cada persona se acerca a una MSP desde la perspectiva de lo que es verdadero para él o ella. Pero nadie, incluido el facilitador, puede afirmar que tiene “la verdad”. Este supuesto epistemológico básico apunta a las MSP. Nuestros puntos de vista dependen de nuestra posición y roles en la sociedad; todos son válidos, a pesar de que son diferentes. Reconocer y aceptar que hay diferentes verdades en manos de diferentes partes interesadas ayudará a los participantes a construir un compromiso con el proceso y a respetarse mutuamente. El desafío para la MSP es aprender a respetar la verdad de cada parte al tiempo que se crean soluciones integradas. Como facilitador, deberá diseñar un proceso hacia esa meta, proponiendo planes, métodos y agendas. Es probable que la “verdad” de ustedes también sea cuestionada.

Ver Sección 4,
Principio 2,
Perspectiva 2:
Pensamiento
de sistemas
con el iceberg

Tendrán que ser capaces de compartir el razonamiento detrás del diseño del proceso y explicar por qué a veces las reuniones deben cerrarse, quiénes deben trabajar en grupos pequeños primero, por qué se necesitan equipos de trabajo separados o por qué deben discutirse los borradores de acuerdos línea por línea.

Elegir métodos y herramientas. Los métodos y las herramientas son los que usamos para transformar nuestra comprensión y diseño de la MSP en la práctica. La literatura de facilitación está llena de ideas creativas, y nuevas ideas se desarrollan todo el tiempo. La Sección 6 describe 60 herramientas que se pueden usar en diferentes fases de una MSP, que incluye herramientas para identificar a los interesados, explorar problemas y desarrollar compromiso y soluciones. Como facilitador, necesitan saber qué está disponible y poder seleccionar y usar las herramientas adecuadas para las actividades particulares.

Sobre la base de que la forma sigue a la función, el propósito y el resultado deseado deben guiar la elección de las herramientas, mientras que el contexto y las condiciones del marco determinan que se puede hacer.

Trabajar en equipo. Hay muchas razones por las cuales los grupos hacen mejor la facilitación. Todas las competencias descritas anteriormente son necesarias para diseñar y facilitar una MSP exitosa, pero no todas tienen que estar en manos de un solo individuo: un grupo de personas con una combinación de estas competencias también puede formar un equipo exitoso. Al compartir tareas, las personas aprenden más intensamente el uno del otro. A menudo hemos observado como los interesados y los expertos recogen los métodos de facilitación y mejoran sus habilidades durante una MSP y trabajando con un profesional de proceso. Pero es esencial que todos tengan la capacidad y la competencia para trabajar como parte de un equipo. Los facilitadores que ven la facilitación como una especie de truco de magia pueden tener dificultades para compartir sus competencias libremente y ponerlas en una mezcla con otros miembros del equipo. Algunos facilitadores tienen un fuerte impulso por ser el centro de atención y un deseo de seguir siendo necesarios. Ninguno de los dos es útil en el equipo central de una MSP, lo que nuevamente resalta la importancia de la autoconciencia y el desarrollo individual.

La dimensión humana

Hemos identificado cuatro dimensiones humanas importantes que juegan un papel esencial en el éxito de las MSP. A medida que pongan en práctica sus teorías de MSP, deberán asegurarse de que estén en su lugar para darle a la MSP la mejor oportunidad de lograr sus objetivos. Al igual que los siete principios y el modelo de proceso, estas dimensiones, el análisis crítico e informado, la confianza, el compromiso emocional y la creatividad deben gestionarse activamente. Si los siete principios son los ingredientes principales de su receta, estas cuatro dimensiones humanas son las especias que determinarán el sabor.

Análisis crítico e informado

No importa cuán buena sea la organización, una MSP puede verse comprometida por un análisis deficiente. Esto no significa que necesite más científicos en la MSP. Más bien, debe buscar formas de mejorar la calidad del análisis crítico e informado. Esto puede involucrar a la ciencia, pero no subestime el análisis que los interesados pueden producir por sí mismos.

Hay tres formas en que la falta de análisis puede debilitar una MSP.

No hay suficiente análisis crítico. Si los participantes se unen a una MSP, pero no saben lo suficiente sobre el tema, les resultará difícil obtener nuevos conocimientos. Cuando las organizaciones envían a los representantes incorrectos, o siguen enviando personal nuevo sin la debida información o entrega, la MSP puede terminar fácilmente repitiendo las discusiones de ayer y olvidando nuevas conclusiones, y puede perder credibilidad. Un enfoque que

pueden utilizar para evitar esto es llevar a cabo estudios de alcance antes de sus eventos de la MSP y resumir los resultados en breves informes de problemas. También deben tener cuidado de identificar, invitar y obtener el compromiso de personas con el conocimiento adecuado, que es una de las claves para un proceso exitoso. Esto no se hace mediante el envío de cartas de invitación generales a las organizaciones: debe discutirlo con las personas que conoce antes de sugerir o decidir a quién invitar, y relacionarse con las personas cara a cara antes de los eventos.

Ver Sección 4,
Principio 4:
Lidiar con el
conflicto

No hay suficiente análisis independiente. Los esfuerzos para coordinar a las partes interesadas pueden terminar fácilmente en discusiones con grupos que toman posiciones fijas y opuestas. Una de las partes afirma que el núcleo del problema es X (respaldado por su propio estudio de caso); la otra parte responde que, si bien X es realmente un problema, en realidad lo causa Y (respaldado por su propia investigación), lo que implica que no pueden hacer nada al respecto. Las partes interesadas se retiran a posiciones fijas sin oportunidad de un verdadero diálogo. En situaciones como esta, sugieran encargar investigaciones independientes para analizar la situación y los reclamos hechos por las partes interesadas, y pedir a las partes interesadas que esperen los resultados antes de tomar decisiones.

Ver Sección 4,
Principio 7:
Fomentar el
aprendizaje
participativo

No hay suficiente análisis conjunto. Incluso cuando se completan los estudios y todos los datos están disponibles, tomar decisiones puede ser un desafío. Tendrán que organizar actividades conjuntas de aprendizaje y misiones de investigación que permitan a los interesados explorar el tema y desarrollar nuevas perspectivas en conjunto. Fomentar el aprendizaje participativo mejorará el nivel analítico de las discusiones y ayudará a las partes interesadas a conocerse entre sí y desarrollar confianza. La regla de oro es involucrar a todos los interesados en el análisis. Intenten involucrar activamente a las partes interesadas más débiles, por ejemplo, utilizando la investigación orientada a la acción (AOR).⁷ Esto generará la apropiación y el compromiso de estos interesados, y también puede empoderarlos para expresar sus inquietudes de manera más eficaz.

Confianza

“La confianza viene a pie, pero se va a caballo”. Esta cita se atribuye a Johan Thorbecke, el político holandés responsable de la primera constitución de los Países Bajos en 1848. Si las partes interesadas tienen confianza mutua o en el proceso en el que participan, estarán más dispuestas a aceptar las

La confianza puede desaparecer rápidamente incluso después de que se haya construido cuidadosamente. Un evento exitoso organizado por una iniciativa de múltiples partes interesadas en los Países Bajos fue seguido por una confusión inesperada. El motivo: una parte interesada había informado el evento en su sitio web sin utilizar los logotipos de los otros socios organizadores. Tomó varios meses recuperar la confianza que tan rápidamente se había evaporado. La lección para el futuro fue hacer acuerdos específicos sobre como comunicarse sobre actividades conjuntas.

incertidumbres. Después de todo, si el vendedor de verduras en el mercado sabe que le he cumplido en el pasado con mi palabra, estará más inclinado a darme los mangos, incluso si he olvidado mi cartera.

La falta de confianza es probablemente la razón más frecuentemente citada para la falla en una MSP. La confianza no solo proviene de sentimientos personales cálidos. Ustedes y las partes interesadas pueden ayudar activamente a generar confianza al actuar de manera apropiada. Garantizar que los demás tengan la libertad de presentar sus inquietudes, y escuchar y honrar estas preocupaciones, puede ser clave, al igual que reconocer la legitimidad de los objetivos de los demás, incluso si difieren de los de ustedes.⁸ El diálogo de buena calidad ayudará a generar confianza porque permite a los socios ir más allá de sus estereotipos mutuos, respetando al mismo tiempo las identidades de los demás.

Un indicador de poca confianza en las MSP es la velocidad a la que las partes interesadas comienzan a hablar sobre la formalización de la colaboración. Una discusión que rápidamente se convierte en contratos, Memorandos de Entendimiento (MoU, por sus siglas en inglés) y asignación de presupuesto, podría indicar falta de confianza. Puede ser peligroso enmarcar la MSP en torno a las formalidades en una etapa temprana cuando las relaciones se están desarrollando. En general, debe invertir tiempo en crear una visión conjunta o realizar una actividad conjunta antes de hablar sobre contratos.

Pero las nociones de confianza difieren de una cultura a otra, y deben tener esto en cuenta también. En las regiones con altos niveles de burocracia, como África Occidental, es común discutir contratos formales y Memorandos de Entendimiento antes de que los interesados hagan algo juntos. En este caso, lidiar con las formalidades es parte de la comprensión del problema en cuestión, no necesariamente un indicador de baja confianza. La confianza en las sociedades occidentales a menudo se basa en relaciones informales, mientras que en muchas sociedades asiáticas la confianza solo se desarrolla cuando hay evidencia de que la otra persona ha hecho lo que prometió.⁹

Creando un ambiente de aprendizaje positivo. Un cambio de escena.

“CDI y KIT han estado ayudando a las embajadas holandesas a mejorar sus programas de país con socios. En Ghana, el aprendizaje y la reflexión siempre se consideraron importantes, pero el personal de la embajada rara vez asistía a sesiones de reflexión o talleres de aprendizaje. Así que organizamos viajes de campo, donde el personal de la embajada iba a los sitios del proyecto con sus socios y entrevistaba a las partes interesadas, lo que dio lugar a acalorados debates en el autobús. Hacer un viaje, experimentar un cambio de escena, enfrentar problemas reales y hacer nuevas conexiones produjo más aprendizaje que las reuniones en la oficina. Aunque esto suena fácil, implicó una gran cantidad de planificación previa y una reflexión para hacer que el aprendizaje se “mantuviera” y poder aplicarlo a la política.” - Thea Hilhorst, KIT.

Los conflictos difíciles pueden ser un verdadero impulsor de aprendizaje y compromiso. Pero las personas necesitan experimentar respeto, apertura y confianza para avanzar a través de ese conflicto.

Ver Sección 6,
Herramientas
para conectar

Compromiso emocional

Las personas solo pondrán el tiempo y el esfuerzo necesarios, el compromiso, para que la MSP tenga éxito si están comprometidos emocionalmente. El compromiso emocional, la sensación de que realmente importa, puede provenir de nuestras convicciones y creencias más profundas sobre ciertos temas (como el deseo de justicia, paz y plenitud). También puede provenir de incentivos más prácticos: unirse a una MSP es parte del trabajo que amas hacer, es bueno para tu carrera o que a tu jefe simplemente le encanta. Dos tipos de participación son importantes en una MSP. Una es la participación individual de los participantes y facilitadores; la otra es el compromiso de todo el grupo para trabajar, aprender e innovar juntos.

Compromiso individual. La colaboración no solo requiere compromiso, sino que también implica una preparación genuina para el cambio, lo cual es bastante raro.¹⁰ ¿De dónde viene el compromiso? Otto Scharmer y Katrin Kaufer¹¹ describen tres aperturas necesarias para transformar los sistemas: abrir la mente (desafiar nuestras suposiciones), abrir el corazón (ser vulnerable y realmente escucharse unos a otros) y abrir la voluntad (dejar de lado el preestablecimiento de metas y agendas y ver lo que realmente se necesita y es posible).¹² Para comprometerse con el cambio sistémico, es necesario verse a sí mismo como parte del sistema que necesita cambiar, en lugar de pensar que necesita cambiar a los demás.¹³ Un líder de una ONG en Camboya nos dijo que solo podía comprometerse con los funcionarios del gobierno después de que eliminó su prejuicio sobre las prácticas del gobierno. Sus suposiciones sobre los funcionarios del gobierno le habían impedido escuchar y ser capaz de pensar fuera de la caja. Las personas que se destacan en el compromiso se han dado cuenta no solo de que el mundo necesita cambiar, sino también de que deben cambiar.

Compromiso como grupo. Las personas comprometidas también están abiertas al aprendizaje, que es un componente importante del éxito de una MSP. Es útil pensar como las reacciones emocionales pueden bloquear o motivar la participación y el aprendizaje. Los sentimientos de confianza, inspiración, compasión, calma, alegría y empoderamiento animarán a las personas a participar. Los sentimientos de miedo, frustración, ansiedad, ira e irritación bloquearán el compromiso. El compromiso puede ser impulsado por un sentido de urgencia o incluso crisis, pero si la sensación de crisis es demasiado grande, las personas pueden quedar paralizadas por la ansiedad o el miedo. La facilitación de la MSP debe tener como objetivo desarrollar un entorno seguro en el que los interesados se sientan capaces de expandirse en un territorio inexplorado, a pesar del potencial de incomodidad.

Creatividad

En las últimas décadas, hemos aprendido mucho más sobre como la mente humana procesa la información.¹⁴ Ahora sabemos que el aprendizaje puede fortalecerse considerablemente mediante el uso creativo de imágenes visuales, arte, música y drama. A menudo, las cosas más esenciales que los interesados quieren comunicar a otras partes interesadas no son hechos o posiciones políticas. Por el contrario, se trata de normas (estándares de comportamiento), creencias (suposiciones sobre la forma en que son las cosas) y valores (estándares de importancia). Puede ser muy difícil expresar esto en palabras. A veces, una canción, una imagen o una obra de teatro pueden expresar lo que no se puede decir. Por ejemplo:

- Después de que los representantes indígenas en Honduras compartieron canciones y poemas sobre lo que el bosque significaba para ellos, los representantes de una compañía minera y el gobierno se dieron cuenta de cuán profundo era en realidad el sentido de pertenencia al lugar físico para estas personas.
- Después de desempeñar el papel de un funcionario del gobierno que trata con un político corrupto en un juego de roles, un trabajador de una ONG se dio cuenta de los dilemas imposibles que a veces enfrentan los funcionarios del sector público.
- Después de hacer un dibujo de un futuro ideal, un académico callado pudo compartir sus temores sobre la degradación ambiental con un grupo de políticos.

La diversidad y la creatividad parecen estar estrechamente vinculadas.¹⁵ Los grupos de partes interesadas se vuelven más creativos si son diversos y toman mejores decisiones.¹⁶ Tienen una variedad de antecedentes, conocimientos y visiones del mundo, que ofrecen más opciones para el debate y una base más amplia para entender. Pero la diversidad también necesita ser bien manejada para evitar malentendidos y confusión.

Estimular la creatividad entre las partes interesadas puede mejorar enormemente el aprendizaje y la práctica innovadora. También puede agregar un elemento divertido, pero tengan cuidado ya que no todos tienen la misma definición de diversión. Aun así, llevar a las personas un poco fuera de su zona de confort es una buena manera de ayudarlas a verse, sentirse y comportarse de manera diferente entre sí y con el tema en cuestión. Y es ahí donde pueden surgir ideas innovadoras.

Organizándose

Tendrá que tomar muchas decisiones operativas una vez que su MSP se ponga en marcha. Las personas naturalmente se inclinan por replicar lo que saben. Pero una MSP es diferente de la mayoría de las organizaciones, y con frecuencia requiere diferentes procedimientos y estructuras para las empresas, las ONG y las organizaciones gubernamentales con las que las partes interesadas están familiarizadas. Piense en los siete principios

discutidos en la Sección 4. Las decisiones operativas deben guiarse por los valores de equidad, transparencia y legitimidad. Las cinco áreas particulares que debe considerar durante la fase operativa son las estructuras de apoyo, la orientación estratégica, la responsabilidad, el financiamiento y la comunicación.

Estructuras de soporte

Durante la fase de iniciación, una MSP generalmente tiene recursos limitados y las personas trabajan desde sus propias bases organizativas. A medida que se desarrolla la MSP, puede necesitar más apoyo práctico para organizar reuniones, investigar, desarrollar redes y coordinar proyectos. Y deberá decidir como estructurar este soporte. Una posibilidad es que la MSP sea hospedado por una agencia líder para que pueda beneficiarse de los sistemas de soporte de la agencia. La desventaja potencial es que la asociación con la agencia será demasiado fuerte. Las partes interesadas también podrían decidir establecer una iniciativa o plataforma independiente en forma de secretaría, iniciativa, organización troncal o foro.¹⁷ Esto tiene la ventaja de ser igualmente distante para todos los socios, pero corre el riesgo de que la plataforma se convierta en una fuerza propia. Otra posibilidad es tener un sistema descentralizado, una alianza abierta, en la cual las funciones de soporte se distribuyan entre los socios. Cualquiera que sea la decisión, el resultado debe ser acordado por todos los principales interesados, o el apoyo al MSP disminuirá y se cuestionará su legitimidad.

Orientación estratégica

Algunas MSP encuentran útil contar con la supervisión formal de un consejo, comité o grupo de apoyo, además de la orientación del grupo central de facilitadores. Este grupo de supervisión desempeña un papel diferente al de un tipo normal de organización, ya que una MSP generalmente tiene una responsabilidad legal limitada. Aquí, el rol es más bien proporcionar inspiración, hacer que las redes estén disponibles para la MSP, atraer nuevos grupos de partes interesadas, proporcionar aportes a la estrategia y, en general, aumentar el perfil de la MSP. El rol también se define por el mandato que la MSP puede establecer por sí misma: ¿está vinculado a cualquier decisión formal (intergubernamental?); ¿Qué autoridad y estado legal puede alcanzar?

Rendición de cuentas

Lo que puede comenzar como una colaboración orgánica e informal entre las partes interesadas generalmente se desarrolla en una estructura más formal. Esto es inevitable, y generalmente saludable. El éxito de una MSP se basa en su capacidad para cumplir con sus ambiciones, y esto significa que la toma de decisiones, la gestión y los acuerdos de desarrollo deben ser apropiadas y efectivas. Si es mejor realizarla de manera formal o informal dependerá de la situación. El *Partnering Toolbook*¹⁸ proporciona una herramienta que lo ayudará a superar los pros y los contras de las diferentes estructuras.

Ver Sección 6,
Herramienta 38:
Acuerdos de
asociación

A medida que la MSP pasa de la fase de iniciación a la fase de planificación adaptativa, las partes interesadas comprometerán más recursos, lo que exige acuerdos claros. Necesitan desarrollar un acuerdo de asociación¹⁹ en una etapa temprana de colaboración para evitar malentendidos. Esto no es un contrato; no es legalmente vinculante. Este es un acuerdo desarrollado entre las partes interesadas como iguales. Describe su acuerdo para cooperar y establece explícitamente los intereses que tiene cada parte interesada. Los contratos legalmente vinculantes pueden hacerse más adelante si las MSP entran en acuerdos de implementación complejos o manejan grandes cantidades de fondos.

Fondos

Las MSP requerirán fondos para actuar de acuerdo con sus ambiciones: las partes interesadas deben reunirse, deben prepararse para estas reuniones, deben consultar con sus constituyentes y deben desarrollarse las capacidades dentro o alrededor de las partes interesadas. Las conversaciones no deben comenzar con asuntos de dinero, pero son una realidad para ser tratados.

Ver Sección 6:
Herramientas
para conectar
y Herramientas
para el
compromiso

En la práctica, vemos que muchos interesados se sienten atraídos por las MSP porque ven una posibilidad de financiación. Esto no siempre es una mala razón. Pero si es la motivación dominante, puede dañar la colaboración. La competencia por los recursos financieros es normal, y es ingenuo esperar que las partes interesadas elijan el “beneficio de todo el grupo” a expensas de sus propios intereses organizacionales. Los facilitadores deben priorizar las actividades que ayudan a las personas a darse cuenta de que lo que pueden lograr juntas como MSP también puede ayudarlas a alcanzar sus propias metas personales/organizacionales como parte del diseño del proceso.

Los participantes, preferiblemente, no deberían tener un rol directo en la financiación del proceso en el que están involucrados. Si las partes interesadas individuales financian directamente las actividades, las relaciones de poder en la MSP pueden distorsionarse. Si es posible, use una agencia independiente o un fideicomiso creado especialmente para garantizar que la administración del dinero se desvincula de aquellos que tienen una participación directa en los resultados de la MSP.²⁰

Ver Sección 4,
Principio 5

Comunicación

El Principio 5 dice que se debe comunicar de manera efectiva. Esto no solo significa una buena comunicación entre las partes interesadas. Los facilitadores deben guiar a las partes interesadas para que se comuniquen con aquellos que

Sugerencia: contratar a un facilitador gráfico o grabador gráfico puede mejorar la creatividad de las partes interesadas en una reunión. Ver, por ejemplo, http://en.wikipedia.org/wiki/Graphic_facilitation o www.imagethink.net/ o [www.theworldcafe.com/pdfs/graphicBenefi ts.pdf](http://www.theworldcafe.com/pdfs/graphicBenefi%20ts.pdf)

no están involucrados de manera inmediata en las discusiones de la MSP: las partes interesadas de las partes interesadas, las partes interesadas de segundo nivel y el público en general.

La MSP debe elaborar un plan de comunicación para diferentes audiencias externas. Dadas las altas implicaciones involucradas, las sensibilidades en torno a la comunicación son inmensas, ya sea que se refiera al éxito o al fracaso. Las partes interesadas a menudo estarán en desacuerdo sobre el momento adecuado para “salir a la luz” con las decisiones que se han tomado. Y lo que algunas partes interesadas llaman un éxito histórico puede que ni siquiera se piense en noticias de otras. *Talking the walk*²¹ de McManus y Tennyson proporciona una amplia guía sobre cómo organizar la comunicación dentro y fuera de las MSP.

