



Colaboración para la creación de resiliencia: una guía para profesionales

Con el apoyo financiero de



RESEARCH
PROGRAM ON
Policies,
Institutions,
and Markets

Led by IFPRI



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

COLABORACIÓN PARA LA CREACIÓN DE RESILIENCIA: UNA GUÍA PARA PROFESIONALES

Autores

Blake D. Ratner y William E. Smith

Citación

Esta publicación debería citarse como: Blake D. Ratner y William Smith. (2016). Colaboración para la creación de resiliencia: una guía para profesionales (Mariana Cristellys, trad.). Manual. Collaborating for Resilience.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a los numerosos colaboradores y profesionales de Colombia, Tailandia, Sudáfrica y los Países Bajos, cuya participación en varias de las primeras aplicaciones del enfoque de apreciación-influencia-control (AIC) ha contribuido a perfeccionar los principios y prácticas subyacentes que se han adoptado en estas notas de orientación. Con un reconocimiento especial a Francisco Lethem, Director del Centro de la Universidad de Duke para el Desarrollo Internacional, que brindó a Bill Smith una oportunidad formativa para el desarrollo conjunto del enfoque AIC, durante su estancia en el Banco Mundial.

El presente conjunto de notas de orientación se ha beneficiado de ensayos sobre el terreno y la contribución de colaboradores en Camboya, Zambia, Uganda y la India en el marco de una iniciativa destinada a reforzar la gobernanza de los recursos acuáticos. Agradecemos particularmente a Il Oeur (Analysing Development Issues Centre), Samuel Mugisha (Universidad de Makerere), Jagdeesh Rao y Yash Shethia (Foundation for Ecological Security), Patrick Papania (FHI360), y Gareth Johnstone, Elias Madzudzo y Mam Kosal (WorldFish), así como a Clementine Burnley, Irina Comardicea, Paola Adriazola y Lukas Rüttinger (adelphi). La principal fuente de apoyo financiero fue el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania. Los programas de investigación sobre sistemas agrícolas acuáticos y políticas, instituciones y mercados del CGIAR brindaron apoyo adicional.

Sinopsis	4
¿Por qué CORE?	5
Conceptos clave	6
Descripción general de los principios	6
Descripción general del proceso	8
Cómo utilizar las notas de orientación	9
Nota de orientación 1: Estudiar las posibilidades de colaboración	10
Trazar un mapa del contexto de problemas y partes interesadas	10
Definir un objetivo para el diálogo	12
Formar a un grupo para que lidere el proceso	14
Nota de orientación 2: Facilitar el diálogo y la acción	16
Diseñar el evento	16
Introducir y adaptar la finalidad	20
La fase de escucha	21
La fase de diálogo	25
La fase de selección	29
Nota de orientación 3: Evaluar los resultados y mantener la colaboración	34
Ciclo de acción y aprendizaje	37
Definir la finalidad de las actividades de monitoreo y evaluación	37
Emplear el monitoreo y la evaluación para promover el aprendizaje	38
Mantener la colaboración	40
Lecturas recomendadas	42
Notas	43

Si usted es un funcionario del gobierno, un miembro de la sociedad civil, un profesional del desarrollo internacional o un inversor privado, sabe que los desafíos que enfrentan la gestión de los recursos naturales, la seguridad de los medios de vida y el desarrollo económico en las zonas rurales pobres son inmensos. A medida que aumenta la demanda humana de recursos naturales, distintos grupos compiten – y, a veces en conflicto abierto – por los mismos recursos escasos. En muchos países, los conflictos por los recursos suponen el principal riesgo para los medios de vida. Para algunas comunidades, se trata de una cuestión de supervivencia.

Y sin embargo, muchas intervenciones de desarrollo destinadas a abordar tales desafíos fracasan o distan mucho de alcanzar su pleno potencial. Las razones más comunes para esta falta de éxito radican en agendas, poderes y políticas en conflicto; compromisos y liderazgo

a nivel local deficientes; esfuerzos inconexos o falta de coordinación; así como costos elevados y escasa sostenibilidad, puesto que a menudo los programas se desvanecen una vez termina la financiación del desarrollo (Figura 1).

A fin de superar estos obstáculos es preciso pasar de los enfoques tradicionales a la planificación, ejecución y evaluación de iniciativas de desarrollo rural y gestión de recursos naturales. Lo cual requiere un enfoque diferente para la toma de decisiones colectiva. En particular, se precisa contar con procesos que permitan que las distintas partes interesadas construyan un entendimiento mutuo de las raíces de los conflictos por los recursos, estudien las diferentes opciones según la experiencia de cada uno y tomen medidas que se basen en el sentido de urgencia y compromisos de las personas.



Figura 1. Quejas típicas en los proyectos de desarrollo rural y gestión de los recursos naturales

¿Por qué CORE?

En esta breve nota se presenta un enfoque para lograr avances en la acción colectiva. Dicho enfoque se conoce como “CORE”, acrónimo inglés para “colaboración para la creación de resiliencia”. También se refiere a un conjunto básico de conceptos, principios y prácticas que definen el enfoque, que se puede aplicar y adaptar a una amplia variedad de contextos.

Esta serie de notas de orientación tiene como objetivo orientar a los profesionales que deseen construir un diálogo entre los actores locales para fomentar acciones de colaboración que permitan transformar la competencia y conflicto por los recursos naturales de las distintas partes interesadas. Al hablar de “transformación” en lugar de “resolución de conflictos”, reconocemos que la capacidad de gestión de la competencia a largo plazo es un componente esencial de la resiliencia de los sistemas de medios de vida. Dicha capacidad también puede contribuir a reducir los conflictos en otros ámbitos; de hecho, en algunos casos, la cooperación en la gestión de los recursos naturales puede ser un ingrediente esencial para la construcción de la paz.

Los principios que aquí se describen se basan en tres decenios de experimentación y práctica con el marco AIC (“apreciación, influencia y control”) en una amplia gama de contextos.¹ Entre los ejemplos de aplicaciones pasadas cabe destacar la construcción de colaboración y resolución de controversias por el acceso

a las zonas de pesca en el lago Tonlé Sap en Camboya;² la catalización de iniciativas de la sociedad civil para el desarrollo rural en Tailandia;³ la creación de un foro para los países africanos con miras a mejorar las relaciones con los bancos multilaterales de desarrollo y lograr un diseño más eficaz de los programas de desarrollo;⁴ y la superación de conflictos arraigados para elaborar nuevas políticas a raíz del colapso del sector eléctrico en Colombia.⁵

CORE proporciona un marco para entender las interacciones entre las partes interesadas y planificar el cambio social e institucional. Se caracteriza por la atención que presta a la totalidad de los sistemas, una búsqueda abierta de soluciones y un tratamiento explícito del poder. Estos rasgos distintivos hacen que el enfoque sea especialmente adecuado para catalizar la acción colectiva a fin de resolver los problemas comunes de la gestión de los recursos naturales. No pretende ser un enfoque para intervenir en conflictos violentos y activos, ni tampoco mediar entre grupos opuestos que no están dispuestos a dialogar y examinar opciones de futuro. En tales circunstancias, es preciso recurrir a otros enfoques. (Sírvese consultar la guía complementaria, “From conflict to collaboration in natural resource management: A handbook and toolkit for practitioners working in aquatic resource systems”).⁶ La condición previa indispensable para aplicar el enfoque CORE es que exista una voluntad de diálogo por parte de los grupos clave.



Foro en Tonlé Sap, evento de diálogo de múltiples partes interesadas, Siem Reap (Camboya).

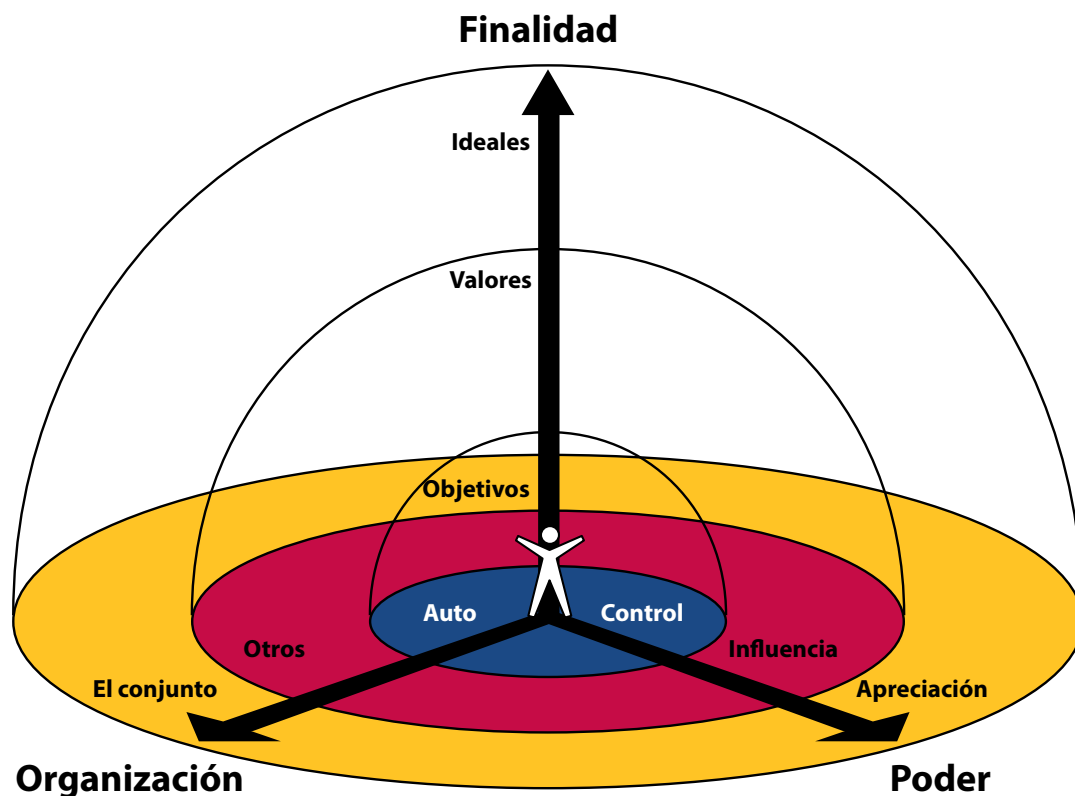


Figura 2. El modelo de apreciación-influencia-control⁷

Conceptos clave

El enfoque CORE se establece en torno a un marco más general para entender la relación entre finalidad, poder y organización. Los conceptos subyacentes de AIC que se aplican en el enfoque CORE son los siguientes:

Diversos niveles de finalidad. El conflicto suele centrarse en los objetivos e intereses inmediatos de los grupos que compiten entre sí. A fin de determinar nuevas oportunidades de colaboración y acción colectiva es preciso dar un paso atrás para examinar las semejanzas y diferencias en los niveles superiores de finalidad. Los cuales se expresan por medio de valores (cómo consideramos que debemos relacionarnos con los demás) e ideales (cómo debemos vivir o cuál es nuestra idea de un futuro positivo).

Múltiples dimensiones de poder. Por poder suele entenderse el control o la autoridad para la toma de decisiones; es decir, el “poder sobre” los demás. Sin embargo, la capacidad de influir en los demás y aunar esfuerzos para lograr una finalidad común también es una forma de poder, un “poder con” los demás. Se trata del poder de entender o apreciar el contexto en el que vivimos, las perspectivas de los demás y las nuevas posibilidades, un “poder de sensibilización”.