El acuerdo de asociación debe incluir procedimientos para lo que se registra, quien debe aprobar los informes o comunicados y como se difunde la información. El principio general debería ser que todo lo que se puede hacer público debería ser, a menos que las partes interesadas especifiquen explícitamente porque cierta información debe permanecer dentro de un grupo cerrado. Los facilitadores pueden proponer trabajar bajo la Regla de la Casa Chatham²² para proporcionar el anonimato. Finalmente, tenga una discusión clara sobre qué logotipos (si los hay) deben incluirse en las comunicaciones de la MSP.

Preguntas para diseñar y facilitar MSP

- ¿Está preparado para aprender y cambiar? Pregúntese por qué, o por qué no.
- ¿Su equipo de facilitación actual cubre los roles de convocar, moderar y catalizar?; ¿Qué se necesita para garantizar que se realicen todos los roles?
- ¿Puede recordar a partir de su experiencia una situación en la que la colaboración fracasó debido a la falta de ingredientes (análisis crítico e informado; confianza; compromiso; creatividad) ?; ¿Cómo se pudo haber evitado esto?
- ¿Existen acuerdos claros sobre como los representantes de las partes interesadas deberían comunicarse entre ellos y de vuelta a sus electores y a la prensa?

Es sumamente importante convocar un diálogo de una manera que genere conciencia pública y credibilidad, de modo que el proceso tenga un impacto más allá del grupo de participantes inmediatos.

6 ESCOGIENDO LAS HERRAMIENTAS

Los métodos y las herramientas son los que usamos para transformar nuestra comprensión y diseño de la MSP en práctica. Jugarán un papel esencial en la configuración de la MSP, ayudando a las personas a formar parte de un grupo cohesionado y productivo, y liberando la creatividad y la innovación. Hemos incluido esta sección sobre herramientas en parte porque las preguntas más frecuentes que nos hacen son: “¿Conocen una buena herramienta para la situación X?” o “¿Pueden compartir su caja de herramientas conmigo?” Pero cuando piensa en herramientas, recuerde que las herramientas en sí mismas son menos importantes que el espíritu y el contexto en el que se usan. A continuación, presentamos algunas ideas generales sobre las herramientas y metodologías, seguidas de resúmenes de 60 herramientas diferentes como resumen de lo que está disponible.

Herramientas por etapa:

CONEXIÓN

- 1 Introducción
- 2 Espectrograma humano
- 3 Imagen enriquecida
- 4 Entrevistas semiestructuradas
- 5 Identificación de los interesados
- 6 Narrativa Apreciativa
- 7 Cuestionarios, encuestas
- 8 Hoja de trabajo de definición del problema
- 9 Reglas básicas

CO-CREACIÓN

- 34 Tuckman
- 35 Roles del equipo Belbin
- 36 Planificación de escenarios
- 37 Estilos de conflicto
- 38 Acuerdos de asociación
- 39 Espacio abierto
- 40 Documentar y resumir
- 41 Declaración de una visión
- 42 Círculo de coherencia

LENGUAJE COMPARTIDO

- 10 Características de los interesados y roles
- 11 Mapas mentales
- 12 Análisis de partes interesadas
- 13 Café del mundo
- 14 Árbol de problemas
- 15 Línea del tiempo
- 16 Análisis de campo de fuerza
- 17 Inmersiones contextuales
- 18 Análisis DOFA
- 19 Metodología Delphi
- 20 Recordatorios visuales
- 21 Marco de Cynefin
- 22 Amigos y extraños
- 23 Líneas de tendencia
- 24 Cuatro cuadrantes de cambio

CONVERGENCIA

- 43 Prototipando
- 44 Priorización y clasificación
- 45 Comparando propuestas
- 46 Comentarios de las partes interesadas
- 47 Ritual del disentimiento
- 48 Agrupación de tarjetas
- 49 Diálogo socrático
- 50 Un cambio de escena
- 51 Silencio

DIVERGENCIA

- 25 Ajustar el tamaño del grupo
- 26 Juegos de roles
- 27 Formas de poder
- 28 Seis sombreros de pensamiento
- 29 Perspectivas múltiples
- 30 Clasificación de poder
- 31 Fantasía guiada
- 32 Cinco colores de cambio
- 33 Combinando ideas que podrían funcionar juntas

COMPROMISO

- 52 Establecer reglas de decisión
- 53 Visualiza una teoría del cambio
- 54 Encuestas
- 55 Pecera
- 56 Reflexión
- 57 Síntesis
- 58 Opción uno y medio
- 59 Círculo de cierre
- 60 Evaluación

¿Por qué necesitamos herramientas?

Solo preocuparse por un desafío no es suficiente para que las personas sigan participando con éxito en una MSP. debemos maximizar las oportunidades para que diferentes personas encuentren una voz en el proceso y mantenerla fresca e interesante para todos. Esto significa usar diferentes metodologías de diferentes fuentes en cada etapa del proceso. En CDI nos basamos en gran medida en nuestra experiencia en desarrollo participativo, pero también nos inspiramos en otros ámbitos, como la investigación científica, el pensamiento de diseño de negocios, el diálogo, la práctica de las MSP y la expresión artística creativa.

Una de las tareas principales de un facilitador que intenta reunir a los interesados es integrar sus diferentes perspectivas. Esto significa asegurarse de que todos comprendan de donde vienen los demás y por qué, no que todos tengan que estar de acuerdo. Esto no es fácil: a veces la incompatibilidad en los intereses y modelos mentales de los involucrados es demasiado grande. Imagina a biofísicos, científicos sociales, políticos, burócratas, activistas sociales, usuarios de recursos y miembros de la comunidad conversando. Sus diferentes visiones del mundo no se combinarán fácilmente.

Aquí es donde necesita la capacidad de elegir el conjunto adecuado de metodologías, herramientas y actitudes para permitir que los diferentes actores se comuniquen y trasciendan sus incompatibilidades en un momento particular en el tiempo. Las siguientes preguntas lo ayudarán a:

- **Es este el momento de invertir en la construcción de equipos?** Es posible que las personas necesiten comprenderse mejor y aceptar sus diferencias antes de que puedan pensar en desarrollar las fortalezas de los demás.
- **Está la MSP en una etapa divergente, emergente o convergente?**; ¿En qué etapa está su proceso? Es su prioridad explorar y generar nuevas ideas; está analizando, refinando y eligiendo entre opciones; ¿o es hora de planificar?
- **Es hora de mirar hacia atrás o de mirar hacia adelante?**; ¿Es hora de compartir y reflexionar sobre experiencias pasadas para adaptar sus estrategias, o es hora de considerar escenarios futuros para crear nuevas posibilidades?

Metodologías vs. herramientas

Una metodología es una familia de herramientas, generalmente vinculadas a través de una perspectiva o marco teórico. Una herramienta es una ayuda práctica a corto plazo para lograr una determinada tarea. Por ejemplo, la Indagación Apreciativa (IA) es una metodología, pero la Narrativa Apreciativa es una herramienta que pertenece a la familia de IA.

- **Debería abordar deliberadamente los desequilibrios de poder?**; ¿Cómo pueden funcionar las relaciones de poder y las dinámicas de conflicto dentro del grupo de partes interesadas cuando se utilizan enfoques diferentes? Por ejemplo, procesos altamente estilizados, como un debate formal y contribuciones ritualizadas o limitadas en el tiempo, pueden requerir mucho esfuerzo, pero también pueden ser muy efectivos para nivelar a los participantes y despersonalizar los problemas.
- **Qué es cultural y políticamente apropiado?** Por ejemplo, ¿debería elegir metodologías que permitan que las personas acostumbradas a desempeñar un papel secundario, como las personas marginadas, las mujeres, los jóvenes, a que tengan más posibilidades de sentirse cómodas expresando sus pensamientos, en lugar de exponerlos a un formato más desafiante?

¿De dónde vienen las herramientas?

El aprendizaje y la acción participativa son términos generales para una amplia gama de metodologías participativas que se centran en la participación plena de las personas en los procesos de aprendizaje sobre sus necesidades y oportunidades, y la realización de acciones para abordarlas. Las metodologías incluyen la Evaluación Rural Participativa (ERP), que utiliza visualización y análisis grupal de problemas comunitarios; la Evaluación rápida de los sistemas de conocimiento agrícola (RAAKS),¹ que se centra en generar y compartir conocimiento entre los interesados para la innovación en el desarrollo rural; y la metodología de sistemas blandos.

Ver Sección 4,
Principio 1:
Cambio
sistémico.

Las intervenciones grupales a gran escala son una familia de metodologías del desarrollo organizacional (DO). Incluye espacio abierto, búsqueda futura, tecnología de participación e indagación apreciativa. Todos estos procesos remotos de sesiones múltiples para analizar, diseñar, decidir e implementar con grupos que están totalmente comprometidos.²

El pensamiento de diseño se refiere a una gama de metodologías del mundo de los negocios y la innovación social que se centran en las formas de desarrollar innovaciones con las partes interesadas y los usuarios. Estas metodologías enfatizan la creatividad, el análisis de sistemas y los resultados concretos, e incluyen Diseño centrado en el humano de IDEO,³ y metodologías desarrolladas por innovadores como NESTA⁴ y SiG.⁵

Diálogo es un nombre general para las metodologías y herramientas que han surgido de profesionales y voluntarios activos en la construcción de la paz, la reconciliación y los procesos de diálogo. Estas metodologías son especialmente sólidas al reunir a los interesados con puntos de vista opuestos para que puedan salir del punto muerto y crear perspectivas para un futuro mejor. Incluyen el Diálogo Democrático y los métodos desarrollados por organizaciones como Diálogos y la Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación (NCDD).⁶

Se puede encontrar más información en www.mspguide.org

Herramientas adecuadas para el propósito

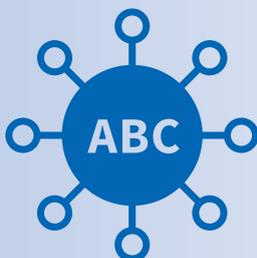
A continuación, les ofrecemos 60 herramientas de proceso con diferentes propósitos. Incluso este gran número es solo una muestra de los cientos de herramientas disponibles; los hemos elegido porque son los que encontramos especialmente útiles para apoyar los procesos de las MSP. Las herramientas provienen principalmente de familias de metodologías como se describe en el recuadro.

Agrupamos las herramientas por seis propósitos: conexión, exploración de problemas y lenguaje compartido; divergencia, co-creación, convergencia; y compromiso, inspirados por el trabajo de Sam Kaner⁷ y la guía GATHER de la Fundación Rockefeller.⁸ Estos propósitos a menudo coinciden con una etapa particular de la MSP: la conexión, por ejemplo, generalmente ocurrirá al inicio.⁹

Algunas herramientas le hablan a la mente racional: esto ayudará a los participantes a analizar el problema y ver las conexiones. Otros hablan más de la mente intuitiva: ayudarán a los participantes a expresar modelos mentales y sentimientos, aprovechando los receptáculos creativos y empáticos de los participantes (a menudo no reconocidos). Finalmente, existen herramientas que se adaptan al “nosotros” de las MSP: gestionar dinámicas grupales y lidiar con problemas de poder, conflictos e inclusividad.



CONEXIÓN



LENGUAJE COMPARTIDO



DIVERGENCIA

Cada parte tiene una visión general del propósito seguido de breves resúmenes de herramientas individuales con el tiempo aproximado necesario y una calificación de estrellas por dificultad. Los detalles de las fuentes se dan en las referencias finales. Los resúmenes son solo una guía; pueden encontrar descripciones detalladas de cada herramienta en el portal de MSP en www.mspsguide.org. Pueden usar las herramientas como se describe o adaptarlas para que se adapte a su propósito. Y pueden usarlas para aclarar sus propios pensamientos y prepararse para su trabajo con las partes interesadas, así como en la propia MSP. Muchas herramientas se pueden usar para múltiples propósitos. Por ejemplo, Seis Sombreros Pensantes se puede usar tanto para la etapa de divergencia como durante la etapa de convergencia; en general, los hemos colocado bajo el propósito en el que son más comúnmente utilizados.

Seis etapas comúnmente utilizadas

No existen reglas estrictas sobre como estructurar la pizarra en blanco de la agenda de una MSP. Pero la mayoría de los procesos de las MSP bien diseñados se estructuran en torno a una serie particular de etapas. El evento comienza con la conexión, establece un idioma compartido y luego presenta un conjunto divergente de puntos de vista sobre el tema. Dependiendo del propósito de la MSP, esa divergencia puede ser seguida por la co-creación de nuevas ideas, la convergencia en un cierto conjunto de respuestas, o incluso el compromiso de tomar medidas.



CO-CREACIÓN



CONVERGENCIA



COMPROMISO

Conexión: definir el problema y convertirse en un grupo

Incluso cuando los participantes conocen la agenda, a menudo no tienen claro lo que se espera que hagan y lo que el grupo espera lograr. Las herramientas para comenzar son realmente importantes: ayudan a las personas a orientarse (“¿Dónde estoy en este grupo?”) Y a abrirse (“¿Qué puedo aportar?”), y configuran el escenario para un diálogo constructivo. También se usan para recopilar información de fondo para la MSP.

En esta etapa, el objetivo es lograr que la mayor cantidad de personas hablen entre sí. Los participantes escucharán más si han podido hablar y compartir y sienten que conocen a algunos de los demás.

Uno de los resultados clave debería ser que todos tengan claro cuál es el problema. Tendrán que usar ejercicios analíticos de nivel de entrada que ayuden a los participantes a pensar sobre el contenido. Descubrirán que las personas tienen diferentes perspectivas sobre el tema y se darán cuenta de cuántas oportunidades de aprendizaje y trabajo en red existen. Como facilitador, debe ayudar al grupo a enmarcar bien el problema. Los diferentes participantes tendrán diferentes intereses, pero en esta etapa, solo es importante asegurarse de que el problema en sí sea claro. Asegúrese de que los participantes también sepan qué no está (aún) en la agenda de discusión.



- Individual: herramienta autoadministrada bastante sencilla.
- Requiere interacción: requiere interacción con colegas/asociados
- Complejo: necesita tiempo de preparación y facilitación con habilidad.
- * Grado de dificultad

HERRAMIENTA 1**Introducciones**

Al comienzo de las reuniones, se lleva a cabo una actividad que permita que todos sepan quién está en la sala y establezca un sentido de identidad grupal. Se establece el tono de cómo se desea involucrar a las personas. No debe ser demasiado personal o divertido, ya que las personas pueden dudar en un nuevo entorno.

15-45 minutos *****

HERRAMIENTA 2**Espectograma humano (o pista de baile)**

Se describen las perspectivas opuestas en dos extremos de un espectro y se pide a los participantes que se alineen a lo largo de la línea para mostrar dónde se encuentran. Esto ayuda a resaltar similitudes y diferencias en un grupo, y a que las personas se conozcan entre sí.

15-30 minutos *****

HERRAMIENTA 3**Imagen enriquecida¹⁰**

Visualización conjunta de casos en grupos pequeños (5-7). Esto ayuda a compartir y comprender rápidamente los actores, los factores y las relaciones que afectan el tema en cuestión. El producto final es un rotafolio lleno de símbolos, dibujos y flechas que representan el problema, hecho por todos.

60-90 minutos *****

HERRAMIENTA 4**Entrevistas semi-estructuradas**

A diferencia de las encuestas cerradas con preguntas fijas, una entrevista semiestructurada es abierta, lo que permite plantear nuevas ideas durante la entrevista como resultado de lo que dice el entrevistado. Esta puede ser una actividad inicial para abordar un problema con diferentes partes interesadas, o utilizarse en una etapa posterior para una investigación a fondo.

Varias semanas *****

HERRAMIENTA 5**Identificación de partes interesadas**

Visión general rápida de las partes interesadas más relevantes para el tema en cuestión, y sus relaciones. Las posibilidades incluyen un diagrama de Venn o un análisis de red web Spider.

40-65 minutos *****

HERRAMIENTA 6**Narrativa apreciativa**

Los participantes se entrevistan entre ellos acerca de su contribución a la MSP. Enfócate en redescubrir y reorganizar lo bueno en lugar de resolver problemas. También ayuda a practicar habilidades de escucha activa.

60 minutos *****

HERRAMIENTA 7**Cuestionarios, encuestas**

Para validar las necesidades de una MSP se deben descubrir más detalles sobre la naturaleza del problema o establecer una línea base conjunta. Recuerden que hacer encuestas respetuosamente exige preparación y encuestadores bien capacitados. Las herramientas en línea pueden mejorar el diseño, la difusión y el análisis. Necesitan un equipo de investigación calificado.

Varios meses *****

HERRAMIENTA 8**Hoja de trabajo de definición del problema¹¹**

Esta hoja de trabajo ayuda a aclarar en qué problema están trabajando a través de cinco preguntas. Hará que las personas enfoquen las ideas en la misma dirección. Puede usarse individualmente o como una forma de estructurar discusiones en grupo.

1 hora *****

HERRAMIENTA 9**Reglas del juego**

Discutan los principios de como el grupo quiere interactuar. Las reglas deben cubrir temas tales como cómo comportarse en las reuniones (uso del teléfono y de la computadora) y las normas para comunicar lo que se ha discutido más allá de la sala (confidencialidad).

20 minutos *****

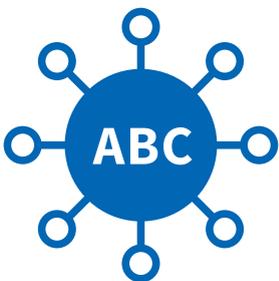
Lenguaje compartido: comprender el problema y apreciar diferentes perspectivas

Después de conocerse y conocer el tema, es hora de que los participantes se sumerjan en los detalles. Estas herramientas pueden ayudarlos a realizar análisis adicionales y abrir la conversación para permitir que se expresen diferentes perspectivas.

En esta etapa, descubrirán qué tan bien los participantes pueden articular su comprensión del problema. También notarán lagunas de capacidad individuales que se deben abordar para que todos puedan participar de manera significativa. Pueden ayudar mezclando a las personas (permitiendo que las nuevas personas absorban el conocimiento de los participantes más experimentados) o creando grupos separados que puedan debatir a diferentes escalas (por ejemplo, “personas de campo” y “gente de la política”).

Muchas de las herramientas descritas son analíticas. Les ayudarán a cuestionar el problema más profundamente y usar todas las perspectivas en la sala para complementar y agregar a la imagen que se está formando. Encontramos que los participantes académicamente y no académicamente capacitados pueden contribuir alegremente en un análisis si eligen la herramienta adecuada. Por ejemplo, la “gente de la política” puede encontrarla muy inspiradora y motivadora para entablar conversaciones con “personas de campo”. Pero asegúrense de que también haya tiempo para que las personas encargadas de las políticas y las personas de campo deliberen separadamente unas de otras y digieran sus impresiones entre ellas.

Concéntrese en enfatizar el terreno común entre los participantes y evite elegir herramientas o resumir las discusiones de una manera que enfatice las diferencias. Los contrastes se harán visibles más tarde de todos modos. En este punto, desea infundir un sentido de propósito común mediante el intercambio de información y la creación de un nuevo “contenedor” juntos. También desea construir una sólida base de conocimiento que los participantes puedan usar para comenzar a desarrollar soluciones.



HERRAMIENTA 10

Características de las partes interesadas y matriz de roles

Los grupos pequeños pueden completar esta matriz para analizar sistemáticamente a las partes interesadas más importantes, sus intereses, lo que pueden contribuir al éxito del MSP, y si son influyentes o no.

60 minutos ****

HERRAMIENTA 14

Árbol de problemas

Esto ayuda a encontrar soluciones al mapear la anatomía de causa y efecto en torno a un problema. Al preguntar “por qué” muchas veces, las causas subyacentes y los efectos finales se pueden mostrar en forma de un árbol. Las ramas son efectos; las raíces son causas.

90 minutos ****

HERRAMIENTA 18

Análisis DOFA

Esta conocida herramienta de evaluación enumera las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un proyecto, asociación o producto. Ayuda a distinguir entre factores que pueden y no pueden ser influenciados.

30-90 minutos ****

HERRAMIENTA 11**Mapa mental¹²**

Esto ayuda a comprender y visualizar cómo funcionan los objetivos de las partes interesadas en una MSP. Enumeren 6-8 partes interesadas importantes, colóquenlas en un rotafolio, establezca relaciones (apoyo/reto) y acuerden la cantidad de influencia que tienen las partes interesadas. Cuantas más piedras o frijoles, más influencia tiene.

60-90 minutos *****

HERRAMIENTA 12**Análisis de las partes interesadas: Matriz de importancia/influencia**

Esto capta cuánta influencia tiene cada parte interesada sobre los temas relevantes o los posibles objetivos de la MSP, y su nivel de interés en el tema. Se puede usar al iniciar una MSP, pero también para revisar la situación en una MSP establecida. Específicamente ayuda a identificar (potenciales) grupos de interés que quizás aún no estén a bordo.

60-90 minutos *****

HERRAMIENTA 13**Café del Mundo¹³**

Los participantes rotan entre grupos pequeños para discutir diferentes temas, aprovechando las conversaciones previas y compartiendo los resultados en una sesión plenaria. Hasta 3 rondas. Un anfitrión se queda en cada mesa para la continuidad.

90-120 minutos *****

HERRAMIENTA 15**Línea del tiempo**

Muestra como asignar momentos y métricas que dieron forma al problema o a la MSP. Hagan una línea horizontal hasta el día de hoy, elijan intervalos (por ejemplo, 6 meses) y grafiquen eventos, proyectos, éxitos y decepciones a lo largo de la línea usando símbolos.

30-90 minutos *****

HERRAMIENTA 16**Análisis de campo de fuerza**

Ayuda a tomar decisiones analizando las fuerzas a favor y en contra del cambio que se quiere crear. Pongan el cambio propuesto en el centro. A la izquierda: listen las fuerzas a favor del cambio. A la derecha: listen las fuerzas en contra del cambio. ¿Cómo se pueden reducir las fuerzas resistentes?; ¿Cómo se pueden capitalizar las fuerzas motrices?

60-90 minutos *****

HERRAMIENTA 17**Inmersión en contexto**

Eviten hablar de beneficiarios o clientes en su ausencia. Si no es apropiado o no es práctico que se unan a su reunión, acérquese a donde están. Una visita de campo de un día es lo mínimo y hará un gran cambio en términos de formación de equipos y aprendizaje; sin embargo, es mejor pasar la noche y trabajar con el grupo; esto proporciona empatía y realismo sobre las soluciones. Asegúrense de la logística.

Al menos 1 día más la recepción de instrucciones y su análisis *****

HERRAMIENTA 19**Delphi**

Este es un proceso que utiliza un panel de expertos para tomar decisiones complejas al hacer una pregunta al panel (o varias), cotejar y resumir las respuestas, enviar un resumen y volver a formular la pregunta. Los miembros del panel pueden cambiar su respuesta en la dirección de un consenso emergente. Se puede utilizar en talleres, pero a menudo se realiza por iteraciones de correo electrónico.

60 minutos (de reunión) a 3 semanas (por correo) *****

HERRAMIENTA 20**Recordatorios visuales**

Creen marcos, diagramas e ilustraciones para capturar y comunicar sus conocimientos sobre problemas complejos. Ejemplos: diagrama de Venn, diagrama de flujo, mapa mental, matriz de dos por dos, mapa de relaciones. Por lo general, encontrarán personas con orientación visual en el grupo, que escuchan bien y pueden convertir las ideas en un recordatorio visual. Utilíenlas. Puede realizarse en cualquier momento como parte del trabajo en grupo o como reflexión individual.

HERRAMIENTA 21**Marco de Cynefin¹⁴**

Esta herramienta de decisión de gestión puede ayudar a determinar si el problema al que se dirige la MSP es obvio (simple), complicado, complejo o caótico. El resultado tiene consecuencias sobre cómo gestionar o intervenir.

Ver sección 4, principio 1, cambio sistémico

60 minutos (20 de introducción y 40 del caso de estudio) *****



HERRAMIENTA 22

Amigos y extraños

Este juego energiza y también ilustra como un pequeño cambio en una regla puede tener grandes efectos en la dinámica de un complejo sistema adaptativo. La gente camina en un espacio abierto y tiene que acercarse a un “amigo” y permanecer lejos de un “extraño”. Una segunda ronda tiene un pequeño cambio en la regla: la gente tiene que estar entre su amigo y el extraño.

15 minutos *** **

HERRAMIENTA 23

Líneas de tendencia

Esta se usa para analizar la situación pasada y presente con respecto a recursos, problemas (por ejemplo, posición de las mujeres) e iniciativas. También puede indicar las intenciones de una comunidad para su dirección futura. Se puede hacer con los clientes/beneficiarios para observar los cambios debidos a una MSP, pero también se puede hacer para la MSP como tal.

60 minutos *** **

HERRAMIENTA 24

Cuatro cuadrantes de cambio¹⁵

Esto ayuda a los participantes a considerar que tipos de estrategias de cambio se utilizan en la MSP y que estrategias pueden faltar. Distingue entre puntos de entrada personales, interpersonales, culturales y estructurales para el cambio.

Ver sección 4, principio 1, cambio sistémico

45 minutos *** **

Divergencia: Ampliar las perspectivas sobre el tema y salir a la superficie y apreciar las diferencias

Esta es la etapa donde las diferencias en la comprensión, la visión y la valoración se vuelven visibles. En este momento, la gente sabrá quien está sosteniendo que punto de vista, o si está alineado con qué campo. Ahora es su tarea como facilitador crear un entorno seguro para que estas diferencias se expresen y examinen.

No necesita suavizar las diferencias o pretender que no existen. Por el contrario, debe ayudar al grupo a trabajar con el conflicto para poder desarrollar soluciones y compromisos más sólidos más adelante. El desafío es como alentar a las personas a que no hagan su juicio y no saquen conclusiones precipitadas. (“Estas personas de la ONG siempre nos culpan y nunca son constructivas”; “A estos empresarios solo les interesa ganar dinero rápido”.)

En esta etapa, tendrá que confiar en su intuición, pero debe elegir las herramientas junto con los demás para verificar su percepción de la situación. Por ejemplo, si siente que hay problemas de poder que dificultan que las mujeres expresen sus puntos de vista, puede optar por hablar sobre el poder utilizando herramientas de análisis de poder. Sin embargo, esto podría ser demasiado confrontativo y contraproducente. Una alternativa podría ser organizar grupos de reflexión para que las mujeres reflexionen sobre cómo pueden contribuir mejor.

La etapa de divergencia puede ser bastante desafiante y puede sentir que las soluciones nunca llegarán. El desafío es mantener el espacio de aún no saber y confiar en su grupo para que avance. Si llega a soluciones fáciles demasiado rápido en esta etapa, es poco probable que sean los mejores.



HERRAMIENTA 25**Ajustar el tamaño del grupo**

Permita que los participantes mantengan conversaciones en lugar de escuchar las sesiones plenarias usando el zumbido y las divisiones. “Discutan en grupos de a tres lo que pensaron sobre las presentaciones de esta mañana”, o “Dividámonos en cinco grupos y trabajemos en la pregunta X; informen de nuevo usando la plantilla Y”

5–90 minutos *****

HERRAMIENTA 28**Seis Sombreros Pensantes¹⁷**

Esto permite que los grupos consideren una decisión desde varios puntos de vista. Implica jugar-actuar para seis tipos de pensamiento, como “pensamiento de sombrero blanco” (objetivo, neutral) o “pensamiento de sombrero amarillo” (positivo, constructivo). De Edward DeBono.

60 minutos *****

HERRAMIENTA 31**Fantasia guiada**

Se les pide a las personas que cierren los ojos y hagan un viaje imaginario. Relacionado con el tema, presenten un nuevo paisaje, país o mundo y pídanles a los participantes que sueñen sobre lo que sucede, a quien se enfrentan y cuáles son sus sentimientos. Después, compartan sueños en parejas y elijan algunos ejemplos para compartir con todos.

En total 1 o 2 horas

HERRAMIENTA 26**Juego de roles**

Algunos participantes pueden desempeñar el papel de partes interesadas externas clave y pueden intercambiar ideas u ofrecer reacciones en ese rol. Los participantes pueden expresar sus preocupaciones e ideas sin que se les atribuya directamente.

60–90 minutos *****

HERRAMIENTA 29**Perspectivas múltiples¹⁸**

Esto ayuda a un grupo a ampliar sus perspectivas: los puntos de vista desde los cuales los interesados consideran un problema. Rotar entre roles alienta al grupo a ver un problema importante desde todos los puntos posibles.

60 minutos *****

HERRAMIENTA 32**Cinco colores de cambio¹⁹**

Cinco formas de pensar sobre el cambio: amarillo, azul, rojo, verde y blanco. Cada una basada en una familia de teorías sobre el cambio. Una prueba identifica el color predominante entre los participantes y ayuda a analizar diferentes paradigmas de cambio dentro de la MSP.

Prueba gratuita de 15 minutos, más 1 hora de recepción de instrucciones y análisis *****

HERRAMIENTA 27**Formas de poder¹⁶**

Esto ayuda a los participantes a considerar que tipos de estrategias de cambio se utilizan en la MSP y que estrategias pueden faltar. Distingue entre puntos de entrada personales, interpersonales, culturales y estructurales para el cambio.

Ver sección 4, principio 1, cambio sistémico

45 minutos *****

HERRAMIENTA 30**Clasificación de poder**

Esto ayuda a los participantes a darse cuenta de que cada persona tiene diferentes tipos de rango y privilegios - situacionales, sociales y personales - y que estos atributos pueden dar un cierto nivel de poder. Solo use esto si hay confianza básica dentro del grupo. Este ejercicio de juego de roles genera mucha energía grupal.

60 minutos *****

HERRAMIENTA 33**Combinando ideas que podrían funcionar juntas**

Las lluvias de ideas se usan para coleccionar una lista abierta de ideas sin evaluarlas. Luego los participantes son invitados a reflexionar sobre qué combinación de ideas puede funcionar.

90 minutos (primero una ronda de lluvia de ideas, reflexión individual: 45 min), segunda ronda, reflexión individual seguida de colección de ideas: 45min *****

Co-creación: Desarrollar opciones para abordar el problema y ayudar a las personas a involucrarse y colaborar de manera efectiva

El énfasis en esta etapa se desplaza hacia el desarrollo de productos grupales utilizando la materia prima de las etapas previas. Hay muchos tipos diferentes de resultados, incluidos planes, diseños de estudio, prototipos, vías y soluciones. Al igual que en la etapa de Divergencia, el objetivo es alentar a los participantes a desarrollar una gama de opciones y evitar tomar una sola decisión o dirección antes de tiempo. En este momento, deben asegurarse de que se tomen nota de las ideas de todos los participantes. Las decisiones finales se tomarán en la etapa de Convergencia.

Necesitarán herramientas para estructurar la colaboración grupal y ayudar a entregar productos tangibles. Algunas de las herramientas sugeridas ayudarán a las personas a trabajar juntas, a tener un diálogo en lugar de un monólogo, y a construir relaciones y equipos. Otros respaldan el análisis necesario para desarrollar opciones.



HERRAMIENTA 34**Tuckman (formación, asalto, normalización, actuación)**

Este modelo ayuda a los grupos a reflexionar sobre las diferentes etapas de formación grupal. Para actuar como un grupo, los grupos necesitan moverse a través de diferentes etapas, que pueden incluir conflicto.

30 minutos ****

HERRAMIENTA 35**Roles de equipo de Balbin²⁰**

Los participantes toman una prueba de 20 minutos para determinar qué rol juegan predominantemente en los equipos. Los resultados se comparten y se utilizan para reflexionar sobre cómo se puede optimizar el trabajo en equipo en esta MSP.

Ver sección 4, principio 6, liderazgo colaborativo

45 minutos ****

HERRAMIENTA 36**Planeación de escenarios**

Los futuros posibles para la MSP se desarrollan con base en dos fuerzas impulsoras independientes principales que causan cambios. Las fuerzas impulsoras se combinan utilizando una matriz de 2 x 2. El futuro posible en cada cuadrante se describe con una historia corta. La herramienta estimula el pensamiento creativo y avanzado

3 horas a 3 días ****

HERRAMIENTA 37**Estilos de conflicto²¹**

El grupo usa una prueba de 30 declaraciones desarrolladas por Thomas y Kilmann para obtener información sobre las diferentes formas en que las personas responden al conflicto. Los equipos fuertes tienen una diversidad de estilos de conflicto para enfrentar los desafíos.

30-60 minutos ****

HERRAMIENTA 38**Acuerdos de asociación²²**

Un acuerdo de asociación, que no es jurídicamente vinculante, puede redactarse como un compromiso de colaboración. Este es un buen primer paso para consolidar una MSP y hace explícitos los intereses de todos los interesados. Puede ser una alternativa a o un precursor de un contrato.

3 semanas a 6 meses ****

HERRAMIENTA 39**Espacio abierto**

Los voluntarios se ofrecen para liderar el debate sobre un tema; los participantes se unen a la sesión en la que están interesados (como en un mercado). Alienta la autoorganización dentro de los objetivos de la reunión. Los productos son propuestas desarrolladas por subgrupos, que se vuelven a presentar al plenario

60-180 minutos ****

HERRAMIENTA 40**Documentar y resumir**

Las ideas que se generan deben capturarse y resumirse de una manera que otros participantes entiendan, pero los creadores aún lo reconozcan. Usen plantillas para garantizar que los grupos pequeños vuelvan con los resultados adecuados.

Sin tiempo específico ****

HERRAMIENTA 41**Declaración de una visión**

Creen una visión que responda a la pregunta: "¿Qué queremos ver en 5-10 años como resultado de esta MSP?" Después de revisar el contexto, las personas intercambian ideas sobre los elementos de la visión, que se comparten, agrupan y nombran. Finalmente, todos los elementos se combinan en una oración de visión

60 minutos ****

HERRAMIENTA 42**Círculo de coherencia²³**

Esto se puede usar para revisar una MSP o una red establecida, preferentemente con los interesados. El objetivo es ampliar la percepción sobre el funcionamiento de una red vital y aclarar las posiciones de los participantes en la red. La herramienta ayuda a las personas a reflexionar sobre el espacio vital que mantiene la MSP sana y vibrante, y como esto se puede fortalecer.

60 minutos ****

■ Individual: relativamente simple ■ Requiere interacción: colegas/asociados ■ Complejo: necesita preparación *Grado de dificultad

Convergencia: Decidir qué ideas podrían funcionar y priorizar y refinar lo que se ha creado

En esta etapa, deben concentrarse en crear la mayor cantidad de conocimiento compartido posible y tener la sensación de que se está avanzando hacia las soluciones. Muchas de las opciones generadas en la etapa de co-creación aún pueden ser demasiado generales y necesitan especificaciones y pruebas.

Por ejemplo, un grupo puede haber propuesto “incluir a los agricultores en las decisiones que los afectan”, pero ¿Cómo se ve esto en la práctica?; ¿Qué debe cambiar?; ¿Cuáles son las implicaciones?

Estas herramientas lo ayudarán a prototipar y sopesar los pros y los contras de cada idea. Puede usar algunos de ellos durante las reuniones, pero querrá usar muchos en actividades fuera de las reuniones, como pruebas de campo y obtener comentarios de las partes interesadas sobre las ideas.

Ver Sección 4,
Principio 7:
Fomentar el
aprendizaje
participativo

La filosofía detrás de la creación de prototipos es que puede aprender más rápido al experimentar con ideas en una etapa temprana. “Una vez que las ideas nuevas comienzan a cristalizar, pueden probarse rápidamente, un enfoque que es ajeno a la práctica burocrática convencional. Los diseñadores tienden a favorecer el prototipado rápido; aprender rápido haciendo las cosas en lugar de una planificación muy detallada”, dice Geoff Mulgan de NESTA. Los participantes deben sentir sentido del juego: probar cosas, dar la bienvenida al fracaso como una forma de aprendizaje, tener curiosidad por los comentarios sobre cómo se pueden mejorar las cosas.

La etapa de Convergencia no es fácil; como facilitador, a veces puede necesitar asumir un rol impopular e insistir en que los participantes tomen decisiones claras, incluso cuando sean difíciles. Si no lo hacen, el grupo quedará estancado en la etapa final de la etapa de Compromiso. El producto final de la etapa de Convergencia debe ser una gama de opciones claras listas para la toma de decisiones.



HERRAMIENTA 43**Prototipos²⁴**

Los prototipos permiten hacer que las ideas sean tangibles de forma rápida y económica para que puedan ser probadas y evaluadas por otros. Los grupos pueden construir modelos, crear guiones gráficos, realizar un juego de roles o hacer un diagrama para mostrar la idea a otros. No necesita ser perfecto. Solo necesita ayudarte a responder preguntas sobre la idea.

60 minutos *****

HERRAMIENTA 46**Retroalimentación de las partes interesadas**

Si la co-creación con ciertas partes interesadas es difícil, aún puede obtener comentarios sobre las ideas que la MSP está considerando o desarrollando. Hay varias formas de obtener comentarios, incluidos jurados de ciudadanos, pruebas de campo y encuestas de comentarios (ver herramienta 54).

Un par de días a 3 semanas *****

HERRAMIENTA 49**Diálogo Socrático**

Esta es una forma de diálogo que utiliza preguntas universales para ayudar al grupo a descubrir qué es algo. Se necesita una pregunta relevante para la MSP, como “¿Puede el conflicto ser fructífero?”, y luego el facilitador y los participantes (de 5 a 15 personas) impulsan el diálogo a través del cuestionamiento con ejemplos personales. El consenso es valioso Requiere confianza.

60 – 120 minutos *****

HERRAMIENTA 44**Priorizar y ranquear**

Esta herramienta ayudará a seleccionar las ideas u opciones más prometedoras cuando se hayan generado muchas. Pídanles a todos que acepten los nombres de las ideas, que expliquen las reglas (por ejemplo, “conservaremos las tres mejores”) y pídanles a las personas que voten.

15–30 minutos *****

HERRAMIENTA 47**Ritual de disentimiento²⁶**

Esta herramienta está diseñada para probar y mejorar propuestas, historias o ideas sometiéndolas a disensiones (desafíos) o asentimientos ritualizados (alternativas positivas). La herramienta permite a los presentadores obtener retroalimentación en un entorno seguro y revisar sus propuestas de manera más crítica.

90 minutos *****

HERRAMIENTA 50**Cambio de escenario**

Antes de tomar decisiones importantes o avances, puede ser útil hacer algo completamente diferente. Una forma es sacar a la gente del entorno de la reunión en excursiones, visitas de campo o caminatas de reflexión. Esto refresca la mente y le da a la gente tiempo para reflexionar sobre las implicaciones de las decisiones. Incluso una caminata de 20 minutos en parejas puede marcar una gran diferencia en la productividad y la capacidad de colaboración de un grupo diverso.

20 minutos a medio día *****

HERRAMIENTA 45**Comparar propuestas²⁵**

Esta herramienta es una matriz simple para ponderar propuestas desde diferentes perspectivas. Captura propuestas alternativas desarrolladas por el grupo y analiza las compensaciones correspondientes. Ayudará al grupo a comprender que existen diferentes opciones y que no hay respuestas fáciles para problemas complejos.

60 minutos *****

HERRAMIENTA 48**Grupamiento de tarjetas**

Usen tarjetas de colores para que las personas escriban ideas (una idea por tarjeta). Estos son compartidos y validados, y presentados para que todos los vean juntos con ideas similares en un clúster. Intenten lograr un consenso al mover tarjetas y nombrar clusters. Puede ser utilizado en varias etapas.

60-90 minutos *****

HERRAMIENTA 51**Silencio**

No subestimen el poder del silencio. Algunas de las mejores contribuciones pueden provenir de introvertidos que necesitan un poco de tiempo para recopilar sus pensamientos, basados en su escucha activa. Pidan a las personas que pasen 10 minutos con sus diarios de reflexión, y luego discutan sus reflexiones con 1 o 2 personas más. O soliciten en plenaria escuchar a alguien que no ha hablado mucho.

10–30 minutos *****

Compromiso: acuerdo sobre acciones, alineación y reflexión

El objetivo principal de la etapa de Compromiso es tomar decisiones y acordar acciones. Las herramientas para priorizar, clasificar y tomar decisiones pueden ayudar a estructurar el proceso de toma de decisiones y evitar que las reuniones terminen en indecisión o que un grupo de interesados asalte la agenda para impulsar sus soluciones preferidas. Recuerden que los participantes también deben ponerse de acuerdo sobre la forma de rendir cuentas mutuamente por la implementación de las acciones.

Algunas reuniones pueden ser menos estructuradas y más exploratorias, y dependen menos de la definición de acciones de seguimiento para su éxito. El propósito debe ser lo suficientemente claro para que los participantes sepan si la reunión fue exitosa. Usen herramientas de evaluación participativa para ayudar.

No son solo decisiones claras las que hacen que la reunión sea memorable e impactante. El compromiso también crece cuando las personas se sienten inspiradas y facultadas para hacer algo sobre el tema para el cual se creó la MSP. Si las etapas previas se han manejado bien, no será necesario dar una charla motivadora al final porque los participantes ya estarán satisfechos sobre lo que han hecho juntos. Pero asegúrense de que haya un momento apropiado para el cierre. Puede ser apropiado que una persona de alto rango termine la reunión. Pero, por lo general, preferimos dejar que los miembros del grupo hablen sobre lo que la reunión ha significado para ellos, como ven los próximos pasos y qué han aprendido. Proporcionar espacio para estos comentarios de cierre es la mejor manera de construir y mantener el compromiso.



HERRAMIENTA 52**Establecer reglas de decisión²⁷**

Una regla de decisión es un mecanismo que permite saber con certeza cuándo se ha tomado una decisión. En las MSP, la diversidad de intereses es grande y el consenso es difícil, y no todas las decisiones necesitan unanimidad. Esta herramienta ayudará a distinguir que decisiones necesitan que tipo de procedimiento.

El mayor tiempo invertido es en la preparación *****

HERRAMIENTA 55**Pecera**

Un pequeño grupo se sienta en un círculo y discute el tema mientras los participantes escuchan, o se unen moviendo su silla hacia el centro. Útil si el tema requiere una conversación en un grupo grande en lugar de sesiones individuales. Evoca escucha activa.

45-90 minutos *****

HERRAMIENTA 58**Opción uno y medio²⁹**

En lugar de decidir entre dos soluciones para un problema o situación, esta herramienta ayuda a usar las dos soluciones para desarrollar una tercera. Pueden crear un acuerdo de desacuerdo.

60 minutos *****

HERRAMIENTA 53**Hacer una teoría del cambio visual**

Esta herramienta se utiliza para visualizar el proceso para el cambio previsto. Responde a la pregunta: "¿Cómo creemos que va a haber un cambio en esta MSP?" Puede incluir los puntos de referencia esperados o las condiciones previas necesarias para alcanzar un cambio a largo plazo.

2-3 horas *****

HERRAMIENTA 56**Reflexión²⁸**

El compromiso se potencia si los participantes pueden reflexionar sobre el trabajo del grupo y vincularlo con su trabajo diario. Los ejercicios de reflexión, tanto individualmente como en grupos, se pueden usar para hacer que las ideas se mantengan. El folleto de Reflexión CDI tiene más de 40 herramientas.

15-45 minutos *****

HERRAMIENTA 59**Círculo cerrado**

En lugar de un ejercicio de evaluación seco, terminen por permitir que todos los participantes compartan brevemente como se sienten, o qué llevan a casa de esta reunión, en una oración, o si el tiempo es breve, en una o dos palabras solamente. Esto es más memorable que un resumen del facilitador o presidente.

15-30 minutos *****

HERRAMIENTA 54**Encuestas**

Si el grupo no puede decidir unánimemente sobre un curso de acción, se puede usar la votación. Los métodos incluyen calcomanías (dar a cada uno tres calcomanías para asignarlas a sus opciones preferidas en el rotafolio), levantando las manos (aunque las personas pueden influirse mutuamente) y usando servicios gratuitos en línea como Shakespeak (vivo en la reunión, o usando sus celulares) o SurveyMonkey (para encuestas fuera de una reunión).