Un enfoque sistémico integral. Con el fin de abordar cualquier reto de gestión de recursos que implique la competencia entre los distintos grupos es preciso entender las perspectivas de cada uno de los grupos, las interacciones entre estos y el contexto más amplio de instituciones, mecanismos de gobernanza y demás factores que influyen en sus decisiones. Al involucrar a las partes interesadas clave en el proceso, se garantiza la representación de las distintas perspectivas.

Los tres ejes de la Figura 2 reflejan estos conceptos.

Descripción general de los principios

Son seis los principios que resumen el enfoque CORE, que incorpora los conceptos esbozados anteriormente. Estos principios, que se presentan en la Figura 3, están organizados en torno a la finalidad, las personas y el proceso.

El enfoque CORE está dirigido a una **finalidad** concreta. La colaboración para la creación de resiliencia requiere una transformación de las relaciones sociales. Como se ilustra en la Figura 3, una condición primordial para la transformación es que la finalidad, que está en la parte superior de la pirámide, sea clara. Se genera tensión a la hora de determinar una finalidad que sea lo

suficientemente amplia para incluir a todos los actores clave, pero al mismo tiempo lo bastante específica como para atender las necesidades reales y motivar la acción.

Las **personas** son las responsables de que el enfoque CORE funcione. Poco importa la claridad con la que se defina una finalidad o la habilidad con la que se diseñe un proceso de diálogo, ya que si no se cuenta con la participación de las personas adecuadas la iniciativa fracasará. Esto requiere una etapa explícita de preparación, en la que los organizadores busquen activamente, de entre la gran variedad de grupos de partes interesadas necesarias para la finalidad orientadora, a personas influyentes clave y las inviten a participar. En un contexto de competencia por los recursos naturales, esto significa ir más allá de un determinado sector para abordar las causas subyacentes del problema. También implica tender puentes entre las distintas escalas geográficas e institucionales; involucrar a actores a nivel comunitario, local, subnacional, y en ocasiones incluso nacional o regional.

Los **procesos** en los que se aplica el enfoque CORE tienen como objetivo desarrollar de manera continua capacidades institucionales para abordar las raíces de la competencia por los recursos y crear resiliencia. Si bien los principios del enfoque pueden emplearse en pequeñas reuniones de planificación o grandes eventos de diálogo de larga duración, la premisa es que los problemas complejos requieren respuestas polifacéticas a lo largo del tiempo. Esto significa que el proceso incorpora la acción, la reflexión y el aprendizaje

de la experiencia. Mediante la participación, los distintos grupos no solo incrementan su propia capacidad para afrontar los desafíos en cuestión, sino que además se refuerzan las relaciones institucionales que son esenciales para mantener la cooperación ante retos futuros, lo cual es aún más importante.

En conjunto, estos principios de finalidad, personas y procesos pretenden transformar las relaciones de las partes interesadas de manera que promuevan la colaboración, el aprendizaje y en última instancia, la resiliencia.

Este enfoque ofrece una vía para hacer frente a los obstáculos más comunes debidos a una apropiación local deficiente, una planificación fragmentada y sectorial y la dominación de determinados grupos de poder que obstruyen los numerosos esfuerzos desplegados para el desarrollo rural y la gestión de recursos naturales.

En particular, los desequilibrios de poder se suelen considerar un obstáculo para el diálogo eficaz y la acción colaborativa. El enfoque CORE no ignora tales escollos. Por lo contrario, los aborda de manera consciente al crear condiciones propicias para la escucha eficaz, seguida del diálogo, antes de pasar a la toma de decisiones, que es donde se producen la mayoría de conflictos de poder. Este enfoque reconoce que los poderes de apreciación e influencia no dependen del control de los recursos, sino que están al alcance de todos y se pueden fomentar de manera deliberada. Bajo esta óptica, el poder no es un juego de suma cero. Al facilitar la colaboración se puede aumentar el poder compartido de distintas partes interesadas para alcanzar objetivos comunes.

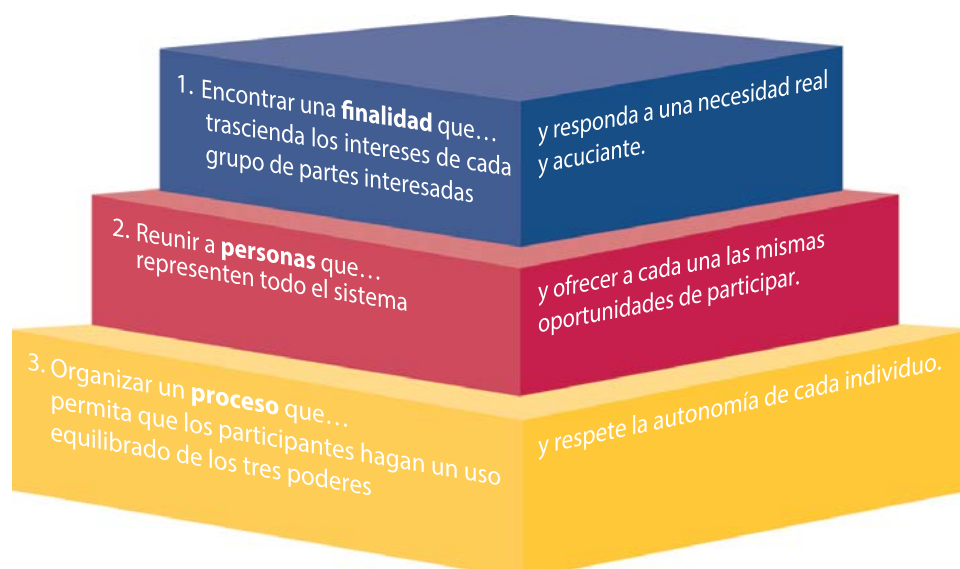


Figura 3. Principios CORE: crear un entorno propicio para la transformación

Descripción general del proceso

CORE adopta el enfoque sistémico integral de AIC para la interacción con las partes interesadas, el análisis y la planificación colaborativa. Un enfoque que se puede aplicar tanto en grupos reducidos como muy numerosos y que implica lo siguiente:

- Practicar una escucha activa para profundizar en el conocimiento del problema, las posibilidades y las perspectivas de los diferentes grupos.
- Compartir y debatir puntos de vista opuestos para asegurar una comprensión completa de las fuerzas en juego.
- Restringir el ámbito de acción bajo control de un individuo o grupo de personas.

En pocas palabras, el proceso CORE tiene por objetivo ayudar a que los diversos grupos de múltiples partes interesadas respondan a siete preguntas clave (Figura 4). Siendo la principal pregunta que orientará el proceso la siguiente: "¿Cuál es la finalidad?" La finalidad orientadora aborda un problema o desafío al

que todos atribuyen gran importancia, aun cuando no están de acuerdo acerca de por qué es relevante o lo que debe hacerse al respecto. Esta es la base para reunir al grupo; el proceso de diálogo permite dar a conocer todas las opiniones opuestas e ir ajustando atentamente la finalidad compartida en las fases posteriores. Después de la finalidad orientadora se plantean una serie de preguntas que ayudan a que todos los participantes se escuchen mutuamente y entiendan las opiniones de los demás sobre las alternativas de futuro, así como las realidades que obstaculizan el progreso. Hay otras preguntas que centran el diálogo en las prioridades de acción y llevan a la toma de decisiones individuales y de grupo sobre las acciones que contribuirán a la finalidad compartida.

La labor del facilitador en el proceso CORE consiste en generar un entorno propicio para responder a tales preguntas. Dicho de otro modo, se trata de crear las condiciones adecuadas para una escucha, diálogo y selección eficaces.



Figura 4. Siete preguntas que orientan el proceso de diálogo

Cómo utilizar las notas de orientación

Las tres notas de esta serie proporcionan orientaciones sobre los siguientes temas:

- Estudiar las posibilidades de colaboración (Nota de orientación 1)
- Facilitar el diálogo y la acción (Nota de orientación 2)
- Evaluar los resultados y mantener la colaboración (Nota de orientación 3)

La Figura 5 recoge algunas de las preguntas a las que la nota ayuda a responder e ilustra el modo en que el enfoque pretende fomentar un ciclo de acción y aprendizaje.

El enfoque CORE no es una metodología fija. Más bien, proporciona un conjunto de conceptos, principios y prácticas de orientación que los distintos grupos - incluidas las organizaciones de la sociedad civil, las agencias de desarrollo y los gobiernos - pueden utilizar con métodos adaptados a sus propios contextos socio-culturales y retos particulares.

En los recuadros sobre información práctica ("En la práctica"), de las notas de orientación, se destacan determinados desafíos y proporcionan ejemplos de cómo se lidió con ellos en el pasado. Los recuadros sobre "Reflexiones" explican los principios subyacentes de manera más detallada.

Una guía complementaria "From conflict to collaboration in natural resource management: A handbook and toolkit for practitioners working in aquatic resource systems" (Del conflicto a la colaboración en la gestión de los recursos naturales: un manual y conjunto de herramientas para los profesionales que trabajan en los sistemas de recursos acuáticos) proporciona información de antecedentes sobre la comprensión de los conflictos por los recursos locales, los enfoques para la gestión y transformación de conflictos y los enfoques de aprendizaje, monitoreo y evaluación. Para aquellos que deseen herramientas con información más pormenorizada, dicha publicación también incluye un conjunto de ejercicios que se pueden emplear en distintas fases a lo largo del proceso CORE.

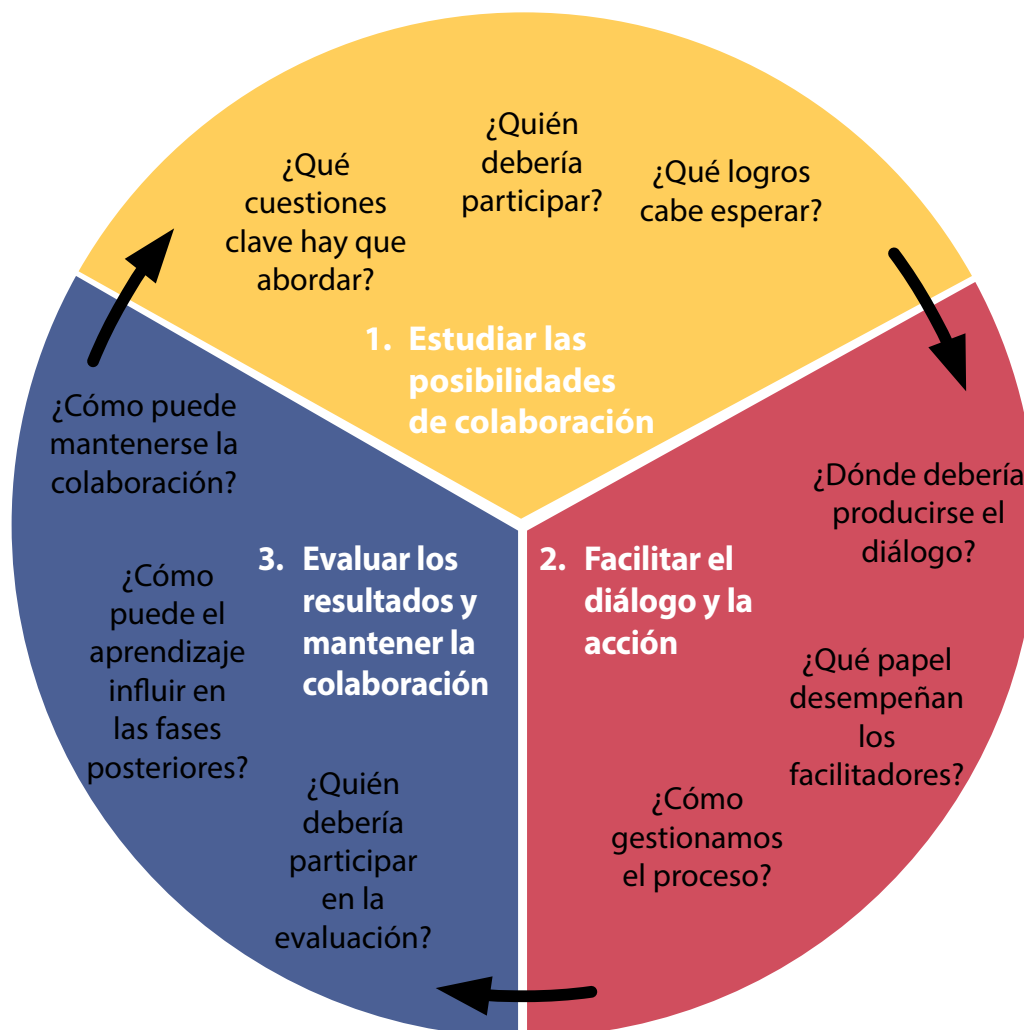


Figura 5. Tres fases del enfoque CORE en forma de ciclo de acción y aprendizaje; a cada fase le acompaña una nota de orientación específica