El mayor tiempo invertido es en la preparación *****

HERRAMIENTA 57**Síntesis**

Pueden ayudar a los participantes a recordar ideas y acuerdos pidiéndoles que los resuman por sí mismos. Utilicen presentaciones de un minuto para ascensores, cree un dibujo o póster, o elija una metáfora, para ayudar a los participantes a representar lo que la MSP significa para ellos o como ven su propio papel.

15-60 minutos *****

HERRAMIENTA 60**Evaluación**

La evaluación de los comentarios de los participantes en una reunión es relevante para su propio aprendizaje y para la rendición de cuentas ante un patrocinador. Preferimos obtener retroalimentación sobre 3-6 preguntas antes de que la gente se vaya. Los cuestionarios posteriores a la reunión tienen una baja tasa de respuesta.

20-30 minutos *****

- Individual: relativamente simple
- Requiere interacción: colegas/asociados
- Complejo: necesita preparación
- *Grado de dificultad

7 LAS MSP EN ACCIÓN

¿Cómo funcionan las MSP en la práctica?;
¿Necesita un líder fuerte y carismático para asegurar el éxito?; ¿Qué sucede cuando hay un desequilibrio de poder entre los interesados?; ¿O cuando el entusiasmo disminuye, y todo el enfoque parece ser un gran desafío?; ¿Cómo se siente estar involucrado en situaciones de malentendido y conflicto?; ¿Qué puede aprender?

Por su naturaleza, las MSP son extremadamente variadas e impulsadas por personas de diferentes sectores, diferentes ámbitos de la vida, y con diferentes estilos de liderazgo. Las MSP pueden ser iniciados por los gobiernos, el sector privado, organizaciones de la sociedad civil, instituciones de conocimiento, o simplemente ciudadanos comunes interesados en un problema. Ayuda tener un catalizador fuerte y persistente, pero las MSP prosperan cuando el catalizador puede hacer que su preocupación sea una preocupación compartida y crear un grupo central que lidera en colaboración.

Ver sección 4:
Liderazgo
colaborativo
y sección 5:
facilitación.

Esta sección le trae algunas historias de personas que experimentaron los altibajos de trabajar con múltiples partes interesadas. Cada uno de ellos es un respetado líder en su propio campo, pero todos vienen con antecedentes de trabajo muy diferentes y tienen experiencia en MSP muy diferentes. Encontrará la historia de un líder de la sociedad civil, un líder de la red de negocios, un diplomático, dos directores de una organización de productores y un científico. Juntos le darán diversos puntos de vista de las MSP, como se ven desde las perspectivas de diferentes sectores y partes del mundo.

Sea positivo, sea persistente, escuche primero: una perspectiva de la sociedad civil

EN 35 AÑOS
TRABAJANDO CON
MÚLTIPLES PARTES
INTERESADAS PARA
EL DESARROLLO
RURAL, APRENDÍ
QUE SE REDUCE A
CUATRO PALABRAS:
CONECTAR,
ESCUCHAR,
REFLEXIONAR Y
EXPRESAR.

“Podría considerar mi identidad profesional como una MSP en sí misma: comencé como banquero y me convencí cada vez más de que los servicios bancarios tradicionales no estaban ayudando a los pobres en la India. Así que fundé la ONG Sampark. Usando mi experiencia financiera y lo que he aprendido de las realidades de las mujeres pobres en las áreas rurales, tratamos de innovar los servicios financieros que ayudan a las personas vulnerables para obtener control directo y mejorar sus vidas. A través de este trabajo me involucré cada vez más en asesorar y colaborar con el sector público, que establece e implementa políticas. Entonces llegué a conocer la forma en que el gobierno y el sistema de las Naciones Unidas funcionan. Y siempre he trabajado también como académico, para reflexionar sobre mi experiencia práctica y contribuir al desarrollo de conocimiento. Me complace combinar estos roles, siempre y cuando pueda vincular la experiencia de base a discusiones políticas más amplias.

Cada una de estas cuatro actividades requiere un conjunto de habilidades diferente. Tenía que aprender que necesitaba desarrollar mi propia capacidad en algunas de estas habilidades. El orden de estas cuatro palabras también es importante. Comienza con conectarse con la humanidad de otras personas – el nombre de la ONG que fundé, Sampark, significa “conectar”. Solo entonces puede escuchar lo que otros tienen que decir, y solo entonces será capaz de reflexionar sobre lo que percibe y escribir al respecto. Cada vez que cambio el orden, estoy limitando mi capacidad para influir en el proceso de manera efectiva.

Recientemente, me invitaron a unirme al Grupo de trabajo sobre mitigación de la pobreza para el Estado de Madhya Pradesh. Esta es una MSP dirigida por el gobierno que trata de encontrar formas de reducir las enormes desigualdades que existen en este Estado de 75 millones de habitantes, que está causando la pobreza extrema y malestar social. Yo soy el representante de las ONG en el grupo de trabajo. Las cinco personas en el combinan una enorme cantidad de experiencia en el sector público y agencias internacionales. Traje al grupo la perspectiva de poner en primer lugar a las personas para quienes el grupo fue creado. Déjeme dar un ejemplo. Una de las ideas del gobierno es introducir transferencias de efectivo como una forma de reemplazar el sistema de distribución público que actualmente opera a través de tiendas de precios justos, donde los pobres pueden acceder al arroz, el trigo, el azúcar y el queroseno a través de una tarjeta de racionamiento del gobierno. En teoría,



Dra. Smita Premchander

Miembro fundador y Directora Ejecutiva Honoraria de la ONG Sampark (www.sampark.org, Bangalore, India). Consultora de las Naciones Unidas, donantes, ONGs e institutos de investigación. Miembro del Equipo de trabajo para la erradicación de la pobreza en el Estado de Mdhya Pradesh en India. Profesora visitante del Instituto de Administración de la India (Ahmedabad), Universidad y centro de investigación de Wageningen y otras universidades en Asia, Europa y América.

los beneficios de cambiar a transferencias en efectivo son muchos: es eficiente y menos propenso a la corrupción. Pero cuando me senté con 50 aldeanos para discutir sus puntos de vista, las mujeres hablaron fuertemente en contra de las transferencias de efectivo. “El dinero irá al alcohol”. Le pregunté a los hombres si estaban de acuerdo con esta opinión. Un hombre dijo: “Sí, de hecho, no actuamos de manera responsable con nuestras familias. Con una bofetada puedo obtener el dinero que necesito de mi esposa. Si quieres que los niños tengan comida para un mes, es mejor darles granos a las mujeres”. Mi conclusión es que es demasiado pronto para transferencias de efectivo. Traje estas voces del campo al Grupo de trabajo, donde son tomadas en cuenta en la discusión. Soy consciente de que necesitaré comprometerme en estas discusiones en algún momento. También, seguramente, seguiré escuchando argumentos presentados por partidarios y opositores de las transferencias de efectivo. En algunas áreas de Madhya Pradesh, el 80% de las personas son pobres por estándar. Necesitamos una variedad de enfoques (servicios básicos, desarrollo de habilidades, desarrollo empresarial) para comenzar a abordar esto, y tengo la esperanza de que el gobierno reconozca la necesidad de involucrar a todos los sectores en este esfuerzo.

He visto tantas MSP fallar como he visto tantas tener éxito. Si los interesados no están dispuestos a renunciar a sus caminos, fracasará. Todavía lamento como una MSP alrededor de un proyecto de cuenca terminó mal. Algunos funcionarios del gobierno y del banco de desarrollo querían un 10% del valor del proyecto como soborno. Nuestra ONG se negó porque va en contra de nuestros valores. Los aldeanos querían obtener el 90% y, sin embargo, nos instaron a continuar. En ese momento, teníamos más poder que los aldeanos y nos apegamos a nuestro “no”. Como resultado, el banco se retiró. La gente interpretó nuestra acción para decir que no los ayudamos a acceder de buena manera a los recursos del gobierno, y el proyecto se cerró después de uno o dos años. En retrospectiva, creo que insistimos demasiado en nuestros valores. Tal vez un mayor diálogo podría haber abierto nuevas soluciones que respetaran nuestros valores, así como las necesidades de los aldeanos. Pero tal vez estaba destinado a fallar de todos modos, porque si les hubiéramos permitido tomar el dinero, nuestros valores se habrían visto comprometidos, y nuestra ONG no tendría el respeto que tiene en la comunidad de hoy. En cualquier caso, nos dimos cuenta de la importancia de organizar cuidadosamente una MSP. El diseño de las MSP determina si tenemos las conversaciones correctas con las partes interesadas.

Aprendí que se debe ser positivo en las MSP. Tiene que creer en el diálogo, incluso si algunos funcionarios del gobierno piensan que todas las ONG son estafadores. También aprendí a ser realista acerca de las diferentes agendas que cada parte interesada trae a la mesa. Tenemos diferentes visiones del mundo y preferencias políticas, y una MSP no necesariamente va a suavizar esto. Pero podemos desarrollar nuevas soluciones juntos. Otra lección que aprendí es sobre la gestión de las expectativas. Cuando los representantes de los grupos de partes interesadas se unen a una MSP, tienen grandes expectativas de sus electores. Esto hace que las negociaciones sean muy difíciles. Finalmente, aprendí que, como ONG, es mejor ser pequeño e inteligente que ser grande al participar en los debates sobre MSP. Requiere una cierta agilidad y gente orientación en la que las ONG más pequeñas parecen ser mejores”.

Confianza, paciencia y soltar: una perspectiva de plataforma de negocios

“TIENE QUE DAR EL ESPACIO PARA QUE TODOS LOS INTERESADOS PUEDAN SER SUS PROPIOS DUEÑOS Y DECIDIR DÓNDE QUIEREN IR”

“Pasé toda mi carrera trabajando en responsabilidad social corporativa y mirando qué deben hacer las empresas para establecer y alcanzar los objetivos de sostenibilidad. Hace dos décadas, ya estaba trabajando en el caso de negocios para las acciones que las empresas podrían tomar. He recorrido un largo camino desde entonces y ahora veo que lo que una empresa necesita hacer realmente depende del sistema en el que opera. Entonces las acciones individuales no son suficientes. Se me ha vuelto muy claro que necesitamos agentes honestos y plataformas efectivas que reúnen a los interesados para crear un cambio en todo el sistema.

Para mí, haber trabajado primero con Syngenta en Grow Africa, la oportunidad de ayudar a establecer Grow Asia como plataforma innovadora de múltiples partes interesadas fue muy atractiva. Con el respaldo de los gobiernos de la ASEAN, las principales empresas y la sociedad civil, y aprovechando las alianzas existentes en Vietnam, Indonesia y Myanmar, Grow Asia tiene mucho potencial para ayudar a impulsar la agricultura sostenible en toda la región.

La forma en la que pienso mi rol es el de acercar a las personas a la misma mesa y crear un ambiente de confianza donde pueda haber conversaciones genuinas sobre oportunidades para abordar problemas comunes. En todo esto, fomentar la confianza es el ingrediente clave y una parte muy importante de lo que hago.

La legitimidad de la plataforma también es importante. Contamos con el respaldo del Foro Económico Mundial, que nos permite convocar a las partes interesadas al más alto nivel y hacer participar a los ministros de agricultura, directores generales y otros líderes. Este compromiso a nivel de liderazgo es importante para garantizar el compromiso de la organización y la aceptación necesaria para impulsar el cambio en todo el sistema.

Lo que he aprendido sobre las plataformas de múltiples partes interesadas es que no se debe tratar de controlarlas demasiado. Puede guiarlas en ciertas direcciones, y luego debe dar el espacio para que todas las partes interesadas sean sus dueñas y decidan a dónde quieren que vaya. Mi trabajo es crear las estructuras de apoyo y los principios rectores que ayudan a mantener a todos los interesados y a confiar en el proceso.



Kavita Prakash-Mani

Director Ejecutivo de Grow Asia¹: una asociación de múltiples partes interesadas iniciada por las empresas a través del Foro Económico Mundial para ayudar a impulsar la agricultura sostenible en la región ASEAN. Su objetivo es llegar a 10 millones de pequeños agricultores y permiten un aumento del 20% en los rendimientos, ganancias y la sostenibilidad ambiental.

Gran parte de la desconfianza entre las ONG, el gobierno y las empresas proviene de los enfoques históricos adversos y orientados a campañas de las ONG. Por supuesto, estos fueron muy útiles para incluir temas en la agenda y crear un caso de negocios para la acción. Pero ahora que hay mucho más reconocimiento de la gravedad de los problemas de sostenibilidad, también existe el reconocimiento de la necesidad de trabajar juntos para encontrar soluciones, como lo vemos en los proyectos de cadenas de valor catalizados por Grow Asia, donde todos los interesados trabajan juntos para crear soluciones compartidas y valor para los agricultores y todos los actores en la cadena. Creo que la confianza se trata de que las personas vean que otros están genuinamente interesados en encontrar soluciones comunes trabajando juntos. Siempre habrá intereses creados. Pero tenemos que crear soluciones beneficiosas para todos, que permitan encontrar el bien mayor y los intereses individuales.

Para que las partes interesadas participen, necesitan una confianza profunda en las personas y organizaciones que convocan dichas plataformas. Perdemos a nuestros socios si no confían en Grow Asia o no confían en mí. El papel de un intermediario honesto es clave para hacer que todos rindan cuentas por igual y para garantizar que la agenda no esté dominada (o percibida como dominada) por los intereses de grupos particulares. Las personas sí hacen la diferencia. Como representante clave de la plataforma, creo que esta confianza se gana cuando las partes interesadas ven que tengo un propósito muy claro al trabajar para sus intereses colectivos. La plataforma y yo representamos nuevos modelos de desarrollo agrícola, crecimiento económico rural y sostenibilidad ambiental que serán de interés de todos. Mi pasión por el trabajo de la plataforma y una agenda personal abierta y honesta también es un aspecto importante para obtener el apoyo de las partes interesadas.

A pesar de la creciente atención que se presta a las plataformas de múltiples partes interesadas, todos estamos todavía en una curva de aprendizaje empinada. No creo que haya ejemplos que realmente lo hayan solucionado completamente con éxito en múltiples niveles. Pero hemos visto una tracción significativa con iniciativas como la Mesa Redonda en Sustainable Palm Oil, la Fundación World Cocoa, Grow Africa, o el Índice de Sostenibilidad de Materiales iniciado por Nike. Todas estas iniciativas buscan unir a las empresas en un espacio precompetitivo para abordar cuestiones de sostenibilidad.

Un enorme desafío para mí al apoyar la Asociación Grow Asia es encontrar el equilibrio adecuado para usar mi capacidad de convocatoria para impulsar la agenda, al mismo tiempo que hacer que todos se sientan capacitados para ser parte de la toma de decisiones. Si no mostramos resultados y nos movemos lo suficientemente rápido, los interesados no lo considerarán valioso; por otro lado, si vamos demasiado rápido, los interesados se sentirán excluidos. Debemos tener paciencia para que todos puedan caminar el viaje. Se trata realmente de encontrar el punto ideal entre la acción, la velocidad y llevar a la gente a lo largo.

Al asumir la función de convocatoria, debemos asegurarnos de no sobrecargar la vida de las personas con estas asociaciones. Los interesados tienen muchos roles y responsabilidades; no podemos asumir que lo que hacemos es necesariamente lo más importante para ellos”.

Para ser efectivo en mi papel de facilitador e intermediario, aprendí que necesito pasión, paciencia y aceptación de que todos estamos en un viaje. La que piensas que es la manera correcta de hacerlo no es necesariamente la manera correcta, o la única manera correcta de hacerlo. Necesita aprender y volver a evaluar constantemente a medida que avanzas y brindar a las personas el espacio que necesitan. Hay muchas buenas ideas que solo necesitan ser nutridas.

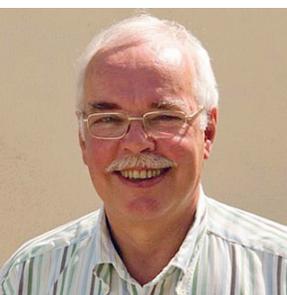
Las habilidades y capacidades de las personas que apoyan las asociaciones de múltiples partes interesadas son realmente importantes. Puede ser un rol solitario al tratar de mantener todo junto, y al final del día, sientes mucha responsabilidad. Las oportunidades de guía, intercambio y aprendizaje con otros en el mismo barco son realmente necesarias”.

Finalmente, se dieron la mano: una perspectiva del sector público

“SI ES UN EXTRAÑO
QUE QUIERE
MEDIAR EN UN
CONFLICTO,
SIEMPRE TRABAJE
JUNTO CON
UN PARTIDO
LOCAL NEUTRAL
QUE PUEDA
PROPORCIONAR
CONOCIMIENTO
CULTURAL
INTERNO”

“Cuando me convertí en el nuevo embajador holandés en Nigeria en 2009, quería ver el problema con mis propios ojos. Sabía que el Delta del Níger estaba muy contaminado debido a los derrames de petróleo después de décadas de explotación petrolera por compañías como Shell.² Pero cuando me encontré cara a cara con personas que habían perdido sus medios de subsistencia, y vi las condiciones de sus tierras y arroyos, me sorprendió. Gruesas capas de petróleo habían cubierto partes de la tierra y el agua; a veces había estado allí durante años. Bodo, una comunidad de 50.000 personas es un ejemplo de cómo el petróleo salió completamente mal después de que el oleoducto que cruzó Bodo derramó petróleo dos veces en 2008.

Lo que también fue impactante fue el nivel de desconfianza entre todas las partes involucradas. Las demandas de alto perfil, la defensa internacional por parte de las ONG ambientalistas, la intimidación a nivel local y una respuesta pasiva de las autoridades pertinentes dieron como resultado una situación en la que no sucedía nada. Parecía un caso sin esperanza. Sin embargo, ahora, seis años después, hay un acuerdo de €70 millones con Shell, se está



Bert Ronhaar

Ex embajador del Reino de los Países Bajos en Nigeria. Enviado especial de los Países Bajos a Nigeria por el conflicto sobre la contaminación en Ogoniland, en el delta del Níger.

implementando una operación de limpieza adecuada, y una estructura de diálogo donde todas las partes interesadas se comunican entre sí.

Pero permítanme regresar a mis primeros días en Nigeria. Las protestas ciudadanas contra la industria petrolera habían sido intensas en la década de los noventa, bajo el liderazgo del escritor nigeriano Ken Saro-Wiwa. Las ONG medioambientales se habían manifestado durante años culpando a Shell y otras compañías por no limpiar docenas de derrames de petróleo. Las empresas se enfrentaron a grandes dilemas: sabían que los derrames de petróleo se producían bajo su protección, pero al mismo tiempo, hubo mucha actividad de vandalismo por parte de la población local que extraía el petróleo ilegal de las tuberías y causaba contaminación al refinar el crudo de una manera incontrolada. Las visitas de inspección conjunta que Shell realizó para documentar nuevos incidentes de derrames fueron criticadas por Amnistía Internacional, por contener información incorrecta. El Gobierno de Nigeria llegó a la conclusión de que era responsabilidad de la empresa limpiar, y lo dejó así. La ONU elaboró una evaluación ambiental independiente sobre los derrames de petróleo en Ogoniland en 2011, por lo que existía una sólida base de conocimientos.

La Embajada holandesa tiene una larga trayectoria en el equilibrio de los intereses de las diferentes partes interesadas. Durante años hemos apoyado muchas iniciativas de derechos humanos en Nigeria y hemos establecido relaciones sólidas con la sociedad civil. Pero, por supuesto, también representamos los intereses de Shell, que después de todo es una empresa holandesa-británica. En los Países Bajos, la protesta contra Shell estaba creciendo y se hicieron preguntas en el parlamento sobre el Delta del Níger. Entonces, rápidamente se convirtió en una prioridad para mí lidiar con este conflicto. Pensé: “Es un problema muy difícil, pero no uno que no se puede resolver”. Teníamos una red de socios que ya estaba involucrada, y estábamos trabajando junto con las embajadas británica y francesa, por lo que nos convertimos en una parte natural para convocar a los interesados. La gente me advirtió que este conflicto era “demasiado caliente para manejarlo” y que no podía hacer nada para solucionarlo durante mi mandato como embajador. Pero, soy una persona práctica por naturaleza, y pensé: “Probemos”. Si no lo hago, ¿quién más puede desempeñar este papel neutral con todas las partes interesadas?

A finales de 2012, decidí vincularme con uno de nuestros socios, NACGOND, una coalición constructiva de dieciocho ONG ambientales. Comenzamos a hablar con su presidente, Inemo Samiama. Aprendí una lección importante: si eres un extraño que quiere mediar en un conflicto, siempre trabaja junto con un partido local neutral que pueda proporcionar información cultural privilegiada. Decidimos centrarnos en la comunidad de Bodo: una zona muy contaminada y políticamente muy dividida. Si logramos un diálogo exitoso en Bodo, podríamos tener éxito en cualquier lugar de Nigeria. Bodo era un área prohibida para los funcionarios de Shell debido al nivel de ira de la comunidad, así como al riesgo de secuestro. Un sacerdote holandés retirado que había ministrado en el área durante muchos años se ofreció a venir con nosotros, y a través de sus

redes, fuimos recibidos con cariño. Fui el primer embajador en ir y quedarme parado con los pies en el aceite. Pude entender el punto muerto: la gente había construido imágenes enemigas contra Shell que estaban históricamente justificadas.

En abril de 2013, habíamos hablado con todos los interesados: el Estado Federal, el Estado, la Shell Petroleum Development Company, la alta dirección y el personal ejecutivo, los contratistas, los líderes locales, las ONG y, por supuesto, los ciudadanos de Bodo. Tanto los aldeanos como Shell dijeron: “Si cree que puede funcionar, lo intentaremos”. Poco a poco pareció que había consenso sobre cuatro cosas, a las que llamé “polos a tierra”:

1. La limpieza es responsabilidad de Shell.
2. La comunidad necesita hacer algo contra las refinerías de petróleo ilegales.
3. La limpieza debe ser implementada por un reputado contratista, no por contratistas locales (debido a conflictos de intereses de este último).
4. Los expertos independientes deberían supervisar la implementación de la limpieza para garantizar que se cumpla con los estándares internacionales.