CORE es el acrónimo en inglés de “colaboración para la creación de resiliencia”, un proceso estructurado de diálogo, acción y aprendizaje que puede contribuir a crear capacidades para la colaboración y fortalecer los medios de vida locales en un contexto de competencia por los recursos naturales.

Cuando las partes interesadas están en conflicto directo y se niegan a encontrarse cara a cara, puede ser necesario recurrir a otros enfoques como la mediación de terceros. También puede resultar necesario volver a definir el problema de manera que proporcione un punto de partida para el diálogo entre un importante subconjunto de partes interesadas, con miras a establecer una colaboración que más tarde permita involucrar a otros actores en una ulterior ronda de reuniones.

Para el contexto de esta nota de orientación, suponemos que un primer grupo de organizadores ha identificado una necesidad y pretende involucrar a las personas relevantes a fin de estudiar las posibilidades de ampliar la colaboración. En concreto, la primera fase del proceso está diseñada para lograr los tres objetivos siguientes:

1. Definir la finalidad general de la iniciativa de colaboración sobre la base de las perspectivas sobre el tema en cuestión de las distintas personas, de tal manera que se genere un punto de partida que permita reunir a todas las partes interesadas clave.
2. Construir una red de personas, ideas y relaciones para que los organizadores puedan atraer la mayor cantidad de recursos posible.
3. Generar confianza mediante un proceso de consulta inicial transparente, para que todos los participantes sientan que sus intereses son comprendidos y atendidos.

Este ejercicio no consiste en dar con una solución o incluso limitarse a unas prioridades clave, sino en ampliar la discusión de tal forma que aumente el sentido de finalidad compartida y se amplíe el abanico de personas involucradas. Al final de esta fase, debemos ser capaces de afirmar que contamos con un grupo de personas apropiado que representa

el conjunto más amplio posible de ideas, relaciones y recursos que permite generar un entorno propicio para que la iniciativa tenga éxito. En el grupo estarán representados tanto los partidarios como los detractores de la iniciativa.

Trazar un mapa del contexto de problemas y partes interesadas

El proceso de consulta puede comenzar de distintas formas. Si hay medidas en curso de implementación o estas han concluido recientemente y abordan de manera parcial el problema, será preciso consultar a los grupos implicados. Si hace poco se ha producido un conflicto o un cambio normativo, las condiciones ambientales o económicas pueden haber provocado que el problema haya despertado la atención pública. Un ejemplo sería una reforma de la tenencia de la tierra, una gran sequía o la alteración del precio de un producto básico clave para el sector de la exportación. El problema puede ser una tendencia progresiva a largo plazo como la deforestación y la degradación de las cuencas hidrográficas situadas en zonas altas, una disminución de la productividad de la pesca o el cambio climático. En todos estos casos, habrá que responder a preguntas similares:

- ¿Cuáles son los factores clave que influyen en los conflictos actuales o potenciales relacionados con los recursos naturales y medios de vida?
- ¿Quiénes son las principales partes interesadas? ¿De qué manera sus propios intereses, esperanzas o temores ayudan a explicar la competencia actual o el posible conflicto?
- ¿Quiénes son las personas que han vivido conflictos pasados y más han sufrido sus consecuencias?
- ¿Quiénes son las personas que gozan de mayor reconocimiento o a quienes los distintos grupos les atribuyen legitimidad? ¿Cómo podrían ayudar a articular un conjunto de intereses o ideales comunes que resultara convincente para los distintos grupos?

Por lo general, el grupo que pretende organizar una iniciativa llevará a cabo consultas para responder a estas preguntas pasando de un grupo a otro y acumulando progresivamente nuevas perspectivas sobre la cuestión en juego. En cada encuentro, los organizadores deberán plantear la siguiente pregunta: “¿A quién más debería involucrarse para poder entender mejor

esta cuestión?” El objetivo no consiste en tener una muestra cuidadosamente “representativa” de opiniones en términos estadísticos. Se trata más bien de que la muestra sea lo más completa posible con el tiempo disponible, para determinar los problemas y partes interesadas a fin de tener una idea más clara de los logros que podrían alcanzarse.

En la práctica: La finalidad evoluciona por medio de la colaboración

El enfoque CORE puede servir para construir la colaboración en torno a una amplia gama de iniciativas, desde el nivel local hasta el nacional o regional. Normalmente la finalidad evolucionará a medida que vaya avanzando la ejecución.

Por ejemplo, un proyecto de investigación-acción en el lago Kariba, a lo largo de la frontera entre Zambia y Zimbabwe, se centró en el desarrollo de capacidades locales para la gestión conjunta de la pesca lacustre. Sin embargo, cuando representantes del gobierno local, pescadores, comerciantes, líderes comunitarios y grupos de mujeres se reunieron para estudiar los factores que repercutían en los medios de vida locales, decidieron que era esencial examinar elementos que iban más allá del contexto inmediato. En particular, tenían que abordar los riesgos y oportunidades de la inversión extranjera en la acuicultura lacustre, así como del desarrollo turístico local. También era preciso encontrar la manera de promover la colaboración entre los dos países para hacer frente a las diferencias en la reglamentación y observancia de disposiciones que estaban socavando los esfuerzos locales para una gestión sostenible de los recursos. Además deberían ocuparse de las desigualdades de género en el comercio de los productos pesqueros y los procesos de toma de decisiones.

El evento de diálogo inicial dio lugar a una serie de medidas de seguimiento que requerían la colaboración entre investigadores de ambas naciones, comunidades, autoridades tradicionales, representantes de inversores y agencias gubernamentales nacionales. Cada grupo identificó el papel que debía desempeñar en una finalidad más amplia que vincula los medios de vida de la comunidad local con el desarrollo global futuro del lago.⁸



Aldeanos, un oficial de pesca y otras partes interesadas locales en un pequeño grupo de discusión durante el evento de diálogo en el lago Kariba (Zambia).

Definir un objetivo para el diálogo

Una vez que se ha concluido de forma satisfactoria el ejercicio de mapeo y se han compartido los resultados, los organizadores empiezan a poner a prueba diferentes formas para comunicar la finalidad de un evento de diálogo destinado a construir una colaboración más amplia. Llegados a este momento, se puede invitar a las personas a las que se consultó durante el ejercicio de mapeo para que participen en las reuniones de planificación junto con representantes de otras partes interesadas. En estas discusiones o “mini-talleres de diseño” se pone a prueba la viabilidad de la iniciativa mediante la definición de un objetivo para el diálogo y la percepción del nivel de apoyo de las posibles partes interesadas. En estas reuniones no se pretende dar con

soluciones a los principales problemas, sino perfeccionar la declaración de finalidad y crear una lista de partes interesadas que colaborarán si la visión resulta lo suficientemente atractiva como para garantizar la participación de todos los actores requeridos. A continuación se proporciona una serie de preguntas a las que habrá que responder en esta fase:

- ¿Qué problemas prioritarios determinarán el objetivo del taller o talleres de diálogo? ¿Cuál es la **finalidad** general?
- ¿A qué partes interesadas clave hay que involucrar a fin de que todo el **sistema esté representado**? En otras palabras, ¿qué grupos **influyen en las decisiones** sobre el sistema de recursos en cuestión o se ven directamente afectados por tales decisiones?

En la práctica: Recurrir a la comunicación por vídeo para sensibilizar

Una grabación de vídeo puede aumentar el atractivo de una propuesta de colaboración en su fase de formación. Puede resultar útil para sensibilizar a los nuevos participantes, y por lo general permite comunicar mejor con un público más amplio que con un informe escrito. Más tarde, el mismo vídeo puede ser un resumen “de referencia” clave sobre las expectativas y temores, percepciones de posibilidades y limitaciones que existían antes de la implementación de la iniciativa. Es importante capturar las distintas perspectivas de los diferentes actores. El vídeo puede incluir entrevistas con varias partes interesadas, así como imágenes seleccionadas por estas para ilustrar aquellos aspectos del problema que consideran más relevantes. En algunos programas se brindó asistencia a partes interesadas locales para que fueran ellas mismas las que produjeran este tipo de material audiovisual.



El líder de una comunidad pesquera en una entrevista grabada por vídeo en la que explica la competencia que existe por el agua, la tierra y los bosques inundados, en el río Stung Sen (Camboya).

- ¿En qué **proceso de decisiones** en curso o futuro habría que centrarse? Entre los ejemplos cabe citar los ejercicios de planificación local; la planificación de una zona costera, cuenca fluvial, cuenca hidrográfica; la planificación de la infraestructura; nuevas propuestas de inversión en desarrollo o revisión de las que ya existen, así como reuniones intergubernamentales.
- ¿Qué **resultados** podrían alcanzarse? Los cambios específicos en el comportamiento podrían incluir: mejora de las relaciones

entre ciertos actores, colaboración en cuestiones específicas o resolución de determinados conflictos.

Se puede elaborar una lista de los resultados potenciales a fin de precisar el alcance del programa y que resulte más realista y atractivo para las posibles partes interesadas; sin embargo, los participantes y colaboradores futuros tienen que tener claro que se trata únicamente de una lista a título ilustrativo. Serán los participantes en el evento o eventos de diálogo quienes elaboren el plan de acción.



Examinar las experiencias pasadas para valorar las posibilidades futuras.

Reflexiones: Validar lo que es posible, identificar los riesgos

El proceso de consulta inicial puede considerarse como una forma de evaluación preliminar o análisis de riesgos; en otras palabras, se identifican los valores evocados, respaldados y refutados por posibles socios y otras partes interesadas antes de pasar a la ejecución del programa. A menudo, esto dará lugar a cambios significativos en el objetivo de los eventos de diálogo y planificación, así como en la configuración final de la iniciativa. Lo cual puede prevenir o evitar algunos de los principales factores responsables de la mayoría de los errores de un programa, a saber: consecuencias no deseadas e imprevistas, falta de compromiso o voluntad política, bloqueos institucionales y fallos en la comunicación.