Pensamos que esto proporcionaba una base suficiente para organizar una primera reunión. Pero la reunión se retrasó durante cuatro meses debido a un gran desacuerdo dentro de la comunidad de Bodo sobre quién podría representarlos. Un líder tradicional insistió: “Si mis propios subcontratistas no pueden participar, no habrá un acuerdo”. Creamos un comité de premediación, que consta de líderes religiosos locales, NACGOND y ciudadanos que no están en disputa, para enfrentar el punto muerto. Insistimos en que los contratistas o los partidos políticos no eran bienvenidos, ya que este proceso no era adecuado para quienes tenían un interés directo. Me uní a estas reuniones para apoyar a Inemo y recordarles a todos estos “polos a tierra”. Estas fueron reuniones difíciles y emocionales con 40 personas. Solo avanzamos cuando expulsamos a todos los abogados después de mediodía. La gente no se mezcló; físicamente se sentaron en diferentes lados de la habitación.

La primera reunión de partes interesadas en el verano de 2013 reunió a tres lados opuestos: Shell, la comunidad de Bodo y las ONG ambientales. Los abogados vinieron a amenazar con un caso judicial. Pude convencerlos de poner esto en espera, en espera de este proceso de diálogo. Contratamos a un mediador profesional del Centro para el Diálogo Humanitario en Ginebra, que capacitó a las partes interesadas y asistió en la negociación. El resultado fue que se formaron tres grupos de trabajo para examinar los aspectos técnicos de la limpieza, la integridad de la tubería y el desarrollo socioeconómico. Shell puso 7 millones de euros disponibles para esto como un signo de buena voluntad. También invitamos a la nueva comisión de reconciliación, liderada por sacerdotes católicos, a dar un informe sobre sus esfuerzos para resolver el conflicto en Bodo. Esta fue una manera de llevar las voces de las personas sobre el terreno a la discusión, a un control de la realidad.

Después de mi retiro en 2014, el ministro me preguntó si me quedaría como Enviado Especial para facilitar este diálogo continuo. Por supuesto, lo hice, ya que estábamos muy cerca de una resolución. Estuvimos agradecidos de experimentar un hito en 2015, que habrán visto en los medios³: Shell llegó a un acuerdo con Bodo por una indemnización de € 70 millones. La parte más

importante debe pagarse directamente en las cuentas bancarias personales de 15.600 pescadores y agricultores, que ascienden a 2.800 euros por reclamante. El resto se destinó a un fondo de desarrollo comunitario en el que sirve para mejorar la educación, la salud y el desarrollo económico en Bodo. La limpieza está lista para iniciar. Aún falta mucho tiempo antes de que Bodo se normalice, calculo que pasen entre diez y veinte años antes de que el ecosistema vuelva a estar limpio.

Mucha gente me felicita por este resultado. Tengo que corregirlos: los propios líderes interesados saltaron sobre sus sombras e hicieron que esto sucediera. No creo que el gobierno holandés necesariamente tenga que asumir un papel de liderazgo para otras áreas contaminadas en el delta del Níger. Mi copresidente Inemo Samiamo o NACGOND podrían desempeñar ese papel muy bien”.

Nunca es un vuelo en solitario: la perspectiva de una organización de productores

“LA MENTALIDAD HABITUAL EN LA INDUSTRIA ES QUE LA GENTE EDUCADA HABLA Y ASUME QUE SUS IDEAS PARA LA INDUSTRIA SON LO MÁS IMPORTANTE, PERO, DE HECHO, MUCHOS PRODUCTORES TAMBIÉN TIENEN BUENAS IDEAS”.

“La caña de azúcar es una cosecha resistente que es clave para el sustento de nuestros 23.000 miembros: todos los productores de caña de azúcar en Sudáfrica. Aunque es resistente, también es delicado, porque una vez cosechada, la caña debe procesarse inmediatamente para obtener la mayor cantidad y la mejor calidad de azúcar. Si esperas demasiado, el valor de la cosecha disminuye drásticamente. Esa es la razón detrás de la fuerte dependencia de todos los jugadores en la cadena de valor del azúcar. Los productores dependen de los transportadores y los ingenios azucareros y viceversa. Nuestro éxito colectivo depende de nuestra capacidad de hacerlo funcionar, juntos.

CANEGROWERS se dio cuenta de que muchos problemas en la industria azucarera no se debían necesariamente a la falta de conocimiento técnico: contamos con institutos de investigación y servicios de apoyo capaces. Es el aspecto de facilitación social lo que falta. Por ejemplo, nuestros comités locales de productores no estaban equipados para lidiar con los conflictos que surgen entre los cultivadores, los molineros y los transportistas. Y a un nivel más alto, muchos pequeños productores no estaban realmente involucrados en las decisiones de la industria que los afectaban. Como nuestra misión es liderar, proteger, comunicar y servir los intereses de los productores de caña de azúcar, nos dimos cuenta de que necesitábamos construir nuestra propia capacidad para facilitar una mejor interacción entre todos los actores en la cadena de valor del azúcar.



Dra. Kathy Hurly

Directora, Servicios regionales de cultivadores de caña, Sudáfrica

www.sacanegrowers.co.za

Thandokhwakhe Sibiyi

Director, Sostenibilidad del cultivador de caña, Sudáfrica

Deben saber que la producción y el procesamiento de azúcar en Sudáfrica es una industria madura, pero está experimentando grandes cambios como resultado de varios factores. En primer lugar, somos parte de Sudáfrica después del apartheid y tenemos que lidiar con las desigualdades y el malestar social que son parte de nuestro viaje aún hoy en día. La gente necesita empleos, y a las personas que una vez fueron desposeídas de sus tierras se las devuelven. Recientemente, una gran granja de caña de azúcar fue transferida a una comunidad de aproximadamente 8.500 personas que formaban parte de un grupo demandante: pueden imaginarse los desafíos de organizar esto. Para poner esto en perspectiva, el 38% del área de caña de azúcar en Sudáfrica es actualmente objeto de reclamos de tierras por parte de las comunidades que se han presentado diciendo “queremos recuperar nuestra tierra”. En segundo lugar, todos nos preocupamos por la sostenibilidad de la industria de la caña de azúcar. Hemos estado enfrentando sequías más allá de la variabilidad climática normal durante la última década, y tenemos que concluir que es debido al cambio climático. En todo el mundo, incluso en Sudáfrica, las industrias azucareras se enfrentan la disminución de los márgenes entre los rendimientos y el costo de producción, debido a un largo tiempo de tendencia a la baja en el precio del azúcar. La gente duda si la caña de azúcar puede continuar proporcionando un ingreso sostenible en Sudáfrica.

Nos involucramos en la facilitación de MSP en varios niveles en el sector azucarero: desde las interacciones entre los productores en pequeña escala y sus partes interesadas locales, hasta la toma de decisiones de la industria de alto nivel. En ambas situaciones, nos beneficiamos de las herramientas de MSP en las que hemos sido entrenados. Déjenme dar dos ejemplos.

En Noodsberg, nuestros oficiales de apoyo al agricultor han estado ayudando a grupos de productores a tomar decisiones conjuntas. Hubo un conflicto entre varias cooperativas de pequeña escala sobre cómo avanzar con sus negocios. Los productores incluso amenazaron con quemar su bastón para que el molino no obtuviera nada. En una reunión de emergencia, los productores se reunieron con la empresa de molienda y el banco. Sabemos que estas reuniones pueden ser bastante violentas, por lo que decidimos cuidadosamente ser facilitadores. Les pedimos a todos que dibujen imágenes de la situación actual. Esto ayudó a desentrañar el problema para que la gente pudiera entender y discutirlo, y junto con el banco, resolvimos el conflicto. La asociación local de cooperativas encontró una manera de reestructurar sus negocios. Lograron pagar su deuda al banco después de nuestra intervención. El negocio ahora es estable.

Ver Sección 6,
Herramienta 3

También hemos utilizado este tipo de herramientas en discusiones de políticas de alto nivel. Por supuesto, las adaptamos en función del objetivo y las personas que están presentes. Nos gustan las herramientas de visualización, pero también sabemos que algunas personas más educadas no ven esto como una forma profesional de trabajar. No estamos de acuerdo, pero hay muchas otras herramientas que podemos usar para ayudar a los interesados a tener mejores conversaciones y tomar mejores decisiones. Un ejemplo: nuestra industria está organizada en “sectores verticales”, estructuras descentralizadas

que comprenden molinos particulares, sus productores proveedores y procesamiento posterior. Cada sector vertical elabora su propio plan junto con los tres tipos principales de cultivadores de caña: cultivadores a gran escala, productores a pequeña escala y productores de reforma agraria. Hay enormes desequilibrios de poder entre estos productores y las fábricas, y entre los propios productores. Recientemente nos hemos reunido con grupos de productores en la provincia de Mpumalanga, Makhatini Flats, y en el Tongaat Hulett Grower Forum, que está compuesto por líderes de productores que abastecen a cuatro ingenios de azúcar Tongaat Hullet en la costa norte de KwaZulu-Natal. Ayudamos a estos productores a formular estrategias para negociar oportunidades de valor agregado con los molineros en sus sectores verticales. Nuestro desafío fue garantizar que las voces más débiles pudieran contribuir de manera efectiva en este proceso. La mentalidad habitual en la industria es que las personas educadas hablan y asumen que sus ideas para la industria son las más importantes. Pero, de hecho, muchos productores también tienen buenas ideas, incluso si no aprecian todas las complejidades de las políticas que rigen la industria.

Consideramos que una de nuestras tareas es ayudar a nuestros productores a aprender para que puedan prepararse para estas discusiones en el sector vertical. Puede tomar tiempo llegar a una decisión conjunta informada, pero finalmente se puede lograr una buena aceptación de todos los involucrados. Esto es esencial porque, como sabemos por experiencia, la falta de aceptación por adelantado conduce a conflictos y a un punto muerto más adelante durante implementación.

¿Qué hemos aprendido? Muchas cosas.

“TOMAMOS EL TIEMPO PARA ALINEAR A LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS, CONSTRUIR SUS CAPACIDADES Y ORGANIZAR PROCESOS Y PLATAFORMAS DONDE LA GENTE PUEDA APORTAR Y SENTIRSE CONECTADA.”

Comencemos con paciencia. A menudo hemos estado en situaciones en las que otras partes interesadas pensaban que estábamos perdiendo el tiempo. Pero ahora creemos que se dan cuenta de nuestro valor: nos tomamos el tiempo para alinear a los diferentes interesados, desarrollar su capacidad y organizar procesos y plataformas donde las personas pueden dar su opinión y sentirse conectados a una discusión más amplia sobre el futuro de la industria. Cada vez más trabajamos en asociación con otras partes interesadas de la industria. Analizamos por adelantado lo que podemos hacer, lo que esperamos el uno del otro, como nos vemos los roles de unos y los otros.

También hemos aprendido a confiar en que el proceso siga su curso. Esto es difícil si proviene de una mentalidad científica positivista, como lo hemos hecho nosotros dos. A veces creemos que ya conocemos la mejor solución para un problema y podemos resolverlo rápidamente. Entonces necesitamos nuestra paciencia para ver el proceso, asegurándonos de que todos permanezcan a bordo.

Y aprendimos a esperar sorpresas. Las MSP nunca van de acuerdo con un plan predefinido. Vemos a la gente entrar en un modo de pánico cuando las cosas no salen según lo planeado. Pero ahora sabemos que nunca es recto de A a B: a lo

largo del camino habrá curvas. Esto no significa que su proceso está fallando. Simplemente lo llama a evaluar constantemente lo que está sucediendo, y ajustar sus herramientas y métodos en consecuencia.

Finalmente: trabaje con alguien. Esté atento a las personas que pueden ser tus mentores, que tienen acceso a diferentes redes, que pueden darle su opinión. Nunca es un vuelo en solitario.

Escuche primero, luego aprendan juntos: una perspectiva científica

“Como científico, siempre me ha fascinado el mundo natural: como apoya la vida en este planeta y como los humanos podemos usarla para alimentarnos. Durante la mayor parte de mi carrera, estudié cultivos alimenticios, en particular en África. Mi trabajo actual se enfoca en poner la fijación del nitrógeno a trabajar para los pequeños agricultores en África que cultivan leguminosas como el frijol trepador, el frijol común, la soja y el maní. Estos cultivos también son ricos en proteínas y minerales y relativamente fáciles de producir, lo que los hace muy eficientes para alimentar a la creciente población del planeta de una manera ambientalmente sostenible.

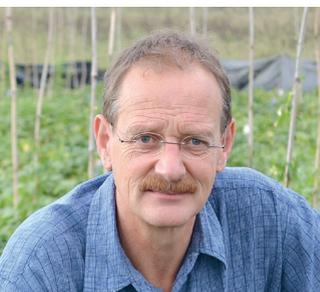
Mi papel como científico es producir nuevos conocimientos e innovaciones. Pero mi ambición también es asegurarme de que la ciencia sea relevante, que contribuya a resolver problemas del mundo real. Y poco a poco he aprendido que, para que surjan nuevos conocimientos, nosotros, como científicos, debemos colaborar e interactuar, en primer lugar, con científicos de otras disciplinas. Habrá notado que realizo investigaciones bastante técnicas sobre suelos, cultivos y sistemas de producción agrícola. Al trabajar con agricultores en África, descubrí rápidamente que las soluciones técnicas no son las únicas soluciones requeridas. También hay un lado humano y social para los sistemas agrícolas y la producción de cultivos. Pude dar recomendaciones detalladas a los agricultores sobre qué cultivos leguminosos producirían los mejores rendimientos y mantener su suelo saludable, pero me di cuenta de que sus medios de vida también dependían de la seguridad de la propiedad de la tierra, las oportunidades económicas creadas para los jóvenes dentro o fuera de la agricultura y el género problemas, por nombrar algunos. Entonces comencé a colaborar dentro de nuestra universidad con científicos técnicos y sociales. Permítanme describir esta experiencia, ya que me dio mucha información sobre la colaboración exitosa en asociaciones.

Dirigí un grupo central interdisciplinario de científicos de diferentes disciplinas en torno al tema de “Reclamos competitivos sobre recursos naturales”. Intentamos comprender que sucede cuando diferentes personas o partes interesadas tienen reclamos diferentes y competitivos sobre un recurso natural (un parque de vida silvestre, un río, un terreno). Algunas semanas nos reuníamos para una discusión de almuerzo, y no estábamos llegando a ninguna parte. Todos defendieron su propia postura, quisieron mostrar cuán importante era su ciencia, y todos hablaron en su propia jerga especializada. Entonces tuve que establecer una nueva regla básica: si intervenimos, tenemos

“TUVE QUE ESTABLECER UNA NUEVA REGLA BÁSICA: SI INTERVENIMOS, TENEMOS QUE VENIR CON UNA CONTRIBUCIÓN POSITIVA. ESTO TUVO UN EFECTO INMEDIATO. LAS PERSONAS SIMPLIFICARON SU LENGUAJE, Y CUIDARON MEJOR SU MANERA DE COMUNICARSE”

que venir con una contribución positiva. Esto tuvo un efecto inmediato. Las personas simplificaron su lenguaje y se cuidó mejor de comunicarse adecuadamente. Lo que mantuvo unido a este grupo fue un deseo común y voluntad de aprender. Nos llevó a poner la “Negociación” como centro en un marco para el compromiso que llamamos Ciclo DEED (Describir, Explicar, Explorar, Diseñar)⁴ Esto nos ayudó a mapear lo que estábamos haciendo como investigadores, y en qué orden deberíamos organizar nuestra investigación. Es un marco de investigación de acción dinámico, no un modelo fijo. Nos permitió a todos obtener primero una comprensión fundamentada de reclamos competitivos, desarrollar escenarios y posibles futuros, y desde allí acciones de diseño. Junto con otras partes interesadas como guardaparques, líderes de la comunidad local, ONG ambientales como WWF, y ONG de desarrollo como Caritas, lo aplicamos en muchas situaciones en África, como parques nacionales, reservas forestales y humedales. Supervisamos en conjunto a 15 estudiantes de doctorado,⁵ comenzamos un curso para profesionales de mitad de carrera con CDI y publicamos⁶ extensamente sobre reclamos competitivos. El concepto de “reclamos en competencia” ahora se sostiene por sí mismo y se ha integrado en la política del gobierno holandés. Y todavía hay trabajo residual pasando en Sudáfrica y Zimbabwe. Si miro hacia atrás, la inversión inicial que necesitábamos hacer para entendernos como científicos, valió la pena muy bien. Nuestras luchas nos ayudaron a comunicarnos mejor con las partes interesadas externas en las etapas posteriores de la investigación de acción.

Permítanme dar un segundo ejemplo de cómo opero en las MSP como científico. Hace algunos años, la Fundación Bill y Melinda Gates se acercó a mí con esta pregunta: “¿qué sabe usted sobre cultivos de leguminosas y fijación de nitrógeno que podamos poner en práctica ahora, para ayudar a los pequeños agricultores en África a aumentar sus rendimientos?” Por supuesto que tenía algunas ideas, pero comenzamos proponiendo consultas con nuestros colegas africanos. ¿Qué sabemos sobre las leguminosas?; ¿Cómo podemos usarlos para intensificar la producción y diversificar el sistema de producción de los agricultores en África? Creamos N2Africa (www.N2Africa.org), un programa de cinco años liderado por la Universidad de Wageningen junto con el Instituto Internacional de Agricultura Tropical (IITA) y el Instituto Internacional de Investigación Ganadera (ILRI). Tenemos muchos socios en RD Congo, Ghana, Etiopía, Kenia, Mozambique, Malawi, Nigeria, Ruanda, Tanzania, Uganda y Zimbabwe (Países de primer nivel).



Profesor Ken Giller

Profesor de Sistemas de Producción Vegetal, Universidad de Wageningen. Líder de proyecto de N2Africa (Poniendo la fijación del nitrógeno a trabajar para pequeños agricultores en África: www.n2africa.org) financiado por la Fundación Bill y Melinda Gates

Lo interesante de este programa es como aprendemos. Comenzamos con un problema real, y en cada país escalamos para trabajar con 30.000-50.000 agricultores. Trabajamos deliberadamente a gran escala: nos impulsa a aprender más rápido y a involucrarnos con otros actores en la cadena de valor más allá de la puerta de la granja. Evitamos investigar solo con un grupo o área, o hacer pequeños pilotos. Si desarrollamos una nueva visión, podemos respaldarla inmediatamente con datos de un gran grupo de agricultores colaboradores.

El papel de un investigador para facilitar una colaboración tan masiva es muy diferente al de las tareas académicas regulares. Tuve que aprender a realizar algunos de estos roles en el trabajo, y todavía estoy aprendiendo. Mi rol en este MSP tiene tres elementos. En primer lugar, para documentar lo que sucede y lo que aprendemos de él, esto es algo natural para mí como investigador. En segundo lugar, para discutir con una amplia gama de partes interesadas, incluidos los agricultores, las ONG, los agentes de extensión y las empresas. No doy sermones, pero a los agricultores experimentados y otros en la cadena de valor les resulta útil saber cómo las leguminosas pueden contribuir al fijar el nitrógeno de la atmósfera. Del mismo modo, me beneficio de su experiencia. En tercer lugar, me comunico con los gobiernos y con la Fundación Bill & Melinda Gates en Seattle. Intento entender sus políticas y puedo hacer sugerencias para alinear o revisar las políticas para crear más impacto.

Lo que aprendí al conducir este tipo de proceso de MSP es que es humilde. Muchas cosas ocurren fuera de nuestra esfera de influencia; no somos los únicos que intentamos cambiar las cosas. También aprendí el valor de escuchar a los demás y de poder recibir y dar retroalimentación. Solo invirtiendo en comunicación, los interesados pueden alinearse con un objetivo común. Finalmente, uno de los beneficios de trabajar con un grupo tan diverso de socios es que puede buscar consejo. Puedo contar con la experiencia y las redes de otros, simplemente compartiendo mi preocupación y pidiendo ayuda”.

8 RECURSOS ADICIONALES

Esta sección contiene algunos recursos adicionales, tanto para referencia rápida como para ayudarlo a profundizar su comprensión de las MSP. También proporciona más detalles sobre la amplia gama de conocimiento académico y basado en la práctica que subyace a esta guía, y sobre las fuentes de nuestra inspiración. La primera parte analiza brevemente los conceptos teóricos que son la base de nuestra práctica de facilitar las MSP y lo orienta hacia los principales investigadores involucrados en su desarrollo. Esto es seguido por una lista de textos recomendados sobre los temas principales de esta guía. Finalmente, enumeramos una serie de sitios web que tienen material útil para el diseño y la facilitación de las MSP.

Cinco conceptos subyacentes

Identificamos cinco conceptos diferentes que proporcionan la base básica para la idea general de las MSP, y también la justificación teórica para el enfoque sistémico, participativo y orientado al aprendizaje de esta guía. No podemos hacer justicia a la amplitud completa de la teoría que subyace a estos conceptos en esta breve sección. En su lugar, damos un breve resumen y los remitimos para una comprensión más profunda de los principales autores que han inspirado nuestros pensamientos.

Concepto 1: Gobernabilidad

Como se mencionó en la Sección 1, gobernanza significa la forma en que las personas (un grupo local, un negocio, un país, la comunidad global) toman decisiones colectivas y coordinan acciones para servir a sus intereses comunes. Las sociedades tienen muchos mecanismos diferentes de gobierno; el gobierno (el Estado) es solo una forma. Tanto las empresas como las ONG tienen estructuras de gobierno y las comunidades a menudo tienen mecanismos informales de gobernanza. Existe una red completa de mecanismos de gobernanza en los sectores gubernamental, privado y de la sociedad civil, desde la escala local hasta la global.

En el mundo moderno, el Estado – Nación sigue siendo la estructura de gobierno dominante, con una tendencia hacia la mayoría de los Estados que al menos afirman ser democráticos. Sin embargo, la globalización significa que el poder de decisión del Estado está restringido. Los gobiernos nacionales tienen que competir internacionalmente con cuestiones que cruzan las fronteras nacionales, como las fuerzas del mercado mundial, el cambio climático, las enfermedades y la gestión de los recursos hídricos. A nivel nacional, los gobiernos luchan por equilibrar la política a corto plazo con las preocupaciones sociales y ambientales a largo plazo y los intereses intergeneracionales. Además, muchos países aún carecen de los elementos básicos de transparencia y responsabilidad que sustentan la gobernanza efectiva.