En Camboya, por ejemplo, durante las consultas iniciales en un esfuerzo para apoyar la resiliencia de las pesquerías del lago Tonlé Sap se identificaron inquietudes entre grupos de la sociedad civil que temían que pudieran ser reprimidos por hablar abiertamente sobre la desconfianza que les inspiraban las autoridades locales. Del mismo modo, a la administración pesquera nacional le preocupaba cada vez más su mandato y dudaba de su capacidad para construir la cooperación local necesaria para hacer cumplir la ley. La generación de confianza mutua entre estos grupos para evaluar los problemas subyacentes y llevar a cabo una planificación conjunta se reveló un elemento decisivo en el diseño del ulterior evento de diálogo.⁹

Formar a un grupo para que lidere el proceso

Durante el proceso de mapeo y consulta, el grupo inicial de organizadores identificará a otros interlocutores que aporten nuevas perspectivas relevantes y redes de contactos de distintas partes interesadas. Se invitará a estas personas a que formen un grupo de trabajo de múltiples partes interesadas. El núcleo inicial contará con muy pocas personas, pero por lo general aumentará hasta incluir a entre 7 y 12 miembros; lo suficientemente grande como para representar la diversidad de grupos de partes interesadas, pero lo bastante reducido para construir compromiso y trabajar en equipo. Más que un equipo de legitimación o coordinación, el grupo de trabajo actúa como una fuente de influencia para defender la finalidad de la iniciativa, identificar a los participantes de los talleres de diálogo y persuadirlos para que asistan a estos.

Algunos grupos de trabajo pueden requerir un facilitador específico para que guíe el proceso, sobre todo cuando existen tensiones entre los miembros lo cual hace que resulte complicado distanciarse y adoptar una visión de conjunto. En otros grupos, en cambio, el papel de líder de las discusiones puede ir rotando entre los integrantes. En cualquiera de los casos, es vital que se escuche la voz de todos y que se fomente la diversidad de perspectivas. Las cuestiones a tratar son las siguientes:

- ¿A quién más debería incluirse en un grupo de trabajo para planificar y organizar los eventos de diálogo? Es importante contar con la representación de cada grupo global de partes interesadas -organizaciones de la sociedad civil, grupos comunitarios locales, el gobierno y el sector privado-, aunque no necesariamente de cada organización.
- ¿Estas personas están dispuestas a comprometerse? Es importante que el grupo mantenga la consistencia durante el proceso de planificación del evento de diálogo. Esto hace que el proceso sea más eficiente y ayuda a generar confianza.

- ¿Qué preparativos se necesitan? Esté atento a la necesidad de consultas locales antes de celebrar un evento nacional o subregional, realice una investigación de fondo sobre determinadas cuestiones, u organice sesiones preparatorias con grupos clave para ayudarlos a que articulen sus puntos de vista y puedan participar de manera eficaz.
- ¿Cuál es la plataforma de encuentro más adecuada? Si bien desde el punto de vista logístico, puede resultar más sencillo tener una sola organización coordinadora, suele ser más eficaz si el evento de diálogo se presenta como un programa conjunto, coorganizado por una muestra representativa de organizaciones como las representadas en el grupo de trabajo.

Una vez que el grupo de trabajo considera que ha determinado el contexto de los problemas y las partes interesadas, aclarado la finalidad del proceso de diálogo que servirá para reunir a toda la gama de partes interesadas en torno a un problema común e involucrado a los actores clave en la planificación del diálogo, es hora de pasar al diseño más detallado de un evento o serie de eventos. En la nota de orientación 2, "Facilitar el diálogo y la acción", se describe cómo.

En la práctica: Conseguir involucrar a las personas adecuadas

¿Qué ocurre si las personas clave que se necesitan para abordar las prioridades no participan en el proceso? La fase más importante del proceso es involucrar a aquellos directamente interesados en la cuestión, que tienen poder para apoyar u oponerse a la iniciativa. Esta solo tendrá posibilidades de éxito si los organizadores pueden afirmar al final de la fase de exploración: "Hemos persuadido a un número suficiente de personas adecuadas para que participen en el proceso." El concepto de "personas adecuadas" no se refiere necesariamente a aquellas que ocupan los puestos más altos, sino más bien al tipo de actores que tienen una influencia real y cuentan con el respeto de su grupo de interés. El proceso está diseñado para averiguar si los organizadores persiguen la finalidad correcta, y de la claridad de esta se desprende si tienen el poder de influencia suficiente para involucrar a las personas necesarias a fin de alcanzar la finalidad que se han marcado.

El proceso parte de un pequeño círculo de influencia: los organizadores. Y a medida que se celebran reuniones y talleres de diseño, el círculo de influencia se va ampliando. Si resulta imposible incluir a un grupo esencial de partes interesadas, los organizadores tendrán que examinar la influencia de que disponen y reconsiderar la finalidad para comprobar si ampliando o reduciendo su alcance logran reunir la influencia necesaria para proseguir.

En otros casos, hacer partícipe a un grupo adicional es la clave para ampliar la influencia. En el marco de una iniciativa en Zambia, por ejemplo, se determinó que la inversión del sector privado en la acuicultura cerca de la costa del lago Kariba constituía un problema crítico de desarrollo, sin embargo, al principio los líderes locales se mostraban renuentes a expresar sus preocupaciones, por miedo a ahuyentar a los inversores. Funcionarios del Departamento de Pesca, tras haberse ganado la confianza de los miembros de la comunidad, fueron capaces de ejercer de mediadores, ayudaron a tranquilizar a los líderes comunitarios e involucraron a los inversores en los diálogos. Al final resultó que estos últimos estaban mucho más dispuestos a colaborar de lo que se esperaba. Así, los miembros de la comunidad lograron negociar acuerdos con los inversores, en los que se garantizaba el acceso a rutas de viaje y zonas de pesca y la elaboración de evaluaciones del impacto apropiadas. Estas medidas evitaron que estallara un conflicto que en ausencia de un diálogo tenía muchas probabilidades de producirse.¹⁰



El líder tradicional (con túnica) desempeñó un papel clave a la hora de vincular al gobierno, la comunidad y los inversores en el proceso de diálogo en el lago Kariba (Zambia).

CORE es un proceso de organización adaptado al reto que supone construir la colaboración en un contexto de competencia y conflicto por los recursos naturales. El enfoque CORE reúne a participantes que representan a toda la gama de partes interesadas y persigue una finalidad a lo largo de las fases de escucha, diálogo y selección. (Sírvese consultar la Sinopsis.)

En esta nota de orientación se da por sentado que ya se ha formado un grupo de trabajo en el que las distintas partes interesadas están representadas y que dicho grupo ha trazado un mapa de los problemas y actores y, como mínimo, ha elaborado la declaración general de finalidad para un taller estructurado. (Sírvese consultar la Nota de orientación 1, “Estudiar las posibilidades de colaboración”.) La presente nota se centra en el diseño y conducción del taller de múltiples partes interesadas.

Diseñar el evento

Una vez que se cuenta con la participación de las partes interesadas con suficiente influencia para asegurar el éxito colectivo de la iniciativa, se lleva a cabo el diseño del taller. Un taller de diálogo suele tener una duración de tres días, aunque puede variar de uno y medio a cinco días. En muchos casos, es aconsejable estructurar el proceso del taller en varias fases distribuidas en el tiempo. Una secuencia de tres eventos de un día y medio cada uno, separados por varias semanas, puede ser apropiado cuando se necesita generar confianza y brindar apoyo a determinadas partes interesadas en la preparación para la siguiente fase.

Tal vez convenga celebrar primero una secuencia de talleres que abarque las tres fases a nivel local para recoger perspectivas e iniciativas locales. A continuación, el proceso puede pasar al nivel nacional, al tiempo que se trabaja para abordar los desafíos institucionales o normativos más amplios. Por ejemplo, en Camboya se llevó a cabo un proceso de talleres de diálogo en el lago Tonlé Sap que consistió en cinco talleres de un día cada uno a nivel de aldea, a cada cual le seguía inmediatamente un taller a nivel provincial de medio día. Lo que, varios meses después, culminó en un

taller nacional. Una secuencia de eventos en el tiempo también puede ser adecuado cuando el tema es especialmente conflictivo o cuando los organizadores prevén que los participantes necesitarán interacciones adicionales entre las fases del proceso para construir una relación de confianza y prepararse para la colaboración. Por último, hay que tener en cuenta la habilidad y experiencia del facilitador principal y el equipo de facilitación: para aquellos equipos que recurran por primera vez al enfoque CORE, puede ser útil hacer una pausa entre cada una de las fases con miras a realizar una labor de evaluación y reagrupación.

Cualquiera que sea la duración del taller de diálogo, el diseño debe prever una asignación de tiempo equitativa para cada una de las fases:

1. Construir una visión compartida de los problemas, las posibilidades para el futuro, y las limitaciones y oportunidades de la situación actual (fase de escucha).
2. Debatir sobre las diferentes líneas de acción posibles para alcanzar una finalidad común, incluida una evaluación de los grupos que pueden respaldar u oponerse a este tipo de acciones (fase de diálogo).
3. Determinar un plan de acción que comprenda los compromisos contraídos por los individuos y los equipos de múltiples partes interesadas, incluida una reflexión sobre el grado en que estas acciones lograrán la finalidad común (fase de selección).

Los talleres se estructuran en torno a siete preguntas de orientación. La primera pregunta se refiere a la finalidad orientadora y las otras seis sirven para estimular el trabajo de cada una de las tres fases. Las preguntas ayudan a que los participantes utilicen sus poderes de escucha eficaz (apreciación), diálogo eficaz (influencia) y, sucesivamente, toma de decisiones eficaz (control) (Figura 6).

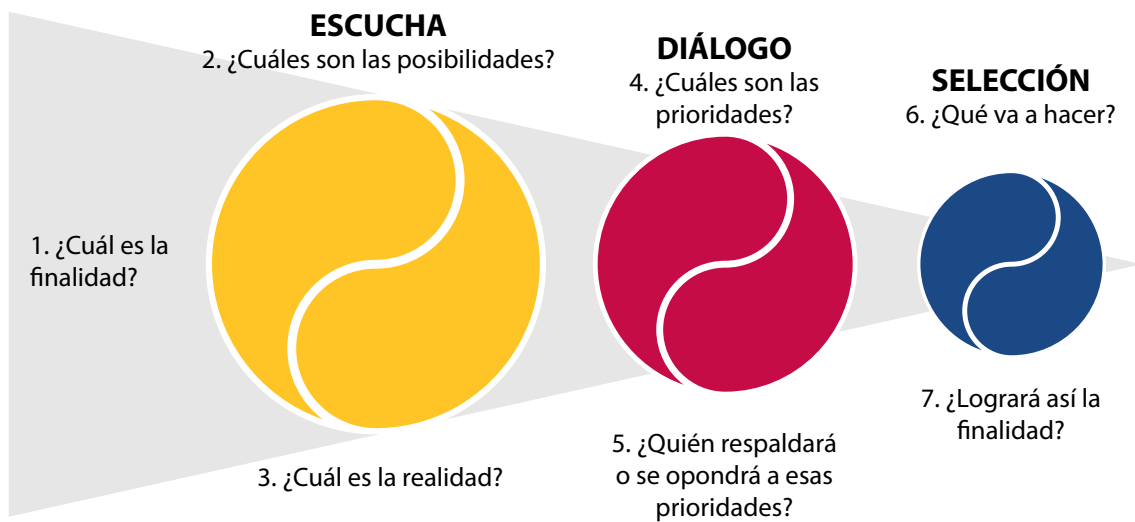


Figura 6. Siete preguntas de orientación que reflejan la tensión en cada fase

La principal tarea de la facilitación es establecer las condiciones propicias para que los participantes respondan a las siete preguntas de la manera más eficaz posible. Por consiguiente, el papel del facilitador y de los participantes cambia en cada una de las fases (Cuadro 1).