Estas dificultades llegan en un momento histórico en el que la globalización, con sus problemas ecológicos, económicos y sociales asociados, hace que la gobernanza efectiva sea más crítica que nunca para el futuro de la humanidad. Es en este contexto que las empresas, las ONG y el gobierno a menudo recurren a enfoques tipo las MSP, como un mecanismo para evitar las limitaciones de los mecanismos de gobernanza existentes.

Numerosos autores han explorado los dilemas de la gobernanza en el mundo moderno y muchos proponen que el camino a seguir es profundizar la democracia, haciéndola más participativa, con una mayor participación de los ciudadanos y los grupos interesados en la toma de decisiones. Ulrich Beck,¹ por ejemplo, habla de una “sociedad de riesgo”, la necesidad de una “reinención de la política” y las formas de “subpolítica” que surgen cuando fallan los mecanismos de gobernanza. Claus Offe² explora los enormes desafíos de la coordinación para el estado nación, mientras que David Held,³ John Dryzek,⁴ y Anthony Giddens⁵ ofrecen perspectivas sobre cómo

podrían ser las formas de gobernanza nuevas y más efectivas. Gran parte del pensamiento sobre formas participativas e interactivas de gobernanza tiene su teoría de las fundaciones en el trabajo del sociólogo Jürgen Habermas,⁶ que argumentó la importancia de la “racionalidad comunicativa” para que las sociedades puedan hacer frente a problemas complejos y éticamente desafiantes. Las MSP están muy orientados a fortalecer este tipo de racionalidad comunicativa.

Los fundamentos teóricos de la gobernanza también están vinculados al concepto de buena gobernanza. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), por ejemplo, afirma que el buen gobierno debe estar orientado al consenso participativo, responsable, transparente, receptivo, eficiente y eficaz y equitativo e inclusivo, mientras se sigue el Estado de derecho. Las MSP contribuyen de muchas maneras a estos principios y también deben mantenerlos.

Está más allá del alcance de esta guía explorar en detalle las ideas más amplias sobre la gobernanza. Pero es importante que aquellos que facilitan las MSP, y especialmente aquellos que capacitan a otros en enfoques de las MSP, sean conscientes del contexto de gobernanza más amplio en el que se asienta la práctica de las MSP.

Concepto 2: Complejidad y resiliencia

La mayoría de las MSP intentan crear cambios en un sistema complejo. Para comprender que estrategias de cambio pueden funcionar, es esencial comprender como operan y responden los sistemas adaptativos complejos. Estos tipos de sistema se han discutido brevemente en la Sección 4 bajo el Principio 1. Típicamente, un sistema complejo tiene las siguientes características:

- Involucra una gran cantidad de elementos que interactúan;
- Las interacciones no son lineales, y los cambios menores pueden tener consecuencias desproporcionadamente mayores; y
- El sistema es dinámico, lo que significa que no se le pueden imponer soluciones, sino que surgen de las circunstancias. Esto se conoce con frecuencia como emergencia.

Algunos de los métodos propuestos en esta guía se basan en investigaciones interdisciplinarias sobre sistemas adaptativos complejos, que reúnen los mejores conocimientos sobre ecología, teoría de sistemas, ciencias sociales y estudios de gestión.

Además de la investigación sobre la naturaleza de los sistemas adaptativos complejos, se ha trabajado mucho en la resiliencia, es decir, en la comprensión de por qué ciertos sistemas son especialmente buenos para recuperarse tras las interrupciones (por ejemplo, Holling,⁷ 2002). Los sistemas sociales, ecológicos o económicos resilientes tienen la capacidad de hacer frente a las perturbaciones y recuperarse de una manera que mantenga sus funciones e identidad centrales. Pueden aprender de las condiciones cambiantes y

adaptarse a ellas. La figura muestra el ciclo adaptativo clásico que se encuentra en el corazón del pensamiento de resiliencia. Se enfoca en el equilibrio entre continuidad y cambio, un ciclo continuo de liberación, reorganización, explotación y conservación que caracteriza a todos los sistemas de vida resiliente.

El trabajo de Snowden⁸ es muy útil para aprender a lidiar con los desafíos de gestión en sistemas adaptativos complejos. Si desea ver lo que el pensamiento complejo tiene para ofrecer en el campo de la ayuda al desarrollo, Ramalingam⁹ es imprescindible. Zolli¹⁰ y Westley¹¹ arrojan luz sobre los factores que promueven la resiliencia en los sistemas, las personas y las comunidades. Harford¹² explora el éxito y el fracaso en el cambio de sistemas en su libro *Adapt*. Para una mirada más profunda a la teoría de economía y sistemas, Eric Beinhocker¹³ es una excelente lectura.

Concepto 3: Cognición

Al tratar de crear un cambio en un sistema complejo, también debemos tener en cuenta la cognición humana, es decir, la forma en que percibimos, procesamos y respondemos mentalmente a la información. La cognición proporciona la base de como las personas toman decisiones, emiten juicios sobre los demás y actúan, y por el hecho de que las personas pueden actuar de manera muy diferente a la forma en que dicen (o piensan) que hacen. Los avances en psicología y ciencia cognitiva nos dan pistas sobre qué puede hacer que la colaboración en MSP sea exitosa.

Dos líneas de pensamiento académico han influido en nuestras elecciones para esta guía: el trabajo del Premio Nobel Daniel Kahneman¹⁴ y los enfoques relacionados con la economía del comportamiento.¹⁵

Kahneman enfatiza que la forma en que funciona nuestro cerebro nos lleva a tomar decisiones que no son necesariamente lógicas, aunque pensemos que sí lo son. Él divide el cerebro en dos agentes, llamados Sistema 1 y Sistema 2, que producen pensamiento rápido y lento, respectivamente. Ambos sistemas están activos cuando estamos despiertos y generalmente funcionan bien juntos. El Sistema 1 reconoce rápidamente patrones complejos: “rápido y sucio”, intuitivo y sin esfuerzo (por ejemplo, conducir un automóvil en una carretera vacía) – mientras que el Sistema 2 es cuidadoso, analítico y lento (por ejemplo, decirle a alguien su número de teléfono). Tendemos a creer que nuestro propio pensamiento está guiado por el Sistema 2, pero en realidad, gran parte de la forma en que filtramos la información, tomamos decisiones y evaluamos los riesgos se basa en los juicios de rutina del Sistema 1, lo que puede generar sesgos, errores y decisiones prejuiciosas. En las MSP, tendemos a suponer que las partes interesadas (y nosotros mismos) estamos tomando decisiones racionales, pero a menudo ellas (y nosotros) no lo hacemos, o lo hacemos de forma limitada. Esto puede dañar el proceso de toma de decisiones y la disposición a colaborar.

Sin embargo, también es importante reconocer los beneficios de la toma de decisiones del Sistema 1, y que este tipo de categorización rápida y respuesta se basa en gran parte en información y heurística apropiadas. Por lo tanto, puede ser muy útil, incluso cuando sea en cierta medida estereotípico. Por ejemplo, si vemos que varias mujeres en llevan pañuelos en la cabeza, podemos “intuitivamente” chequear rápidamente si tanto el jugo como las bebidas alcohólicas son para todos. La suposición de que estas mujeres (y sus homólogos masculinos) son probablemente musulmanas es de hecho una reacción estereotípica, pero también es respetuoso reconocer que un grupo puede tener requisitos dietéticos particulares.

Según Kahneman, lo mejor que podemos hacer para evitar el uso inadecuado del pensamiento abreviado es un compromiso: aprender a reconocer situaciones en las que es probable que haya errores y esforzarnos más para evitar errores significativos cuando hay mucho en juego. También debemos cultivar la conciencia de nuestras suposiciones, prejuicios y estereotipos y trabajar con ellos cuando podamos, como lo describe Enayati,¹⁶ esto incluye en las MSP.

Otra idea que ha ganado relevancia viene de la economía del comportamiento. Cada vez hay más acuerdo en las ciencias del comportamiento de que nuestro comportamiento está significativamente influenciado por factores asociados con el contexto o la situación en la que nos encontramos. El marco MINDSPACE¹⁷ del gobierno del Reino Unido ilustra este enfoque. Se basa en gran medida en el trabajo de los economistas del comportamiento¹⁸ para describir nueve influencias principales (Mensajero, Incentivos, Normas, Defectos, Saliencia, Primera Mano, Afecto, Compromisos, Ego) que pueden utilizarse para ayudar a comprender e identificar formas de influir en el comportamiento individual. La economía del comportamiento sugiere que, en lugar de obligar a las personas a hacer o no hacer algo, los responsables de las políticas deberían empujar a las personas en la dirección que prefieran. Como resume el Informe de Desarrollo Mundial¹⁹: pensamos automáticamente (usando atajos mentales); pensamos socialmente (confiando en redes sociales y normas); y pensamos con modelos mentales (que nos dieron la sociedad y la historia). Esto ofrece desafíos, pero también crea oportunidades para influir en el comportamiento de los interesados y sus electores en nuestras MSP.

Concepto 4: Innovación

La innovación es el santo grial de muchas MSP: sabemos que necesitamos nuevas soluciones para enfrentar un desafío, pero ¿de dónde vienen las buenas ideas?; ¿Qué tipos de ecosistemas son necesarios para hacer que la innovación suceda?; ¿Cómo podemos ayudar a las innovaciones a tener un impacto a escala? Varios campos de investigación han aportado contribuciones útiles a nuestra comprensión de la innovación: teoría sociotécnica de la transición, gestión de la transición y estudios de innovación. Una idea central en los sistemas de innovación es que estos son totalidades anidadas, incrustadas entre sí.

Hemos encontrado que el trabajo de Geels y Schot²⁰ es útil para entender como las ideas novedosas pueden conducir a un cambio a gran escala. Proponen tres niveles: nichos (donde las novedades radicales apenas están surgiendo, a menudo inestables y al margen), retazos de regímenes (que describen las rutinas y las reglas de la corriente principal actuales, por ejemplo, como satisfacemos nuestras necesidades de alimentos y agua) y paisajes (cambios en el entorno más amplio o cambios socioculturales a lo largo del tiempo). Este modelo aclara como se producen las transiciones hacia la sostenibilidad, y qué camino debe tomar una innovación antes de integrarse en los regímenes y paisajes dominantes cambiantes.

Todos los siguientes proporcionan información útil si desea obtener más información sobre la transición y la innovación. Una contribución reciente de Blok²¹ proviene del área de investigación responsable e innovación, y analiza las dimensiones éticas de, por ejemplo, nuevas innovaciones tecnológicas. Si desea obtener más información acerca de los estudios de transición, que analiza como las sociedades pueden cambiar hacia una mayor sostenibilidad y equidad, considera el trabajo de Jan Rotmans.²² Finalmente, en los últimos años, hemos aprendido más sobre la dinámica de los sistemas de innovación agrícola, incluyendo los roles de los intermediarios y empresarios en estos sistemas.²³

Concepto 5: Asociaciones

El interés académico en la participación de las partes interesadas, las asociaciones (intersectoriales) y la colaboración han ido en aumento durante las últimas tres décadas o más. Las principales contribuciones provienen de escuelas de negocios y estudios de políticas públicas. Los estudios iniciales se centraron en la colaboración entre dos socios de dos sectores diferentes, por ejemplo, un negocio y una ONG, o un gobierno y un negocio. Esto resultó en modelos de clasificación útiles por Austin²⁴ de asociaciones descritas como filantrópicas, transaccionales, integradoras y transformativas. Las alianzas filantrópicas y transaccionales implican que las empresas entreguen dinero o servicios a una ONG, mientras que las alianzas integradoras y transformadoras involucran a dos socios que crean un nuevo valor que no existía previamente. Otros estudios han ofrecido información sobre lo que hace exitosa la colaboración entre organizaciones, por ejemplo, las de Gray²⁵ y Glasbergen.²⁶

Los estudios más recientes se han centrado en alianzas y redes que involucran a múltiples actores o partes interesadas. Su objetivo a menudo no es simplemente para crear valor para los participantes; más bien tienen mayores ambiciones, como cambiar ecosistemas completos o, como lo describe Waddell,²⁷ “organizar el campo para avanzar en una agenda de cambio”. Los ejemplos incluyen iniciativas globales de múltiples partes interesadas, como la Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sostenible o la Iniciativa Global de Informes – GRI. Estos ilustran la creación de nuevas estructuras para la gobernanza colaborativa, que a menudo trasciende a los Estados nacionales.

Parece que se está produciendo una convergencia entre diferentes sectores, como el gobierno, el sector privado, la sociedad civil, la investigación y los

ciudadanos. La mayoría de los interesados se dan cuenta de que solo pueden lograr sus objetivos si trabajan juntos con otros y están desarrollando su capacidad para esto. Termeer y sus coautores²⁸ describen cuatro capacidades de gobernanza que son esenciales para lidiar con “problemas perversos”²⁹ (problemas que son difíciles de resolver porque son mal definidos, ambiguos y controvertidos, y también presentan interdependencias de múltiples niveles y dinámicas sociales complejas): (a) reflexividad, o la capacidad de lidiar con múltiples marcos; (b) resiliencia, o la capacidad de ajustar acciones a cambios inciertos; (c) capacidad de respuesta, o la capacidad de responder a agendas y expectativas cambiantes; (d) revitalización, o la capacidad para desbloquear el estancamiento. Estas capacidades forman la base para lograr pequeñas ganancias en MSP que lidian con problemas perversos. También vemos un aumento en las reflexiones críticas sobre la efectividad del desarrollo o las asociaciones de cadenas de valor, como el estudio de Bitzer y Glasbergen.³⁰

Lecturas recomendadas

Hay una serie de buenos libros y otras fuentes disponibles que puede leer o consultar si desea profundizar su comprensión de las MSP y los conceptos subyacentes. Hemos reunido una lista de los libros (y uno o dos artículos) que creemos que serán más útiles para cada uno de los temas principales de esta guía: MSP en general (Secciones 1 y 2), diseño y facilitación de procesos (Secciones 3 y 5), y los siete principios descritos en la Sección 4. En cada caso, hemos seleccionado un libro como lectura superior, sugerimos algunos libros (o artículos) adicionales que también serían muy útiles, y seleccionado una publicación clásica para el tema. Los detalles de la publicación están en la lista de referencias.

MSPs EN GENERAL

- Lectura principal:** **Este libro, ¡por supuesto!**
- Considere también:** **Barbara Gray y Jenne P. Sites** (2013) Sostenibilidad a través de alianzas: aprovechando la colaboración. Obtenido de: nbs.net/knowledge
- Pieter Glasbergen, Frank Biermann y Arthur Mol** (eds.) (2007) Alianzas, gobernanza y desarrollo sostenible: reflexiones sobre teoría y práctica. <http://tinyurl.com/nkbslk3>
- John Kania, Mark Kramer y otros** (2011-2015) Una serie de artículos sobre impacto colectivo para Stanford Social Innovation Review: www.ssireview.org/articles/entry/collective_impact
- Publicación clásica:** **Minu Hemmati** (2002) Procesos de múltiples partes interesadas para la gobernanza y Sostenibilidad: Más allá del punto muerto y el conflicto.

PROCESO DE DISEÑO Y FACILITACIÓN

- Lectura principal:** **Sam Kaner, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk y Duane Berger** (2014, tercera edición) Guía del facilitador para la toma de decisiones participativa.
- Considere también:** **Noah Rimland Flower y Anna Muoio** (2014) GATHER: El arte y la ciencia de convocatorias efectivas. <http://tinyurl.com/oddrp4k>
- Ros Tennyson** (2005) La guía de corretaje: asociaciones de navegación para el desarrollo sostenible <http://tinyurl.com/pw5bm6s>
- Publicación clásica:** **Jules Pretty, Irene Guijt, Ian Scoones y John ThoMSPon** (1995) Aprendizaje Participativo y acción: una guía para el formador. <http://pubs.iied.org/6021IIED.html>

PRINCIPIO 1: Adoptar el cambio sistémico

- Lectura principal:** **Frances Westley, Brenda Zimmerman y Michael Quinn Patton** (2007) Llegar a Maybe: como se cambia el mundo. Extracto: <http://tinyurl.com/q6bcsbx>
- Considere también:** **C.S. (Buzz) Holling y Lance Gunderson (eds.)** (2002) Panarquía: Entendiendo las Transformaciones en sistemas humanos y naturales.
Bob Williams y Richard Hummelbrunner (2010) Conceptos de sistemas en acción: el juego de herramientas de un practicante. Extractos: <http://tinyurl.com/q2qxxyo>
Anna Birney (2014) Cultivando el cambio de sistema: Un compañero de práctica. <http://tinyurl.com/qjxk4eb>
- Publicación clásica:** **Donella Meadows** (1999) Puntos de apalancamiento: lugares para intervenir en un sistema http://donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage_Points.pdf

PRINCIPIO 2: Transformar las instituciones

- Lectura principal:** **Jim Woodhill** (2008) Formando comportamientos: como evolucionan las instituciones. www.thebrokeronline.eu/Articles/Shaping-behaviour
- Considere también:** **Frances Cleaver** (2012) Desarrollo a través del Bricolage: replanteamiento de las instituciones para la gestión de recursos naturales
Jaime Faustino y David Booth (2014) Emprendimiento del desarrollo: como los donantes y los líderes pueden fomentar el cambio institucional. ODI/The Asia Foundation <http://tinyurl.com/pm3dn8x>
Jim Woodhill (2010) Capacidades para la innovación institucional: una complejidad Perspectiva. <http://tinyurl.com/nnd65xo>
- Publicación clásica:** **Elinor Ostrom** (1990) El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva.

PRINCIPIO 3: Trabajar con el poder

- Lectura principal:** **Lisa VeneKlasen con Valerie Miller** (2002) Un nuevo tejido de poder, gente y política: la guía de acción para la promoción y la participación ciudadana.
- Considere también:** **Wim Hiemstra, Herman Brouwer y Simone van Vugt** (2012) Dinámicas de poder en procesos de múltiples partes interesadas: una ley de equilibrio. <http://tinyurl.com/now5jl2>
Raji Hunjan y Jethro Pettit (2011) Poder: una guía práctica para facilitar el cambio social. <http://tinyurl.com/q3lwbna>
- Publicación clásica:** **Steven Lukes** (1974) Power: A Radical View.

PRINCIPIO 4: Lidiar con el conflicto

- Lectura principal:** **Christopher Moore** (2014, cuarta edición) El proceso de mediación: una guía práctica para la gestión de conflictos.
- Considere también:** **Jean Paul Lederach** (2003) El pequeño libro de la transformación del conflicto. Roger **Sidaway** (2005) Resolviendo disputas ambientales: del conflicto al consenso.
Roger Fisher y William Ury (1981) Llegar a sí: como negociar un acuerdo sin ceder. Harvard Negotiation Project.
- Publicación clásica:** **Gene Sharp** (1994; 2012). De la dictadura a la democracia: una marco conceptual para la liberación.

PRINCIPIO 5: Comunicarse efectivamente

- Lectura principal:** **Andrew F. Acland** (2003) Habilidades de personas perfectas: todo lo que necesita para hacerlo bien la primera vez.
- Considere también:** **Marshall Rosenberg** (2003) Comunicación no violenta: un lenguaje de la vida.
Eric E. Vogt, Juanita Brown y David Isaacs (2003) El arte de las preguntas poderosas: catalizar el conocimiento, la innovación y la acción. www.leveragenetworks.com
Bettye Pruitt y Philip Thomas (2007) Diálogo Democrático: Un manual para practicantes. <http://tinyurl.com/jdxnm79>

Publicación clásica: **William Isaacs** (1999) Diálogo y el arte de pensar juntos: un enfoque pionero de comunicación en los negocios y en la vida.

PRINCIPIO 6: Promover el liderazgo colaborativo

Lectura principal: **David Archer y Alex Cameron** (2013) Liderazgo colaborativo: construcción de relaciones, manejo de conflictos y control de compartir.

Considere también: **Adam Kahane** (2010) Poder y amor: una teoría y práctica del cambio social.

Publicación clásica: **Barbara Gray** (1989) Colaborando: Encontrando un terreno común para los problemas multipartidistas.

PRINCIPIO 7: Fomentar el aprendizaje participativo

Lectura principal: **Robert Chambers** (2002) Talleres Participativos: un libro de consulta de 21 conjuntos de ideas y actividades. Ver también: www.participatorymethods.org

Considere también: **Peter Senge, Bryan Smith, Richard Ross, Charlotte Roberts y Art Kleiner** (1994) El quinto libro de la disciplina: estrategias y herramientas para construir una organización de aprendizaje. También vea <http://tinyurl.com/nbd9516>

The Barefoot Guide Connection (2009) La guía Barefoot para las prácticas de aprendizajes en organizaciones y cambio social. www.barefootguide.org

Publicación clásica: **David Kolb** (1984). Aprendizaje experiencial: la experiencia como fuente de aprendizaje y desarrollo

Nuestros mejores sitios web

Puede encontrar muchos sitios web con material relevante para el diseño y facilitación de MSP. Estos son los que hemos encontrado más útiles.

www.aral.com.au/arhome.html Descripciones simples de muchas herramientas analíticas participativas por el experto en investigación y aprendizaje de acción Bob Dick

www.conflictsensitivity.org/content/how-guide Material sobre el manejo del conflicto

http://creatingminds.co.uk/tools/tools_all.htm Herramientas para mejorar la creatividad, solo y en grupo

<http://diytoolkit.org> Herramientas prácticas para activar y apoyar la innovación social

www.grantcraft.org/tools/interactive-tool-finder Una buena selección de herramientas para la colaboración en línea

www.iied.org/participatory-learning-action Materiales y herramientas para apoyar la acción aprendiendo para el desarrollo

www.kstoolkit.org Kit de herramientas de intercambio de conocimiento

<http://learningforsustainability.net> Herramientas y modelos para apoyar el aprendizaje social y la acción colectiva en torno a cuestiones de sostenibilidad

www.managingforimpact.org Un portal alojado en CDI con recursos sobre planificación participativa, monitoreo y evaluación.

www.participatorymethods.org Materiales y herramientas para apoyar la participación

<http://partnershipbrokers.org> Inicio de Partnership Brokering Association, con recursos y la revista en línea Betwixt & Between

www.powercube.net Recursos para analizar y trabajar con poder

<http://seedsforchange.org.uk/resources#grp> Guía práctica sobre la toma de decisiones por consenso

www.theoryofchange.nl Un portal alojado en CDI sobre la teoría del cambio

www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.html Resumen de formas de visualizar datos

NOTAS

1 INTRODUCCIÓN

- 1 Austin (2000)
- 2 Vurro, Dacin y Perrini (2010)
- 3 Huijstee, Mariette van (2012) http://somo.nl/publications/Publication_3786
- 4 Porter y Kramer (2011) <http://tinyurl.com/pb6eo6w>

2 ASOCIACIONES DE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS

- 5 Dentoni y Peterson (2011)
- 6 Pattberg y Widerberg (2014)
- 7 Ver Milder, Hart, Dobie, Minai y Zeleski (2014) y Estrada-Carmona, Hart, DeClercq, Harvey y Milder (2014). Estos estudios citan a participantes con compromiso "incompleto" o "poco profundo" como el desafío más reportado por el entorno de casi doscientas iniciativas de 54 países (33 africanos y 21 de la región LAC) que participaron en los estudios. Las iniciativas africanas fueron las más afectadas.
- 8 Estudios (Bitzer y Glasbergen 2015; Pattberg y Widerberg 2014) sugieren que las MSP a menudo no alcanzan su máximo potencial, en parte debido a una atención insuficiente al diseño del proceso. Esta puede conducir, por ejemplo, a la falta de participación de ciertos grupos de interesados, establecimiento de metas poco realistas, o falta de enfoque en el aprendizaje e innovación.
- 9 World Wildlife Fund (2012) <http://tinyurl.com/pkaujac>

3 DISEÑANDO EL PROCESO

- 1 Black (2014)
- 2 Si esta lista de verificación resulta útil, considerar también el uso de la Lista de verificación extendida para diseñadores de MSP en el Capítulo 8 de Hemmati (2002)
- 3 de Man (2013)
- 4 <http://eiti.org>
- 5 Usamos el término "reuniones" en un sentido amplio. También puede implicar talleres, reuniones o eventos, aunque no sesiones de capacitación.
- 6 Ver Flower y Muoio (2013) p. 15 www.rockefellerfoundation.org/bellagiocenter/gather-art-science-effective
- 7 www.chathamhouse.org.uk/about/chathamhouseule/

4 SIETE PRINCIPIOS QUE HACEN QUE LAS MSP SEAN EFECTIVOS

- 1 Waddell (2011) pp. 96-105; y Waddell (2014) La Mesa se basa en el trabajo de David Snowden y Steve Waddell.
- 2 www.sustainablefoodlab.org
- 3 Ver Snowden y Boone (2007) y Kurtz y Snowden (2003). También: <http://cognitive-edge.com>. Cynefin es una palabra galesa que significa aproximadamente "los lugares a los que pertenece". El nombre del primer dominio, "Obvio", era "Simple" en versiones anteriores

- del marco de referencia (ver www.en.wikipedia.org/wiki/Cynefin). Otros autores también han contribuido a aplicar la ciencia de la complejidad a la gestión, por ejemplo, Stacey (2012).
- 4 En su trabajo más reciente, Snowden cambió el nombre del dominio "Simple" a "Obvio", lo que implica que la relación entre causa y efecto es obvia para todos. Continuamos utilizando el término "simple" para ser coherentes con la terminología de otros modelos (Waddell (2010) y Westley, Zimmerman y Patton (2007)).
- 5 Westley, Zimmerman y Patton (2007), p 9.
- 6 Véase, por ejemplo, Checkland y Poulter (2006).
- 7 Seguimos a Williams y van't Hof (2014) al resumir el pensamiento sistémico utilizando los tres conceptos de interrelaciones, perspectivas y límites.
- 8 Mulgan & Leadbeater (2013), página 12.
- 9 www.issdethiopia.org
- 10 http://en.wikipedia.org/wiki/Ken_Wilber#Quadrants
- 11 Waddell (2011) p 106-107.
- 12 Walters (2014) <http://tinyurl.com/o6jdz86>
- 13 La Comunidad de Cambio Generativo, en la que los autores han participado, es una comunidad de profesionales que ha desarrollado herramientas y capacidades de liderazgo para el cambio. El protocolo de consulta de proceso se puede encontrar: <http://tinyurl.com/p79y2e7>
- 14 Adaptado de la herramienta original desarrollada por Reos Partners (2010). <http://tinyurl.com/o7taugf>
- 15 Seguimos a Jones et al. (2011) y Senge (1990) al definir los modelos mentales como representaciones personales e internas de la realidad externa que las personas utilizan para interactuar con el mundo que les rodea. Son construidos por individuos sobre la base de sus experiencias de vida únicas, percepciones y comprensiones del mundo. Los modelos mentales a menudo presentan obstáculos para el aprendizaje y la innovación, ya que limitan las formas en que pensamos y actuamos.
- 16 Por ejemplo, Hodgson (2006) y Cleaver (2012).
- 17 Woodhill (2010) y Woodhill (2008) Formando comportamientos: como evolucionan las instituciones. www.thebrokeronline.eu/Articles/Shapingbehaviour
- 18 Mckeown, Rozemeijer y Wit (2013) <http://tinyurl.com/p5zvwrn>
- 19 Batchelor (2012). Este caso se basa en 10 años de experiencia de una de las principales personas involucradas en el desarrollo de M-PESA.
- 20 <https://ict4dblog.wordpress.com/2012/11/24/why-m-pesa-outperforms-other-developingcountry-mobile-money-schemes>
- 21 Achi Garvey y Berger (2015) www.mckinsey.com/insights/managing_in_uncertainty/delighting_in_the_possible
- 22 francés y Raven (1959). http://en.wikipedia.org/wiki/French_and_Raven%2s_bases_of_power
- 23 VeneKlasen y Miller (2002).
- 24 Esta sección está adaptada de www.participatorymethods.org/method/power

- 25 Esta sección se basa en parte en www.participatorymethods.org/method/power
- 26 Cortesía de Partnership Brokering Association (PBA)/Ros Tennyson. www.partnershipbrokers.org
- 27 Fuente: comunicación personal Henk Zingstra (Wageningen UR, CDI) y OCDE (2008: 123) <http://tinyurl.com/p5zd8ry>
- 28 Sobre el uso del conflicto para obtener resultados positivos, ver la charla TED de Margaret Heffernan Dare to Disagree <http://tinyurl.com/pfxjn93>
- 29 Zeldin (1998)
- 30 Isaacs (1999) p 41.
- 31 Isaacs (1999)
- 32 www.cnvc.org tiene su sede en San Francisco, pero trabaja con entrenadores certificados en NVC en todo el mundo. Estos conceptos ya pueden ayudar a obtener ideas, pero practicarlas es menos fácil. Siga la agenda de capacitaciones abiertas en el sitio web de CNVC para conocer oportunidades en su área.
- 33 Tomado de www.nonviolentcommunication.com/freesources/nvc_social_media_quotes.htm
- 34 Vogt, Brown e Isaacs (2003) También: www.leverage networks.com
- 35 Cain (2012) y www.thepowerofintroverts.com
- 36 Consulte www.belbin.com para obtener información general sobre los nueve roles del equipo y las pruebas disponibles comercialmente.
- 37 Más información, incluidas las pruebas que puede realizar para averiguar qué roles cumple naturalmente, en www.belbin.com
- 38 Kahane (2010). También vea esta charla de 30 minutos de Adam Kahane para la Royal Society of Arts.
- 39 Paul Tillich consideraba el amor, el poder y la justicia como categorías de ser, según las cuales "la justicia preserva lo que el amor une" (Tillich (1954)).
- 40 Senge, Hamilton y Kania (2015): El comienzo del liderazgo del sistema.
- 41 www.mspguide.org/tool/preferred-learningstyles
- 42 Argyris y Schon (1974 y 1978).
- 43 Si está interesado en cómo monitorear y evaluar el aprendizaje dentro de su MSP, recomendamos el trabajo de Etienne y Be verbalmente Wenger-Trayner para evaluar la creación de valor en redes y comunidades de práctica. Por ejemplo, <http://wenger-trayner.com/resources/publications/evaluation-framework/>

5 DEL DISEÑO A LA PRÁCTICA

- 1 Mann (2007) <http://tinyurl.com/p46sgwz>
- 2 Manning y Roessler (2014).
- 3 Fowler (2014) <http://repub.eur.nl/pub/51129>
- 4 Swaans et al. (2013).
- 5 Sørensen y Torfing (2013) <http://tinyurl.com/nzadmnk>
- 6 Este párrafo se basa en Hemmati (2010), pp. 12-13
- 7 Para una introducción completa a la Investigación de acción, ver Chevalier y Buckles

(2013). O acceda a www.aral.com.au, nuestro primer lugar para comenzar con Action Research & Action Learning.

8 Manning (2007).

9 Como lo explican, por ejemplo, Thomas e Inkson (2009). También vea GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research: <http://tinyurl.com/nwoz4ee>), que estudió las diferencias culturales en 62 países, basado en el trabajo clásico de Hofstede en esta área (1980).

10 Hemmati (2010).

11 Scharmer y Kaufer (2013).

12 Otras explicaciones de como se desarrolla el compromiso individual son observar los sistemas de incentivos correctos (psicología cognitiva) y no temer el cambio (punto de vista psicoanalítico).

13 Senge, Hamilton y Kania (2015) www.ssiereview.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership

14 Kahneman (2011) http://en.wikipedia.org/wiki/Thinking_Fast_and_Slow

15 Enayati (2002).

16 Tres ejemplos: (1) Surowiecki (2005); (2) Haslam (2001); (3) Dörner (1997).

17 La importancia de las estructuras de soporte se ilustra en una revisión de las organizaciones troncales en impacto colectivo por Turner et al. (2012)

18 Tennyson (2003) <http://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-partneringtoolbook/> (requiere registro).

19 Ibid., P. 13.

20 Hemmati (2002), p. 224.

21 McManus y Tennyson (2008). <http://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/talking-the-walk/>

22 Regla de la Casa Chatham: <http://www.chathamhouse.org/about/chatham-house-rule>

6 ELEGIR HERRAMIENTAS

1 Véase Salomon y Engel (1997) y el dossier RAAKS de la Biblioteca de Alejandría: KIT Dossier RAAKS: aprendizaje de múltiples partes interesadas en sistemas de innovación agrícola. <http://tinyurl.com/njfeb4b>

2 Véase, por ejemplo, www.openspaceworld.org, www.futuresearch.net, y <https://appreciativeinquiry.case.edu>

3 www.ideo.com y www.ideo.com/by-ideo/human-centered-design-toolkit

4 www.nesta.org.uk y el Juego de herramientas para el desarrollo, el impacto y tú <http://diytoolkit.org>.

5 Social Innovation Generation (Canadá): www.sigeration.ca

6 www.idea.int/publications/democratic_dialogue, <http://dialogos.com>, o <http://ncdd.org>

7 Kaner (2014)

8 <http://www.rockefellerfoundation.org/bellagio-center/gather-art-science-effective>

9 Los seis propósitos son consistentes con el ciclo de aprendizaje experiencial de

Kolb (Sección 4, Principio 7). Los estilos de aprendizaje desarrollados por Kolb indican que algunas personas son competentes en el aprendizaje divergente y otras en el aprendizaje convergente. Diferentes tipos de aprendizajes florecen en diferentes etapas de un proceso.

10 Véase <http://www.wageningenportals.nl/msp/tool/rich-picture>

11 Cortesía de NESTA DIY Toolkit (2014) <http://diytoolkit.org>, herramienta #8.

12 Desarrollado por Eva Schiffer/IFPRI. Ver <https://netmap.wordpress.com/> y http://en.wikipedia.org/wiki/Net-map_toolbox

13 Presentamos una versión ligera de World Café. Para encontrar variaciones y más recursos en <http://www.theworldcafe.com/method.html>.

14 Desarrollado por Dave Snowden/Cognitive Edge. Ver <http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin> y <http://cognitive-edge.com>

15 Desarrollado por Ken Wilber. Ver http://en.wikipedia.org/wiki/Ken_Wilber#Quadrants

16 Desarrollado por John Gaventa y su equipo (IDS Sussex). www.powercube.net/analyse-power/forms-of-power/ y www.participatorymethods.org/method/power

17 Adaptado del concepto original de Edward De Bono. www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php y http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats

18 Cortesía de Senge (1994), p. 273.

19 Desarrollado por Leon de Caluwé y Hans Vermaak, ambos asesores de TwynstraGudde. Ver de Caluwé y Vermaak (2002) y www.toolshero.com/colour-thinking-caluwevermaak/. La prueba se puede acceder de forma gratuita en <http://hansvermaak.com/blog/publicaties/the-color-test-for-change-agents/>

20 Desarrollado por Meredith Belbin. www.belbin.com

21 La prueba de Conflict Style fue desarrollada por Kenneth Thomas y Ralph Kilmann. www.kilmannagnostics.com/catalog/thomas-kilmann-conflict-mode-instrument

22 Tennyson (2003) <http://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-partneringtoolbook/> (requiere registro).

23 Desarrollado por Eelke Wielinga. www.linkconsult.nl/files/Circle-of-Coherence-Descripción.pdf

24 Cortesía de IDEO's Human-Centered Design Toolkit (2011-2015) www.designkit.org

25 Adaptado de Thomas y Pruitt (2009), p.131, basado en la herramienta Guías de estudio del Foro de problemas nacionales de las NIF. www.idea.int/publications/democratic_dialogue/

26 Desarrollado por Dave Snowden/ Cognitive Edge. <http://cognitive-edge.com/basicmethods/ritual-dessent>

27 Kaner et al. (2014), p. 267-268.

28 CDI's Reflection Booklet (2015) puede descargarse de www.wageningenUR.nl/cdi

29 Desarrollado por Bob Dick (1984, adaptación: Bob Williams) www.bobwilliams.co.nz/Tools_files/half.pdf

7 LAS MSP EN ACCIÓN

1 www.growasia.org

2 Shell tiene una empresa conjunta en Nigeria llamada SPDC, Shell Petroleum Development Company. SPDC posee la tubería. Shell tiene una participación del 30% en SPDC, el gobierno nigeriano tiene un 55%.

3 Por ejemplo, www.theguardian.com/environment/2015/jan/07/shell-announces-55m-payout-for-nigeria-oil-spills

4 Una visión de este marco se puede encontrar en www.ecologyandsociety.org/vol13/iss2/art34/figure2.html.

5 www.wageningenur.nl/en/show/CDIcourse_competing_claims_2015.htm.

6 Ver para, por ejemplo, Giller et al. (2009): <http://www.ecologyandsociety.org/vol13/iss2/art34>.

8 RECURSOS ADICIONALES

1 Beck (1995, 1997, 1999)

2 Offe (1996)

3 Held (1989)

4 Dryzek (1997)

5 Giddens (1998)

6 Habermas (1984)

7 Holling y Gunderson (2002)

8 Por ejemplo, Kurtz y Snowden (2003), Snowden y Boone (2007), o www.cognitive-edge.com

9 Ramalingan (2013) y <http://aidontheedge.info>

10 Zolli (2012)

11 Westley (2013) y Westley, Zimmerman y Patton (2007)

12 Harford (2012)

13 Beinhocker (2007)

14 Kahneman (2011)

14 Dolan y col. (2011); Informe sobre el desarrollo mundial 2015. <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2015>

16 Enayati (2002)

17 Instituto de Gobierno, Oficina del Gabinete (2010)

18 Tales como Thaler y Sunstein (2008)

19 Informe sobre el desarrollo mundial 2015 <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2015>

20 Geels y Schot (2007)

21 Blok (2014)

22 Por ejemplo, www.rsm.nl/people/jan-rotmans o Grin, Rotmans y Schot (2012)

23 van Paassen y otros (2014), Klerkx et al. (2012) y Pyburn y Woodhill (2014)

24 Austin (2000)

25 Gray (1989, 2013)

26 Glasbergen, Biermann y Mol (eds.) (2007)

27 Waddell (2011)

28 Termeer; Dewulf, Breeman y Stiller (2013)

29 Termeer et al. (2012), Williams y Van't Hoff (2014)

30 Bitzer y Glasbergen (2015)

REFERENCIAS

- Achi, Zafer y Jennifer Garvey Berger** (2015) Deleitarse en lo posible. McKinsey Quarterly, marzo de 2015. www.mckinsey.com/insights/managing_in_uncertainty/delighting_in_the_possible
- ...
- Acland, Andrew F** (2003, edición revisada) Habilidades de las personas perfectas: Todo lo que necesita para hacerlo bien la primera vez. Londres: Random House Business Books.
- ...
- ActionAid** (2012) Poder: captura élite e influencia oculta. <http://tinyurl.com/ots9ace>
- ...
- Archer, David y Alex Cameron** (2013) Liderazgo Colaborativo: construyendo relaciones, manejando conflictos y compartiendo el control. Londres: Routledge.
- ...
- Argyris, Chris y Donald Schön** (1978) Aprendizaje organizacional: una teoría de la perspectiva de acción. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ...
- Argyris, Chris y Donald Schön** (1974) Teoría en la práctica: aumento de la eficacia profesional. San Francisco: Jossey-Bass.
- ...
- Austin, James** (2000) El reto de la colaboración: como las organizaciones sin fines de lucro y las empresas triunfan a través de alianzas estratégicas. San Francisco: Jossey-Bass.
- ...
- Austin, James y May Seitanidi** (2012) Creación de valor colaborativo: revisión de la asociación entre organizaciones sin fines de lucro y empresas. Parte I. Espectro de creación de valor y etapas de colaboración. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (5) 726-758.
- ...
- Barefoot Guide Connection** (2009) La guía Barefoot para las prácticas de aprendizaje en organizaciones y el cambio social. www.barefootguide.org
- ...
- Batchelor, Simon** (2012) Cambiando el panorama financiero de África: una historia inusual de evidencia de innovación informada, influencia de política intencional y participación del sector privado. *IDS Bulletin*, vol. 43, Número 5, pp. 84-90. <http://tinyurl.com/of3ho38>
- ...
- Beck, Ulrich** (1999) Sociedad mundial de riesgo. Cambridge: Polity Press
- ...
- Beck, Ulrich** (1995) Política ecológica en una era de riesgo. Cambridge: Polity Press.
- ...
- Beck, Ulrich** (1997) La reinención de la política: replanteamiento de la modernidad en el orden social global. Cambridge: Polity Press.
- ...
- Beinhocker, Eric** (2007) El origen de la riqueza: evolución, complejidad y radicalización de la economía. Londres: Random House Business.
- ...
- Birney, Anna** (2014) Cultivando el cambio de sistema: un compañero de práctica. Oxford: DoSustainability. <http://tinyurl.com/qjkk4eb>
- ...
- Bitzer, Verena y Pieter Glasbergen** (2015) Alianzas entre empresas y ONGs en las cadenas de valor mundiales: ¿parte de la solución o parte del problema del cambio sostenible? Opinión actual en sostenibilidad ambiental, 12: 35-40
- ...
- Black, Liam** (2014) El emprendedor social de la A a la Z. Londres: London Fields Publishing.
- ...
- Blok, Vincent** (2014): Miren quién habla: innovación responsable, la paradoja del diálogo y la voz del otro en los procesos de comunicación y negociación. *Revista de Innovación Responsable*, vol. 1, Número 2.
- ...
- Brouwer, Herman, Annemarie Groot Kormelinck y Simone van Vugt** (2012) Herramientas para analizar el poder en los procesos de múltiples partes interesadas. *Wageningen UR, CDI*. <http://tinyurl.com/pqe99jr>
- ...
- Cain, Susan** (2012) Silencio: el poder de los introvertidos en un mundo que no puede dejar de hablar. Londres: Penguin/Viking.
- ...
- de Caluwé, L. y H. Vermaak** (2002) Aprendiendo a cambiar: una guía para agentes de cambio organizacional. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ...
- Chambers, Robert** (2002) Talleres Participativos: un libro de consulta de 21 conjuntos de ideas y actividades. Londres: Earthscan.
- ...
- Checkland, Peter y Jim Scholes** (1999) Metodología de los sistemas blandos en acción. Londres: Wiley.
- ...
- Checkland, Peter B. y Poulter, J** (2006) Aprendizaje para la acción: una breve explicación definitiva de la metodología de sistemas blando y su uso para profesionales, docentes y estudiantes. Chichester, Reino Unido: Wiley.
- ...
- Chevalier, Jacques y Daniel Buckles** (2013) Investigación de acción participativa: teoría y métodos para la investigación comprometida. Londres: Routledge.
- ...
- Cleaver, Frances** (2012) Desarrollo a través del bricolage: repensando las instituciones para la gestión de recursos naturales. Londres: Earthscan.
- ...
- Dentoni, Domenico y H. Christopher Peterson** (2011) Alianzas de sostenibilidad entre múltiples partes interesadas en las cadenas agroalimentarias: un marco para la investigación multidisciplinaria. *Revista International Food and Agribusiness Management*, vol. 14, Número 5, pp. 83-108.
- ...
- Dolan, Paul, Michael Hallsworth, David Halpern, Dominique King, Robert Metcalfe e Ivo Vlaev** (2011). Influencia del comportamiento: la forma del espacio mental. *Journal of Economic Psychology* 33 (2012) 264-277
- ...
- Dörner, Dietrich** (1997) La lógica del fracaso. Reconociendo y evitando el error en situaciones complejas. Nueva York: Metropolitan Books.
- ...
- Dryzek, John** (1997) La política de la tierra: discursos ambientales. Oxford: Oxford University Press.
- ...
- Enayati, Jasmin** (2002) Comunicación efectiva y toma de decisiones en diversos grupos. En: Minu Hemmati, *Procesos de múltiples partes interesadas para la gobernanza y la sostenibilidad: más allá del punto muerto y el conflicto*. Londres: Earthscan, pp.73-95.
- ...
- Estrada-Carmona, Natalia, Abigail Hart, Fabrice DeClerck, Celia Harvey y Jeffrey Milder** (2014) Gestión integrada del paisaje para la agricultura, los medios de vida rurales y la conservación de los ecosistemas: una evaluación de la experiencia de América Latina y el Caribe. *Paisaje y planificación urbana* 129: 1-11
- ...
- Faustino, Jaime y David Booth** (2014) Desarrollo empresarial: como los donantes y los líderes pueden fomentar el cambio institucional. ODI/The Asia Foundation <http://tinyurl.com/pm3dn8x>
- ...
- French, John y Bertrand Raven** (1959) Las bases del poder social. En *Studies in Social Power*, D. Cartwright (ed.), Pp. 150-167. Ann Arbor, MI: Instituto de Investigación Social. Resumen: <http://tinyurl.com/nfk48cc>
- ...
- Fisher, Roger y William Ury** (1981) Como llegar a sí: como negociar un acuerdo sin ceder. Harvard Negotiation Project
- ...
- Flower, Noah Rimland y Anna Muoio** (2013) GATHER: El arte y la ciencia de la convocatoria efectiva. Monitor Institute/Deloitte & la Fundación Rockefeller <http://www.rockefellerfoundation.org/bellagio-center/gather-art-science-effective>
- ...
- Fowler, Alan** (2014) Innovación en colaboración institucional: el rol de los interlocutores. Instituto de Estudios Sociales, La Haya. Documento de trabajo de la iniciativa de investigación de colaboración civil No. 3. <http://repub.eur.nl/pub/51129>
- ...
- Geels, Frank y Johan Schot** (2007) Tipología de las vías de transición sociotécnicas. *Política de investigación* 36, pp. 399-417.
- ...
- Generative Change Community** (2007) Protocolo de investigación de procesos. <http://tinyurl.com/o79mly>
- ...
- Gharajedaghi, Jamshid** (1999) Pensamiento sistémico: gestión del caos y la complejidad. Una plataforma para diseñar arquitectura empresarial. Butterworth-Heinemann.
- ...
- Gaventa, John** (2006) Encontrar los espacios para el cambio: un análisis de poder. *IDS Bulletin*, vol. 37, No.6. <http://tinyurl.com/p7zrutm>
- ...
- Giddens, Anthony** (1998) *The Third Way: La renovación de la socialdemocracia*. Cambridge: Polity.
- ...