Como también va evolucionando la composición de los grupos:

- En la fase de escucha, se organizan grupos para representar de forma deliberada una variedad de partes interesadas con miras a garantizar que todos dispongan de las mismas oportunidades para escuchar y ser escuchados durante la reunión o el taller.

- En la fase de diálogo, se organizan grupos en función de los intereses o valores comunes, más que sobre la base de conocimientos o responsabilidades. De este modo se asegura que la iniciativa cuente con una perspectiva que va más allá de los conocimientos especializados o la experiencia técnica.
- Únicamente en la fase de selección los participantes se unen a grupos de su propia organización, profesión o esfera de responsabilidad. Por último, serán los compromisos formulados por los responsables los que movilizarán las acciones para alcanzar la finalidad.

Fase	Función de los facilitadores	Función de los participantes
Escucha	<ul style="list-style-type: none"> • Crear las condiciones adecuadas para que todos los participantes se sientan en pie de igualdad, sean tratados del mismo modo y tengan la oportunidad de expresar su percepción de la situación sin ser juzgados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresar cómo perciben toda la situación, la realidad actual y posible. • Escuchar sin comentar al resto de participantes cuando expresen su percepción de la situación.
Diálogo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un entorno propicio para el diálogo abierto y ayudar a los participantes a que examinen las implicaciones de las distintas opciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hablar de las cuestiones que más les interesan. • Su cometido consiste en descubrir y debatir opciones; todavía no deben decir cuál es la mejor opción.
Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que los participantes cuentan con los recursos necesarios para tomar decisiones y elaborar un plan. • Fomentar la reflexión retomando la finalidad orientadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular compromisos claros que puedan cumplir e instar al resto a que haga lo mismo. • Discutir el modo en que cada acción contribuye a la consecución de la finalidad general.

Cuadro 1. Función de los facilitadores y los participantes en cada fase

Reflexiones: Principios de poder en las tres fases

En el proceso de diseño es esencial comprender la naturaleza del poder. En cada una de las fases del proceso se pide a los participantes que ejerzan un tipo de poder distinto, a saber: el poder de apreciación (escucha), influencia (diálogo) y control (selección). Cada uno de estos tres poderes obtiene su energía de fuerzas opuestas:

1. En la fase de escucha, la oposición es entre las posibilidades que emanan de los ideales de futuro y la realidad de la situación actual, tal y como se ve desde múltiples perspectivas. La tensión entre ambas genera la energía para seguir adelante. Una vez que se ha saciado la energía apreciativa, el proceso avanza de forma natural a la fase de diálogo.
2. La oposición en la fase de diálogo es entre el pensamiento y el sentimiento. Los participantes expresan cómo piensan que deberían ser las prioridades y sus interlocutores juzgan esas prioridades en función de lo que sienten serían sus efectos. También se examina la tensión entre grupos que podrían apoyar u oponerse a determinadas acciones. Esta tensión tiene que ver con las posibilidades, y los límites, de la influencia.
3. La oposición en la fase de selección se da entre la acción y la reflexión. Algunos participantes presionan a favor de una acción inmediata mientras que otros prefieren reflexionar sobre si las acciones conducirán realmente a la consecución de la finalidad. El proceso reconoce y se beneficia de ambas perspectivas. Esta tensión ayuda a que los participantes tomen decisiones sobre las acciones que pueden emprender dentro de su esfera de control.



Líderes locales en una reunión de consejo, en el distrito de Anand, en Gujarat (la India).



Un pequeño grupo reunido al aire libre contribuye a generar nuevas perspectivas en un taller en el distrito de Anand, en Gujarat (la India).

En la práctica: Elegir el lugar

Al diseñar el taller hay que buscar un lugar que:

- **Sea neutral.** Elija un lugar que no favorezca a ningún organizador o parte interesada en particular más que a los demás.
- **Permita registrar visualmente el progreso.** Por ejemplo, las declaraciones de propósito y los resultados de los distintos ejercicios a menudo se plasman en rotafolios que luego se cuelgan en las paredes o grandes tabloncillos de notas.
- **Fomente la interacción selectiva.** Un ambiente de reflexión que aleje a los participantes de su entorno habitual de trabajo puede ayudar a que las personas se abran a nuevas perspectivas.

Si es factible, se pueden celebrar las diferentes fases del proceso en distintos lugares:

- Fase de escucha - lugares de gran significado cultural o histórico o que fomenten el uso de la imaginación, tal como un emplazamiento tradicionalmente sagrado, un edificio histórico, una galería de arte o un museo para niños.
- Fase de diálogo - un lugar políticamente neutral, propicio para la exploración creativa y el debate sobre las diferentes líneas de acción.
- Fase de selección - un lugar adecuado para el trabajo operativo, con recursos a disposición para ayudar en la planificación.

Introducir y adaptar la finalidad

El enfoque CORE establece una jerarquía de diferentes niveles de finalidad, que corresponden a los grandes ideales, los valores del grupo, y por último, los objetivos específicos que se persiguen. (Sírvese consultar la Sinopsis.) Un taller que reúne a distintas partes interesadas para estudiar las posibilidades de transformar la competencia y conflicto por los recursos naturales implica necesariamente una diversidad de objetivos y valores. Por ende, la finalidad inicial normalmente se sitúa a un nivel bastante alto, invocando ideales como la "sostenibilidad ambiental", "bien común", "medios de vida resilientes" o "desarrollo económico". Los organizadores han definido una finalidad que, en esencia, reúne a todos los actores en la misma sala. Con el tiempo, se irá reformulando en términos más específicos como objetivos más concretos; es decir, como la suma de todos los compromisos contraídos al final del taller.

Pregunta clave 1: ¿Cuál es la finalidad?

Esta misma pregunta puede plantearse de diferentes maneras. Por ejemplo:

En lo que atañe al tema que nos ocupa y por el que nos hemos reunido, ¿qué aspectos prefiere ver hechos realidad?

¿Cuáles son los elementos de una finalidad compartida, aquello que todos esperamos lograr?

Al principio, se pide a los participantes que compartan sus propias opiniones de la finalidad colectiva de tal modo que todos se expongan a la diversidad de puntos de vista presentes. Esto se puede hacer de manera oficiosa como parte de los preparativos durante la primera tarde o noche del taller. También se puede llevar a cabo como un ejercicio completo en el que grupos de participantes formados al azar comparten entre sí los motivos que les llevan a participar en el diálogo. En cualquiera de los casos, se puede tomar nota de las finalidades individuales en rotafolios para un examen ulterior.

Durante esta fase de apertura, el objetivo es simplemente empezar a apreciar los puntos en común entre los participantes y las diferentes interpretaciones que pueden desprenderse de

En la práctica: Marcando la pauta

El mejor momento para llevar a cabo la parte inicial y más apreciativa del proceso del taller es la última hora de la tarde o por la noche. Convoque a organizadores, facilitadores o partes interesadas conocidos por sus competencias artísticas, culturales o históricas. Anímelos a que aporten ideas al diseño y contribuyan a la animación durante el almuerzo o la cena, o a romper el hielo. Crear un ambiente de reflexión conjunta, relajado y constructivo es vital. El éxito de los rompehielos tiene un componente cultural de gran peso, por lo que es aconsejable contar con facilitadores que elijan métodos comunes y populares para que las personas se sientan a gusto.

Es esencial que el proceso se impregne del contexto local. Por ejemplo, a un taller de diálogo en el lago Victoria (Uganda) varias mujeres asistieron con sus bebés. Esto ayudó a romper el hielo de inmediato, ya que se iniciaron discusiones informales sobre preocupaciones familiares, lo que a continuación ocupó un lugar central en la planificación del diálogo y la acción.



Una sesión de diálogo al aire libre en el lago Victoria (Uganda).

una declaración general de finalidad. Motivo por el cual este no es el momento de discutir, y menos aún debatir, la idea de finalidad que tiene cada participante. El significado debe dejarse en manos de cada individuo. Si el tiempo lo permite, se puede dar la oportunidad a todos los actores o grupos para que expresen lo que la lista final combinada significa para ellos.

Entre los productos de esta fase de apertura cabe resaltar:

- la finalidad inicial,
- una lista con cada finalidad individual,
- resúmenes de cada participante o grupo en los que se indica lo que significa para ellos la finalidad general.

La fase de escucha

La fase de escucha se centra en sensibilizar a todos los afectados por el tema en cuestión. La perspectiva se proyecta en el futuro más allá de los conflictos actuales y en el pasado antes de que surgieran los enfrentamientos. Si bien empleamos el término “escucha”, en la práctica,

animamos a que los participantes empleen al máximo sus capacidades de observación y comprensión a fin de apreciar las perspectivas de sus interlocutores. En esta etapa es importante que no se produzcan juicios, críticas o debate.

Pregunta clave 2: ¿Cuáles son las posibilidades?

Esta pregunta se plantea con el objetivo de alejar a las personas de la situación actual, sus dificultades y limitaciones. La formulación de la pregunta será diferente en cada caso, pero siempre incluye alguna referencia a la finalidad, en especial a los ideales, el nivel más alto de la finalidad. Por ejemplo:

Si pudiera hacer lo que quisiera, ¿qué elementos incluiría en su iniciativa ideal para abordar la finalidad que acabamos de discutir?

¿Cuáles son los elementos esenciales que contribuirían a la sostenibilidad, equidad y resiliencia en este sistema de recursos? Dibújelos.

En la práctica: El arte para comunicar las posibilidades

El arte anima a que los participantes usen su imaginación y expresen sus opiniones. Invitar a que los participantes hagan un dibujo de su futuro ideal es una técnica que se usa con frecuencia. Narrar una historia también puede ser muy eficaz. Algunos son capaces de producir poemas o canciones. El ejercicio típico consta de tres partes. Un ejemplo:

1. Trabajar solo (práctica de control). Hacer un dibujo en una hoja de papel.
2. Trabajar en grupos reducidos (práctica de influencia). Comparar los dibujos y realizar un dibujo de grupo. Discutir la creación conjunta pero no comentar ni juzgar las contribuciones individuales.
3. Trabajar con el todo (práctica de apreciación). Compartir los dibujos de grupo y hacer que los individuos o grupos expresen cómo interpretan el producto conjunto.



En un evento de diálogo en Tonlé Sap se organizó un viaje para ver los antiguos relieves marinos en el templo de Bayon, en Siem Reap (Camboya).

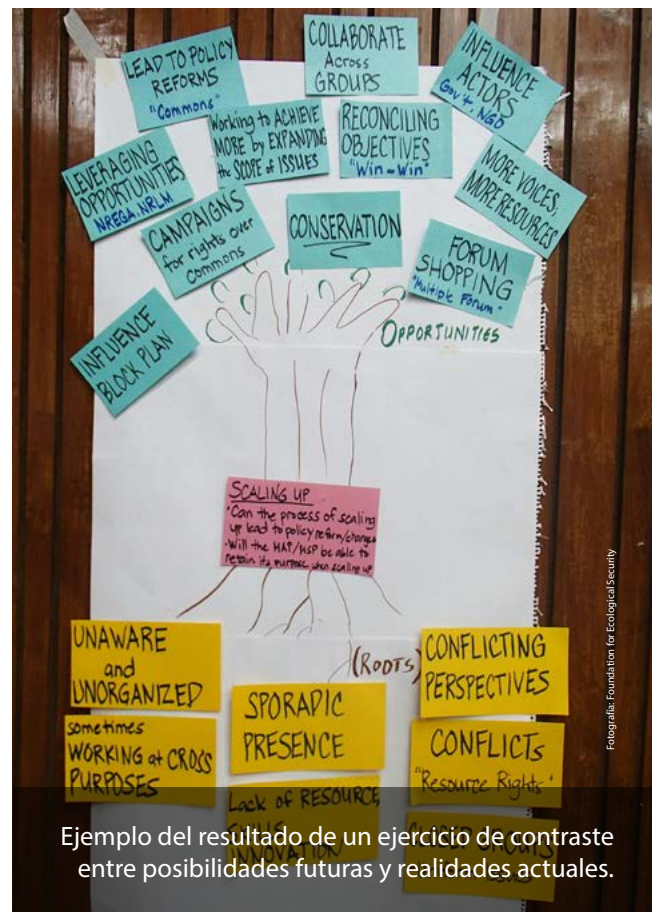
Pregunta clave 3: ¿Cuál es la realidad en la actualidad?

Esta pregunta se plantea para concienciar a los participantes de la situación actual desde múltiples perspectivas. Los individuos y grupos tienen la oportunidad de exponer las distintas situaciones a las que se enfrentan. Por ejemplo:

¿Cuál es la situación actual? ¿Qué factores limitan o permiten el avance hacia el futuro deseado?

Si fuésemos a tomar medidas para lograr los ideales presentados en sus dibujos, ¿a qué realidades nos enfrentaríamos? ¿Cómo reaccionarían las personas?

El elemento clave radica en identificar la tensión existente entre la visión de futuro ideal y los obstáculos o limitaciones actuales. Cuando se dispone de poco tiempo, especialmente en las reuniones más breves y sesiones de mini diseño, las preguntas 2 y 3 se suelen plantear a la vez. Cuando se pide a los participantes que



Ejemplo del resultado de un ejercicio de contraste entre posibilidades futuras y realidades actuales.

En la práctica: Tensión entre el ideal y la realidad

En los talleres más breves en los que se pide a los participantes que dibujen al mismo tiempo las posibilidades futuras y las realidades actuales, es relativamente fácil ver qué condiciones o limitaciones actuales están relacionadas con qué posibilidades de futuro. Sin embargo, cuando se dispone de más tiempo y ambos ejercicios se realizan por separado, quizás sea útil recordar a los participantes que deben relacionar las descripciones de limitaciones y oportunidades con cada una de las posibilidades planteadas en el ejercicio anterior.

La tensión entre un ideal o una posibilidad futura y la realidad actual genera una energía que estimula a los participantes. A menudo, trazar una serie cronológica ilustrada ayuda a animar la discusión y a que se expresen opiniones acerca de cómo están las cosas a día de hoy y cómo se llegó a dicha situación, al tiempo que se fomenta el que las personas reflexionen sobre los cambios que se han producido y las oportunidades que existen para influir en las pautas de futuros cambios. Lo natural es que, una vez que los participantes estén suficientemente animados, quieran pasar a la siguiente fase, que se ocupa de la influencia.



Es preciso plantear preguntas de sondeo y practicar una escucha activa para comprender las diferentes perspectivas que existen sobre un posible futuro.

visualicen sus respuestas, el contraste entre las posibilidades y la realidad actual suele ser muy llamativo.

Crear las condiciones adecuadas para la escucha

En la fase de escucha, se pide a los participantes que compartan sus puntos de vista en pie de igualdad, sin importar su estatus o posición. Para fomentar la apertura a las diversas perspectivas, el estudio de posibilidades futuras y realidades actuales debe hacerse en grupos mixtos, elegidos al azar o de manera deliberada para que en cada grupo este representada toda la gama de partes interesadas.

Los productos de la fase de escucha son los siguientes:

- Dibujos, relatos u otras creaciones individuales o medios para ilustrar la tensión que existe entre las posibilidades de futuro y las realidades actuales.
- Resúmenes de los grupos de las posibilidades y realidades. Los rotafolios de cada equipo incluyen imágenes o resúmenes de las posibilidades y realidades. Por lo general, las pequeñas creaciones individuales se colocan alrededor del rotafolio de grupo.

Función de los facilitadores	Función de los participantes
<ul style="list-style-type: none"> • Cree las condiciones propicias para que todos los participantes sientan que se les trata del mismo modo y que gozan de las mismas oportunidades para expresar sus opiniones, sin ser influidos o sentirse controlados. • Trate a todos por igual, en lo que se refiere a las invitaciones, títulos y disposición de los asientos. • Es posible que los participantes estén nerviosos y planteen muchas preguntas. No se deje enredar y acabe dando demasiadas explicaciones. • Déjeles claro que no existen respuestas correctas o incorrectas. Cualquier idea que les venga a la mente está bien. Haga que el trabajo fluya. Asegúrese de que los participantes ejecutan sus tareas. • Forme grupos reducidos al azar o mezclando distintas partes interesadas para fomentar la apertura a diversas perspectivas; procure que no haya más de siete integrantes en cada grupo para que todos puedan intervenir. • Dé con medios creativos para reducir el número de personas que tratan de ejercer influencia o control; por ejemplo, opte por rompehielos que hagan hincapié en la igualdad o el lado humano común de las personas. • Permita que todos los participantes realicen sus propias apreciaciones; así que no resuma lo que dicen los informes. Deje ese trabajo a cada individuo o grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asista en calidad de ser humano en lugar de en representación de su posición oficial. • Exprese de la manera más sincera y detallada posible cómo percibe toda la situación; es decir, las realidades actuales y posibles. • Escuche en silencio, sin hacer comentarios, a todos los participantes cuando compartan sus propias perspectivas. • Recorra a la imaginación más que a la razón a la hora de proponer posibilidades y describir las condiciones actuales. • Una vez que haya entendido las instrucciones, no pierda mucho tiempo pensando, límitese a responder con la primera idea que le venga a la mente. Para este ejercicio, los primeros pensamientos serán tan buenos o mejores que una idea demasiado elaborada.

Cuadro 2. Función de los facilitadores y los participantes en la fase de escucha

En la práctica: Participantes perturbadores o dominantes

Uno de los cometidos importantes del facilitador es proteger a los participantes de cualquier influencia indebida, incluso si es bien intencionada. Desde el principio -en los primeros quince minutos- el facilitador debe demostrar que en la fase de apreciación todo el mundo tiene la misma voz y asegurarse de que la tendencia natural de las personas a juzgar o criticar a otros se reduce al mínimo posible.

Así, en la fase de apreciación, el facilitador establece normas muy claras sobre la escucha en silencio, lo que permite que todos dispongan del mismo tiempo para expresarse y que no haya intentos de influir en los demás. A la mayoría de los participantes que intentan alterar el orden o se muestran dominantes les mueve la necesidad de incidir o poner límites a algunas opciones. La principal defensa del facilitador es seguir los principios de esta fase. A continuación se presentan algunos ejemplos de respuestas positivas que pueden darse ante estas actitudes:

- La cuestión X que usted plantea es una idea muy importante, que será muy útil en la fase siguiente o final.
- La cuestión X que usted plantea refleja que usted está en una fase más adelantada. Llegaremos a esa fase, y cuando lo hagamos usted nos será de gran ayuda. (El facilitador puede reservar un rotafolio o pizarra donde recoger aquellas cuestiones que es mejor abordar en una fase subsiguiente, para que puedan tratarse llegado el momento.)
- Por ahora, queremos que todos estemos en sintonía y tengamos una visión de conjunto. Así que le pedimos un poco de paciencia, abordaremos lo que usted plantea en el ejercicio Y.
- Es más fácil poner en práctica este ejercicio que explicarlo. Cuando vea los resultados, la respuesta a su pregunta se hará evidente. Si no es así, entonces lo hablaremos.



Reafirmar los principios del diálogo abierto puede requerir una actitud muy dinámica por parte del facilitador.



Debatir quién podría respaldar u oponerse a una acción determinada ayuda a identificar los pasos a seguir para involucrar a las partes interesadas.

La fase de diálogo

A partir de la apreciación compartida establecida en la fase de escucha, la siguiente fase proporciona un foro para que los participantes puedan emitir un juicio. Cuando a los participantes realmente les preocupan los temas en cuestión, y cuando se cuenta con la participación de una amplia gama de partes interesadas, esta fase se caracteriza por un intenso debate. Las condiciones esenciales para un buen diálogo son que la convergencia y divergencia de los valores se expresen de manera explícita y sean objeto de examen, que los participantes negocien y traten de influir en los demás y que prevalezca el respeto mutuo.

Pregunta clave 4: ¿Cuáles son las prioridades?

Esta pregunta se plantea para ayudar a los participantes a identificar los desafíos que deberán abordar si quieren avanzar hacia la consecución de sus ideales, al tiempo que tienen en cuenta las realidades actuales. Una vez más, la pregunta puede formularse de diferentes maneras para adaptarla a cada contexto. Por ejemplo:

Habida cuenta de las posibilidades y limitaciones identificadas, ¿en qué prioridades considera usted que deberíamos centrarnos para lograr nuestra finalidad compartida?

¿Cuáles son las posibles estrategias? ¿Cuáles son las ventajas y riesgos de adoptar planteamientos alternativos?

En esta fase, queremos que los participantes aprecien e influyan en las opiniones de los demás, pero sin llegar todavía a una toma de decisiones. Es por ello que les animamos a que propongan tantas opciones como sea posible y que debatan las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

En esta fase nos centramos en la interrelación entre las prioridades y su efecto combinado. El principal producto será algún tipo de mapeo que relacione las distintas acciones posibles. Los participantes pueden, por ejemplo, empezar trabajando por su cuenta para elaborar una prioridad y algunos de los subfactores que contribuirían a su éxito. Luego, cada participante presenta su trabajo en el seno de un grupo reducido y explica su razonamiento. A continuación se comparte en plenaria el mapa conjunto del grupo. Y de nuevo se mantiene un debate y discusión. Vale la pena recordar que el objetivo en esta fase es entender mejor las alternativas y no descartarlas o establecer un conjunto de prioridades convenidas.

En la práctica: Equidad de género

Si nos encontramos en un contexto donde se suele excluir a las mujeres de las discusiones públicas o sus aportaciones se consideran menos importantes que las de los hombres, los organizadores y facilitadores deben prestar especial atención a adoptar estrategias que estimulen un diálogo más equitativo desde el punto de vista del género. Por lo general, esta situación incidirá significativamente en las prioridades que surjan en un diálogo, así como en la energía social o los compromisos contraídos.