Giller, Ken; Cees Leeuwis, Jens Anderson, Wim Andriess, Arie Brouwer, Peter Frost, Paul Hebinck, Ignas Heitkönig, Martin van Ittersum, Niek Koning, Ruerd Ruben, Maja Slingerland, Henk Udo, Tom Veldkamp, Claudio van de Vijver, Mark van Wijk y Pieter Windmeijer (2008) Reivindicaciones competitivas sobre los recursos naturales: ¿qué papel tiene la ciencia? *Ecología y Sociedad*, Vol 13, No 2, Artículo 34.

...
Glasbergen, Pieter, Frank Biermann y Arthur Mol (eds.) (2007) Alianzas, gobernanza y desarrollo sostenible: reflexiones sobre teoría y práctica. Cheltenham, Reino Unido y Northampton, MA: Edward Elgar. <http://tinyurl.com/nkbslk3>

...
Gray, Barbara (1989) Colaborando: encontrando un terreno común para los problemas multipartidistas. San Francisco: Jossey-Bass

...
Gray, Barbara y Jenne P. Sites (2013) Sostenibilidad a través de las alianzas: sacar provecho de la colaboración. Obtenido de: nbs.net/knowledge.

...
Grin, John, Jan Rotmans y Johan Schot (2010). Transiciones al desarrollo sostenible. Estudios de Routledge en Transiciones de Sostenibilidad. Nueva York: Routledge. <http://tinyurl.com/n9fe56m>

...
Habermas, Jürgen (1981; 1984) Teoría de la acción comunicativa, Volumen uno: Razón y la racionalización de la sociedad. Boston, MA: Beacon Press.

...
Harford, Tim (2012) Adaptarse: por qué el éxito siempre comienza con el fracaso. Londres: Picador

...
Hofstede, Geert (1980). Motivación, liderazgo y organización: ¿las teorías americanas se aplican en el extranjero? *Dinámica Organizacional*, Verano, 42-63

...
Holling, C.S (Buzz) y Lance Gunderson (eds.) (2002) *Panarquía: comprender las transformaciones en los sistemas humanos y naturales*. Washington, DC: Island Press.

...
Hoppe, Rob (2010) *The Governance of Problems: desconcertante, poderosa y participativa*. Política de Prensa: Bristol

...
Haslam, Alexander (2001) *Psicología en las organizaciones: el enfoque de identidad social*. Londres: Sage.

...
Hart, Stuart y Sharma, Sanjay (2004) *Involucrar a los interesados en la imaginación competitiva*. Academy of Management Executive, vol. 18, No 1.

...
Held, David (1989). *La teoría política y el estado moderno: ensayos sobre el estado, el poder y la democracia*. Stanford, CA: Stanford University Press.

...
Hemmati, Minu (2002) *Procesos de múltiples partes interesadas para la gobernanza y la sostenibilidad: más allá del punto muerto y el conflicto*. Londres: Earthscan.

Hemmati, Minu (2010) Lo que se necesita: competencias necesarias para diseñar y facilitar las MSP. *Capacity.org*, Número 41 sobre facilitar el cambio de múltiples actores, diciembre de 2010. <http://tinyurl.com/qzto7ca>

...
Hiemstra, Wim, Herman Brouwer y Simone van Vugt (2012) *Dinámicas de poder en procesos de múltiples partes interesadas: una ley de equilibrio*. Fundación ETC/CDI, Wageningen UR. <http://tinyurl.com/now5jl2>

...
Hodgson, Geoffrey (2006) ¿Qué son las instituciones? *Journal of Economic Issues*, XL (1).

...
Huijstee, Mariette van (2012) *Iniciativas de múltiples partes interesadas: una guía estratégica para las organizaciones de la sociedad civil*. Ámsterdam: SOMO. http://somo.nl/publications-en/Publication_3786

...
Hunjan, Raji y Pettit, Jethro 2011. *Poder: una guía práctica para facilitar el cambio social*. Carnegie Trust/IDS, Reino Unido. <http://tinyurl.com/q3lwbna>

...
IDEO (2011-2015) *Kit de herramientas de diseño centrado en el ser humano*. San Francisco: IDEO. www.designkit.org (requiere registro)

...
Institute for Government, Cabinet Office (2010) *MINDSPACE: influir en el comportamiento a través de las políticas públicas*. www.instituteforgovernment.org.uk/publications/mindspace

...
Isaacs, William (1999) *Diálogo y el arte de pensar juntos: un enfoque pionero para la comunicación en los negocios y en la vida*. Nueva York: Doubleday.

...
Jenkins, Jon y Maureen Jenkins (2006) *Las 9 Disciplinas de un Facilitador: dirigir grupos transformándote*. Asociación Internacional de Facilitadores (IAF). San Francisco: Jossey-Bass

...
Jones, Nathalie, Helen Ross, Timothy Lynam, Pascal Pérez y Anne Leitch (2011) *Modelos mentales: una síntesis interdisciplinaria de teoría y métodos*. *Ecology and Society*, vol. 16 (1): 46. <http://tinyurl.com/nlgyunc>

...
Kahane, Adam (2004) *Resolviendo problemas difíciles: una forma abierta de hablar, escuchar y crear nuevas realidades*. San Francisco: Berrett-Koehler.

...
Kahane, Adam (2010) *Poder y amor: una teoría y práctica del cambio social*. San Francisco: Reos/Berrett-Koehler.

...
Kahneman, Daniel (2011) *Pensando, rápido y lento*. Nueva York: Farrar, Straus y Giroux. http://en.wikipedia.org/wiki/Thinking_Fast_and_Slow

...
Kaner, Sam, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk y Duane Berger (2014, tercera edición) *Guía del facilitador para la toma de decisiones participativa*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kania, John, Mark Kramer y otros (2011-2015) Una serie de artículos sobre el impacto colectivo para *Stanford Social Innovation Review*: www.ssiireview.org/articles/entry/collective_impact

...
KIT, Agri-ProFocus y IIRR (2012) *Cadenas desafiantes para el cambio: equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola*. Ámsterdam: KIT Publishers, Royal Tropical Institute. www.kit.nl/gender/wp-content/uploads/publications/2008_chachacha.pdf

...
Klerkx, Laurens, Barbara van Mierlo y Cees Leeuwis (2012) *Evolución de los enfoques de sistemas para la innovación agrícola: conceptos, análisis e intervenciones*. En: I. Darnhofer, D. Gibbon y B.Dieu (eds.), *La investigación de sistemas agrícolas en el siglo XXI: La nueva dinámica*. Dordrecht: Springer Science/Business Media.

...
Kolb, David (1984). *Aprendizaje experiencial: la experiencia como fuente de aprendizaje y desarrollo*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

...
Kupers, Roland (2014, editor) *Turbulencia: una perspectiva corporativa sobre la colaboración para la resiliencia*. Ámsterdam: Ámsterdam University Press.

...
Kurtz, Cynthia y David Snowden (2003) *La nueva dinámica de la estrategia: creación de sentido en un mundo complejo y complicado*. *IBM Systems Journal* vol. 42, No. 3, p. 462-483.

...
Lederach, Jean Paul (2003) *El pequeño libro de la transformación del conflicto*. Intercourse, PA: Good Books. Extracto: <http://tinyurl.com/nvp3s5y>

...
Lukes, Steven (1974) *Poder: una visión radical*. Londres: Macmillan Press

...
Hombre, Ard-Pieter de (2013) *Alianzas: una guía ejecutiva para diseñar alianzas estratégicas exitosas*. Chichester, Reino Unido: Wiley.

...
Mann, Tony (2007) *Facilitación: ¿arte, ciencia, habilidad o los tres?* <http://resourceproductions.com/books/facilitation-art-science-skill-or-allthree>

...
Manning, Stephan y Daniel Roessler (2014) *La formación de alianzas de desarrollo intersectoriales: como los agentes puente conforman las agendas de los proyectos y las alianzas a largo plazo*. *Journal of Business Ethics* 123: 527-547

...
Manring, Susan 2007. *Creación y gestión de redes de aprendizaje interorganizaciones para lograr una gestión sostenible de los ecosistemas*. *Organization & Environment*, 20 (3): 325-346.

...
Mckeown, James Parker, Nico Rozemeijer y Marieke Wit (2013) *El diálogo de múltiples partes interesadas en Ghana: hacia una solución negociada para la siembra ilegal con motosierra*. *Wageningen/Accra: Tropenbos*. <http://tinyurl.com/pf7epjl>

- McManus, Sue y Ros Tennyson** (2008) *Talking the Walk: un manual de comunicación para practicantes de asociaciones*. IBLF/The Partnering Initiative. <http://tinyurl.com/os2p2pk> (requiere registro).
- ...
- Meadows, Donella** (1999) *Puntos de apalancamiento: lugares para intervenir en un sistema*. The Sustainability Institute. www.thesolutionsjournal.com/node/419
- ...
- Milder, Jeffrey, Abigail Hart, Philip Dobie, Joshua Minai, Christi Zaleski** (2014) *Iniciativas integradas del entorno para la agricultura, el desarrollo y la conservación en África: una evaluación a nivel regional*. *World Development*, vol. 54, pp. 68-80.
- ...
- Moore, Christopher** (2014, cuarta edición) *El proceso de mediación: una guía práctica para la gestión de conflictos*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ...
- Mulgan, Geoff y Charlie Leadbeater** (2013) *Innovación sistémica: documento de discusión*. Londres: NESTA. www.nesta.org.uk/publications/systeminnovation-discussion-paper.
- ...
- OCDE** (2008) *Revisiones de la política rural de la OCDE: Países Bajos*. París: OCDE. <http://tinyurl.com/p5zd8ry>
- ...
- Offe, Claus** (1996) *La modernidad y el Estado: este, oeste*. Cambridge: Polity Press.
- ...
- Ostrom, Elinor** (1990) *Gobierno de los comunes: la evolución de las instituciones para la acción colectiva*. Cambridge, Reino Unido y Nueva York: Cambridge University Press
- ...
- Paassen, Annemarie van, Laurens Klerkx, Richard Adu-Acheampong, Samuel Adjei-Nsiah y Elisabeth Zannou** (2014) *Plataformas de innovación agrícola en África occidental: ¿cómo se desarrolla el emprendimiento institucional estratégico en diferentes contextos de cadenas de valor? Perspectivas sobre AGRICULTURA*, vol. 43, No. 3, 2014, pp. 193-200.
- ...
- Pattberg, Philipp y Oscar Widerberg** (2014): *alianzas transnacionales de múltiples partes interesadas para el desarrollo sostenible: construcción de bloques para el éxito*. Informe IVM, R-14/31. Amsterdam: Instituto de Estudios Ambientales. <https://icscentre.org/area/multi-stakeholder-partnerships>
- ...
- Porter, Michael y Mark Kramer** (2011) *Creación de valor compartido*. *Harvard Business Review*, enero-febrero. <https://hbr.org/2011/01/the-big-ideacreating-shared-value>
- ...
- Pretty, Jules, Irene Guijt, Ian Scoones y John ThoMSPon** (1995) *Aprendizaje participativo y acción: una guía para el formador*. Londres: IIED <http://pubs.iied.org/60221IIED.html>
- ...
- Pruitt, Bettye y Philip Thomas** (2007) *Diálogo democrático: un Manual para Practicantes*. Washington, DC: CIDA, International IDEA, la SG/OEA y el PNUD. <http://tinyurl.com/nv8cafr>
- ...
- Pyburn, Rhiannon y Jim Woodhill** (2015) *Dinámicas de la innovación: inicio para profesionales emergentes*. KIT/CDI, LM Publishers. <http://tinyurl.com/nm87b5h>
- ...
- Ramalingam, Ben** (2013) *Ayuda en el borde del caos*. Oxford: Oxford University Press.
- ...
- Rosenberg, Marshall** (2003) *Comunicación no violenta: un lenguaje de la vida*. Puddledancer Press.
- ...
- Scharmer, Otto y Katrin Kaufer** (2013) *liderando desde el futuro emergente*. San Francisco: Berrett-Koehler. <http://tinyurl.com/loje74j>
- ...
- Senge, Peter, Bryan Smith, Richard Ross, Charlotte Roberts y Art Kleiner** (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Estrategias y herramientas para construir una organización de aprendizaje*. Crown Business Publishers. También vea <http://tinyurl.com/nbd95l6>
- ...
- Senge, Peter, Hal Hamilton y John Kania** (2015) *El comienzo del liderazgo del sistema*. *Stanford Social Innovation Review*, edición de invierno. www.ssireview.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership
- ...
- Sharp, Gene** (1994; 2012). *De la dictadura a la democracia: un marco conceptual para la liberación*. Londres: cola de serpiente. ...
- Sidaway, Roger** (2005) *Resolviendo disputas ambientales: del conflicto al consenso*. Londres: Earthscan.
- ...
- Sloan, Pamela y David Oliver** (2013) *Crear confianza en las asociaciones de múltiples partes interesadas: incidentes emocionales críticos y prácticas de participación*. *Estudios Organizacionales* 34 (12) 1835-1868.
- ...
- Snowden, Dave y Mary Boone** (2007) *Marco de un líder para la toma de decisiones*. *Harvard Business Review*, número de noviembre. <http://tinyurl.com/neslybs>
- ...
- Solomon, Monique y Paul Engel** (1997) *Facilitar la innovación para el desarrollo: una caja de herramientas de recursos RAAKS*. KIT/CTA/STOAS. <http://tinyurl.com/o58hjba>
- ...
- Sørensen, Eva y Jacob Torfing** (2013) *Mejorando la innovación social replanteando la colaboración, el liderazgo y la gobernanza pública*. Documento presentado en NESTA Social Frontiers, Londres, Reino Unido. <http://tinyurl.com/namfvdc>
- ...
- Stacey, Ralph** (2012) *Las herramientas y técnicas del liderazgo y la gestión: enfrentando el desafío de la complejidad*. Routledge, Londres.
- ...
- Surowiecki, James** (2005) *La sabiduría de las multitudes: por qué muchos son más inteligentes que pocos y como la sabiduría colectiva da forma a los negocios, las economías, las sociedades y las naciones*. Nueva York: Anchor.
- ...
- Swaans, K., B. Cullen, A. van Rooyen, A. Adekunle, H. Ngwenya, Z. Lema y S. Nederlof** (2013). *Hacer frente a los desafíos críticos en las plataformas de innovación africanas: lecciones para la facilitación*. *Knowledge Management for Development Journal* 9 (3): 116-135. <http://journal.km4dev.org/>
- ...
- Tennyson, Ros** (2003) *The Partnering Toolkit*. IBLF/GAIN, p. 17. <http://tinyurl.com/osgbbpb> (requiere registro).
- ...
- Tennyson, Ros** (2003) *La guía de la intermediación: asociaciones de navegación para el desarrollo sostenible*. <http://tinyurl.com/pw5bm6s>
- ...
- Termeer, Catrien, Art Dewulf, Gerard Breeman y Sabina Stiller** (2013) *Capacidades de gobernanza para tratar con prudencia problemas perversos*. *Administración y Sociedad*, 6 de enero de 2013, p. 1-31.
- ...
- Thaler, Richard y Cass Sunstein** (2008) *Empujón: Mejorando las decisiones sobre salud, riqueza y felicidad*. Londres: Penguin.
- ...
- Thomas, David C. y Kerr Inkson** (2009, segunda edición) *Inteligencia cultural: vivir y trabajar a nivel mundial*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- ...
- Tillich, Paul** (1954) *Amor, poder y justicia: análisis ontológico y aplicaciones éticas*. Oxford: Oxford University Press.
- ...
- Turner, Shiloh, Kathy Merchant, John Kania y Ellen Martin** (2012) *Comprender el valor de las organizaciones troncales en el impacto colectivo*. *Stanford Social Innovation Review*: <http://tinyurl.com/bstzk4n>
- ...
- Vermeulen, Sonja; Jim Woodhill, Felicity Proctor y Rik Delnoye** (2008) *Aprendizaje en cadena para el desarrollo inclusivo del mercado agroalimentario: una guía para procesos de múltiples partes interesadas para vincular a los pequeños productores con los mercados modernos*. Wageningen: Wageningen Internacional/IIED. <http://tinyurl.com/n9g75jz>
- ...
- VeneKlasen, Lisa con Valerie Miller** (2002) *Un nuevo tejido de poder, personas y política: la guía de acción para la defensa y la participación ciudadana*. Oklahoma City, Vecinos Mundiales.
- ...
- Vogt, Eric, Juanita Brown y David Isaacs** (2003) *El arte de las preguntas poderosas: catalizar el conocimiento, la innovación y la acción*. www.leveragenetworks.com
- ...
- Vurro, Clodia, Tina Dacin y Francesco Perrini** (2010) *Antecedentes institucionales de la asociación para el cambio social: como las lógicas institucionales dan forma a las alianzas sociales intersectoriales*. *Journal of Business Ethics*, 94 (1): 39-53.
- ...
- Waddell, Steve** (2011) *Redes de acción global: Creando nuestro futuro juntos*. Nueva York/Londres: Palgrave Macmillan, capítulo 4 Bocconi University Press.
- ...

Waddell, Steve (2014). Abordar los problemas críticos del mundo como desafíos complejos de cambio: el estado actual del campo. Banco Mundial y GOLDEN Ecosystems Labs.

...

Walters, Hettie (2014) Cambiando nuestras formas: dando sentido a los complejos cambios en los sistemas de múltiples partes interesadas mediante el uso del modelo de cuatro cuadrantes. Knowledge Management for Development Journal, vol. 9, No. 3 p. 153-166. <http://tinyurl.com/o6jdz86>

...

Wals, Arjen (2007) Aprendizaje social hacia un mundo sostenible. Editores académicos de Wageningen. <http://tinyurl.com/o2gzt32>

...

Williams, Bob y Hummelbrunner, Richard (2010) Conceptos del sistema en acción: una cartilla para el practicante. Stanford, CA: Stanford University Press. Introducción: www.sup.org/books/title?id=18331

...

Westley, Frances, Zimmerman, Brenda, Patton y Michael Quinn (2007) Llegar a quizás: como se cambia el mundo. Canadá: Vintage.

...

Westley, Frances (2013) Innovación social y resiliencia: como uno mejora al otro. Stanford Social Innovation Review Summer 2013. <http://tinyurl.com/c6he9v6>

...

Wilber, Ken (2000) Una breve historia de todo. Edición revisada. Boulder, Colorado: Shambala Publishing

...

Woodhill, Jim (2008) Comportamiento de modelado: como evolucionan las instituciones. The Broker Online. www.thebrokeronline.eu/Articles/Shaping-behaviour

...

Woodhill, Jim (2010) Capacidades para la innovación institucional: una perspectiva de complejidad. Boletín de IDS Número especial: reflexionando colectivamente sobre las capacidades para el cambio, vol. 41, Número 3, pp. 47-59, mayo de 2010. <http://tinyurl.com/nnd65xo>

...

Banco Mundial. 2015. Informe sobre el desarrollo mundial 2015: mente, sociedad y comportamiento. Washington, DC: Banco Mundial. www.worldbank.org/en/publication/wdr2015

...

World Wildlife Fund (2012) Rentabilidad y sostenibilidad en la producción de aceite de palma: análisis de los costos financieros incrementales y los beneficios del cumplimiento de la RSPO. <http://tinyurl.com/pkaujac>

...

Zeldin, Theodore (1998) Conversación: como la conversación puede cambiar tu vida. Londres: The Harvill Press

...

Zolli, Andrew, Ann Marie Healy (2012) Resiliencia: por qué las cosas se recuperan. Londres: Publicación de encabezado.

...