Por ejemplo, en el lago Victoria (Uganda), las preocupaciones de las mujeres sobre la salud pública y el saneamiento determinaron el objetivo de las acciones impulsadas por la comunidad para mejorar el bienestar de las comunidades costeras. Sin embargo, en un principio las mujeres eran reacias a plantear públicamente en un evento de diálogo sus inquietudes. Unos facilitadores atentos notaron que las mujeres conversaban animadamente sobre cuestiones de saneamiento al margen de las reuniones oficiales del taller. Se organizó una consulta privada a parte con una funcionaria encargada de cuestiones relacionadas con la salud que ayudó a validar las preocupaciones del grupo de mujeres, que accedieron a que el equipo del proyecto presentara el tema en el diálogo plenario. Posteriormente, líderes locales como el presidente de la unidad local de gestión de playas, funcionarios de pesca y otros hombres respaldaron dichas inquietudes, lo cual hizo que las mujeres de la comunidad sintieran que disponían de un espacio para discutir esos temas de forma más abierta.¹¹

Esta experiencia demuestra a organizadores y facilitadores la importancia que reviste fomentar múltiples canales de comunicación. Las conversaciones paralelas entre las sesiones formales de un taller o durante las comidas, o las discusiones que se mantienen en un barco o en la casa de un aldeano, pueden revelar problemas o prioridades clave que los participantes no se hayan atrevido a expresar. Una vez que estas cuestiones se han introducido en el diálogo general, existe la oportunidad de verificar o explorar hasta qué punto el tema suscitado constituye una preocupación compartida.



Las discusiones paralelas fuera del entorno formal del taller proporcionan información clave para identificar las preocupaciones u oportunidades que hasta entonces no se han manifestado.

Pregunta clave 5: ¿Quién respaldará o se opondrá a esas prioridades?

Esta pregunta tiene por objetivo descubrir los intereses de las personas afectadas por las acciones prioritarias identificadas que pueden no estar en la sala pero que influirán en el éxito de la iniciativa. Se trata de una comprobación de la realidad esencial, no solo para identificar los obstáculos, sino también para determinar vías de cambio que tengan en cuenta los intereses en conflicto y relaciones de poder en juego. Por ejemplo:

En sus esferas prioritarias, ¿qué partes interesadas más importantes intervienen? ¿Cuáles son sus intereses y valores, y cómo les afectaría la elección de esta prioridad?

¿Qué papel podría desempeñar cada actor, ya sea en la promoción o bloqueo del progreso?

A continuación, los mismos grupos reducidos determinan su esfera prioritaria y sus principales factores e identifican a las partes interesadas clave involucradas. Deberán especificar la siguiente información:

- el papel de cada parte interesada,
- las acciones que podrían emprender,
- los efectos positivos y negativos que estas acciones podrían tener para la iniciativa.

Cada grupo de interés elabora un mapa o recurre a una técnica similar para ilustrar la variedad de factores que inciden en el éxito en su esfera de prioridad elegida, así como las relaciones de los actores clave. La presentación en plenaria de estos mapas de prioridades y partes interesadas está diseñada para promover la discusión y el debate sobre las diferencias. El facilitador desempeña un papel clave en el fomento de este debate, que por lo general se produce después de la presentación de cada grupo. Cuando hay diferencias de opinión dentro de un grupo, se anima a que los participantes expresen los motivos de sus discrepancias.

Crear las condiciones propicias para el diálogo

En esta fase, los grupos seleccionan las esferas que consideran más importantes, tengan o no competencias o experiencia en la materia. Esto permite que los participantes canalicen su energía hacia las prioridades que se sienten más motivados a tratar. La clave del éxito radica en que los participantes puedan expresar lo que piensan y sienten acerca de las prioridades clave y sus posibles efectos positivos y negativos. Estos intercambios pueden llegar a ser bastante acalorados, pero la intervención en ellos estará únicamente justificada para evitar que los participantes discutan sobre soluciones específicas. El debate debe limitarse a las razones de su elección o a lo que opinan de las decisiones de otros. Una vez que los participantes han expresado todas sus razones e impresiones, se puede concluir este ejercicio.



Análisis colaborativo de las relaciones entre las partes interesadas y los patrones de influencia, llanura inundable de Barotse (Zambia).

En la práctica: Facilitar el diálogo sobre las opciones

A fin de crear unas condiciones que permitan ejercer influencia, se requiere una preparación e intervención específicas por parte del facilitador, orientadas a maximizar el intercambio de opiniones y sentimientos sobre las opciones para lograr una finalidad común. Aquí el facilitador ejerce más una función de influencia que de control. A continuación se ofrecen algunos consejos:

- Elija una ubicación o lugar que simbolice la importancia de los temas tratados.
- Deje que los participantes elijan sus propias prioridades y se unan a un grupo con prioridades similares, independientemente de su posición o experiencia.
- Limite la discusión a las principales opciones y a quienes las apoyarán o se opondrán.
- Permita que todos expresen lo que piensan y sienten sobre cada opción y sus principales componentes.
- Asegúrese de que también se recogen las opciones propuestas por otros individuos y grupos, ya que estas podrían incorporarse en los planes de acción de la siguiente fase.



Una red de líderes locales de aldeas vecinas discute los planes para un ulterior diálogo con el gobierno, Gujarat (la India).

Función de los facilitadores	Función de los participantes
<ul style="list-style-type: none"> • Durante la fase de escucha el facilitador ejerció una función de control, pero ahora le toca asumir un papel de influencia; es decir, un socio en pie de igualdad con los participantes. • Ayude a que los participantes se agrupen en torno a las esferas de interés que ellos decidan. Cuando los participantes se dejan guiar por sus intereses a menudo eligen unirse a grupos que tratan cuestiones que están fuera de su esfera de responsabilidad directa. • Puede proponer que realicen un ejercicio de trazado de mapas, o quizás los participantes se sientan más cómodos recurriendo a otras técnicas. Cualquier opción es buena siempre y cuando se aborden las preguntas de orientación. • No se preocupe si la discusión se acalora. Es una señal de que los participantes están implicados en la labor. Intervenga únicamente si ve que están tratando de "resolver el problema", que es precisamente de lo que se ocupará la siguiente fase. 	<ul style="list-style-type: none"> • En esta fase, los participantes son miembros de grupos de interés. Estos pueden no corresponder con su función oficial, sino abordar una esfera que les interesa en particular. • Tendrá que hallar y debatir opciones, pero no tomar una decisión sobre cuál es la mejor alternativa. • Tendrá que centrarse en descubrir las razones y sentimientos que le impulsan a respaldar u oponerse a las prioridades clave para poder abordarlas mejor en la siguiente fase.

Cuadro 3. Función de los facilitadores y participantes en la fase de diálogo

Reflexiones: Allanar el terreno para el aprendizaje

Además de crear las condiciones para que los participantes y grupos tomen decisiones fundadas, la fase de diálogo proporciona una base esencial para el proceso de aprendizaje a más largo plazo. Permite que los organizadores identifiquen los factores y actores importantes para influir en la iniciativa y el porqué de esta incidencia. La participación de los grupos de interés clave proporciona una validación en tiempo real de este análisis emergente, que puede proporcionar una base para la evaluación posterior de los resultados. Por el contrario, reconstruir esta información de calidad después de un evento resulta muy difícil y costoso.

La fase de selección

La fase de selección es el momento en que los individuos y grupos toman decisiones sobre las acciones con las que están dispuestos a comprometerse; en otras palabras, se centra en la esfera de control específica de cada persona. Se proporciona un espacio para elaborar planes de acción, contraer compromisos explícitos y dar los primeros pasos. Los participantes eligen sus propios compromisos sin ser coaccionados, motivados por el reconocimiento específico de sus esferas particulares de responsabilidad, así como informados, ahora también, por un conjunto más amplio de necesidades y posibilidades.

En esta fase final, los participantes se dividen en grupos según sus esferas de responsabilidad para llevar a cabo las acciones que se hayan acordado. La atención se centra en las acciones que cada grupo puede llevar a cabo.

Pregunta clave 6: ¿Qué voy a hacer?

Esta pregunta puede expresarse de múltiples formas. Por ejemplo:

Teniendo en cuenta su propia esfera de responsabilidad, ¿qué se compromete a hacer?

¿Qué acciones específicas se compromete usted (o su grupo) a emprender para lograr la finalidad común? ¿Cómo va a reunir los recursos necesarios, monitorear el progreso y generar la capacidad necesaria para alcanzar estos objetivos? ¿A quién más necesita involucrar?

La tarea de cada grupo en la fase de selección sigue los pasos de apreciación-influencia-control en sentido inverso (Figura 7). El grupo empieza centrándose en compromisos para la acción, teniendo en cuenta todo lo que se ha dicho durante el taller, interrogándose sobre lo que ello implica para su esfera de responsabilidad y determinando los compromisos que está dispuesto a contraer. A continuación, el grupo examina en qué y en quién tiene que ejercer influencia para lograr sus objetivos. Un vez que los grupos poseen un mayor conocimiento de los detalles prácticos de las acciones de colaboración que deben emprender, se disponen a examinar aquellos elementos que otros actores apreciarán a fin de aumentar las probabilidades de éxito de sus acciones.

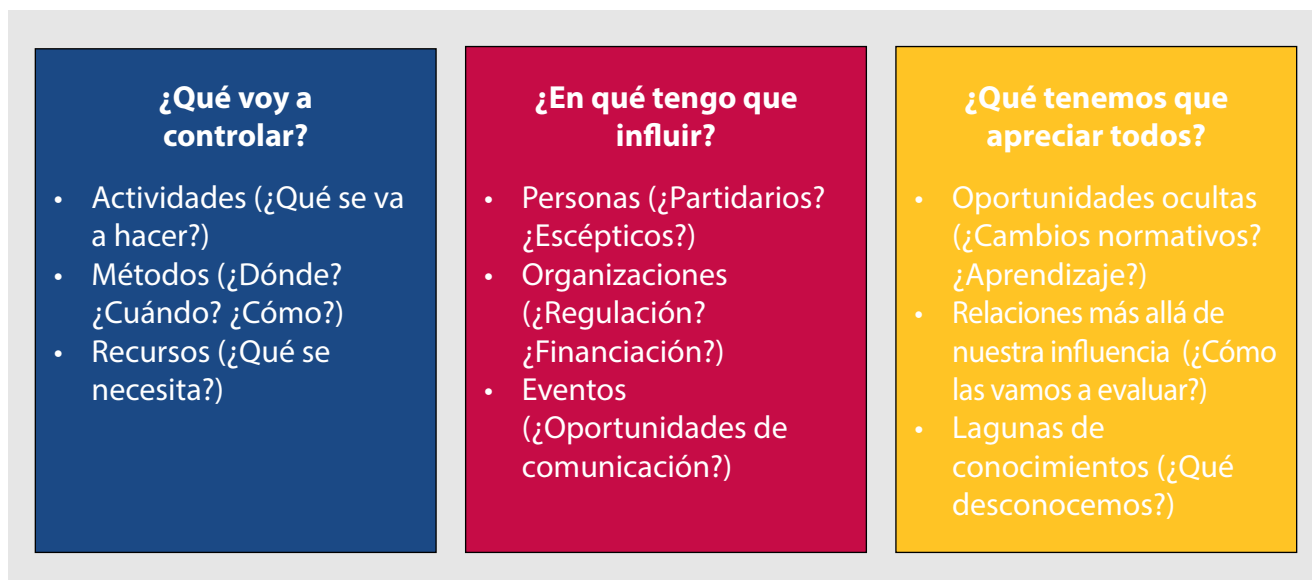


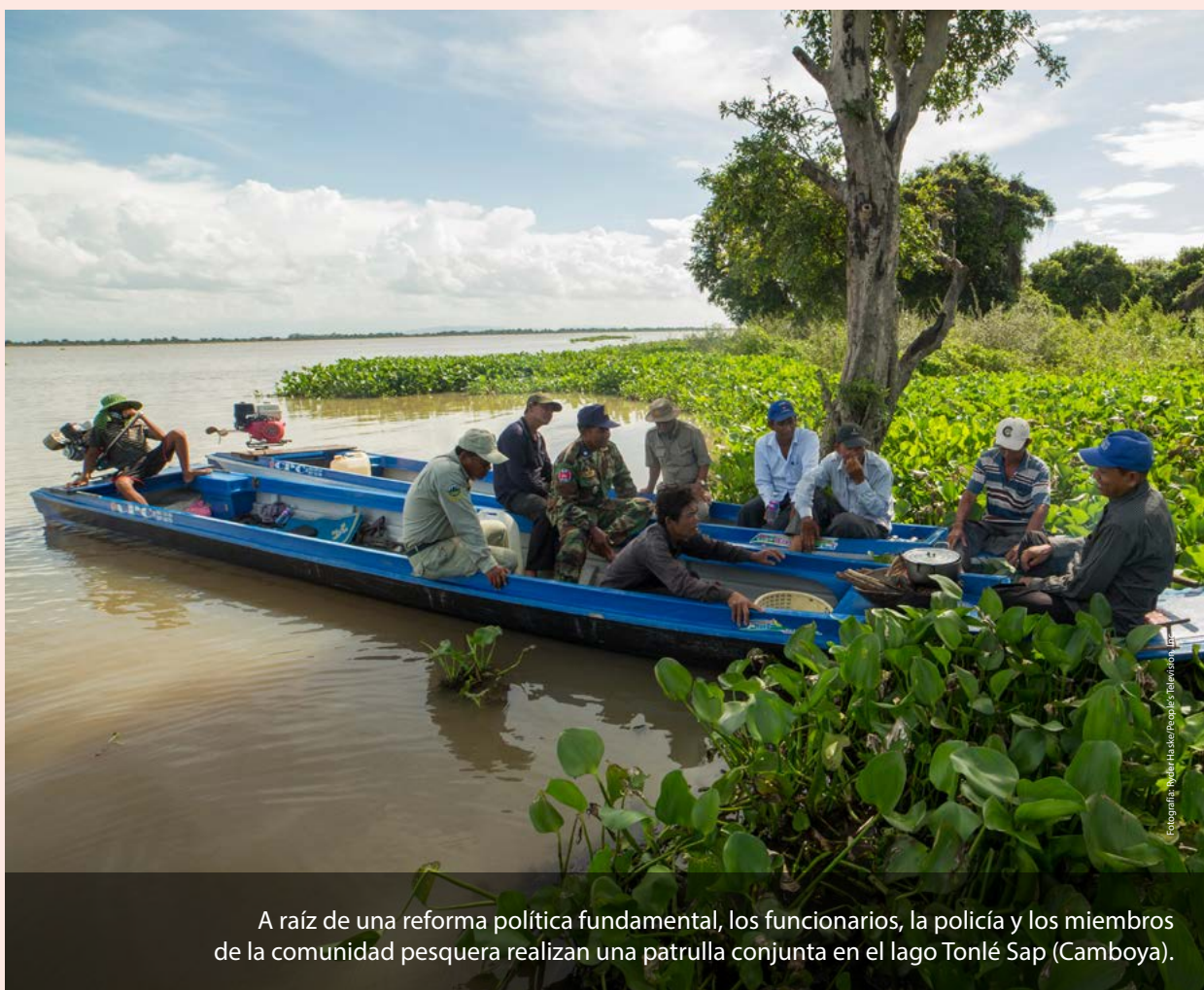
Figura 7. Modelo de matriz para planificar la acción, con ejemplos de factores que pueden incluirse

En la práctica: Planificación de la acción

En la fase de selección, elija o prepare un entorno que facilite que los participantes se centren en una toma de decisiones y planificación de acciones eficaces. Asegúrese de que se dispone de los recursos necesarios para tomar decisiones (como informes de estudios de antecedentes, informes producidos en el marco de los talleres, gráficos, listas, teléfonos y acceso a Internet). Centre el debate en las principales actividades que deben completarse.

Admita también que los individuos y grupos pueden estar dispuestos a comprometerse a distintos tipos de acciones en diferentes fases de una iniciativa a largo plazo, o a medida que el contexto vaya evolucionando. Los compromisos iniciales pueden incluir, por ejemplo, planes para solicitar una reunión con un funcionario de nivel superior que no esté presente en el evento de diálogo, contemplar la posibilidad de colaborar con un nuevo socio, o llamar la atención de los medios de comunicación sobre un problema dado.

En el lago Tonlé Sap de Camboya, las comunidades se propusieron probar un nuevo enfoque de ordenación comunitaria de la pesca, en el que se incorporaba la producción comercial con miras a incrementar los ingresos y los fondos locales para la conservación. Después de que el primer ministro anunciara una reforma política de gran envergadura en el sector, los funcionarios de la Administración de Pesca, que en un principio se habían mostrado reticentes a examinar nuevos enfoques, no tardaron en ser firmes partidarios de la iniciativa. Presionados para mostrar progresos en la mejora de los medios de vida de los miembros de la comunidad pesquera, los funcionarios convinieron en apoyar un enfoque experimental que superó las barreras de la regulación en vigor y se comprometieron a cumplir a ambicioso cronograma para su aplicación. El alcance de lo que parecía factible unos pocos meses atrás se había ampliado significativamente.¹²



A raíz de una reforma política fundamental, los funcionarios, la policía y los miembros de la comunidad pesquera realizan una patrulla conjunta en el lago Tonlé Sap (Camboya).

Reflexiones: Compromiso para la acción

Un compromiso para la acción es algo muy diferente de una recomendación. Un compromiso corresponde a la esfera de elección o control propia de cada persona, mientras que una recomendación está dirigida a otro individuo. Muy a menudo en los procesos de planificación, se formulan recomendaciones dirigidas a grupos que no están presentes o que ni siquiera pueden definirse específicamente. Por lo contrario, un compromiso para la acción tiene su origen en las motivaciones personales de un individuo. Además, cuando los compromisos se formulan en presencia de terceros en redes sociales y con los que se seguirá interactuando, hay más probabilidades de que se exija una rendición de cuentas.



Elaborando un plan de acción para el diálogo de múltiples partes interesadas entre el gobierno y las comunidades costeras en Filipinas.

Los participantes regresan del trabajo en grupos reducidos a la plenaria con un plan en el que se especifican las acciones futuras así como el cuándo, dónde, cómo y con qué recursos. Puesto que muchas de las otras partes interesadas están presentes, los participantes pueden aprovechar la sesión para negociar directamente con el actor relevante aquellos aspectos sobre los que desean influir.

Asegúrese de que todos los participantes identifican y se comprometen con un plan de

acción. Nótese que no es necesario combinar los distintos planes de acción de los individuos o grupos en un único plan de acción global para la iniciativa. Si bien un resumen de ese tipo puede ser útil para presentar las conclusiones a terceros, durante el taller es importante respetar la singularidad de cada compromiso particular. En una situación de competencia o conflicto por los recursos naturales y otros componentes de los medios de vida locales, pedir a los participantes que se pongan de acuerdo sobre un único plan de acción global puede debilitar

Función de los facilitadores	Función de los participantes
<ul style="list-style-type: none"> • En esta fase la función del facilitador pasa de la influencia a la apreciación. • Ahora los participantes están a cargo de sus esferas de responsabilidad y la labor del facilitador consiste en ayudarlos respondiendo a sus peticiones. • Reconozca que van a asumir la responsabilidad directa de la implementación de los resultados. • También puede ofrecer su ayuda para facilitar la sesión plenaria, en cuyo caso volverá a asumir un papel de influencia, y se asegurará de que todos los grupos y participantes tienen la oportunidad de expresar sus puntos de vista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahora los participantes ejercen sus funciones cotidianas con sus propias esferas de responsabilidad. • Teniendo en cuenta todo lo que ha escuchado, elabore una lista con sus compromisos. • Reflexione y desarrolle esos compromisos: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué va a hacer realmente? - ¿Sobre quién va a tener que ejercer influencia? ¿En materia de qué? - ¿Qué tendrán que apreciar sus interlocutores acerca de su situación para que usted tenga éxito?

Cuadro 4. Función de los facilitadores y participantes en la fase de selección

Reflexiones: Reflexionar sobre la finalidad

Llamar de nuevo la atención a la finalidad general compartida hace que los participantes se centren en la dimensión reflexiva y evaluativa de la elección. También introduce un elemento esencial del proceso de aprendizaje a más largo plazo. Los grupos tendrán que retomar con regularidad la pregunta: "¿Estamos alcanzando la finalidad?" Los nuevos retos que surjan al responder a esta pregunta proporcionarán orientaciones sobre las acciones futuras necesarias.

Pedir a los grupos que reflexionen sobre lo que todos necesitamos apreciar es muy útil a la hora de generar confianza. A menudo las personas descubren datos importantes que por lo general se omiten pero que tienen un gran impacto en la cultura o el contexto particular de una acción, que a su vez influyen en la capacidad conjunta de los grupos para lograr su finalidad.



Compilación de elementos de un plan de acción antes de la puesta en común con los participantes del taller.

la energía y los compromisos que están detrás de las acciones individuales. También se corre el riesgo de que los participantes se muestren reacios a presentar las acciones que consideren más impactantes si creen que solo se apoyará a los que se ganen la aprobación o el consenso de todo el grupo.

Pregunta clave 7: ¿Con estas acciones se logrará la finalidad?

Esta pregunta está diseñada para ayudar a que los participantes examinen desde cierta distancia con qué eficacia la suma de los compromisos aborda la finalidad compartida del grupo. Esta pregunta puede formularse de diferentes maneras. Por ejemplo:

¿Qué parte de la finalidad puede realmente alcanzarse a través de los compromisos específicos que las personas están dispuestas contraer?

¿Qué más puede necesitarse para lograr la finalidad que hemos definido?

Tras considerar las preguntas de forma individual y en grupos reducidos, cada parte interesada vuelve a la plenaria para reflexionar sobre si el conjunto de compromisos de todos los grupos permitirá alcanzar la finalidad. Con este ejercicio se pretende crear una convergencia entre los planteamientos al problema ascendentes y descendentes. También es un paso importante para implantar una práctica de reflexión y aprendizaje de la acción que debería realizarse durante toda la ejecución.

Crear las condiciones propicias para la selección

Las condiciones para esta fase se parecen más a la vida normal de trabajo de los participantes. De ser posible, los grupos deben disponer de su propia sala o espacio, separados los unos de los otros. Cuando exista una necesidad de influencia (por ejemplo, cuando las acciones de un grupo dependan de las decisiones tomadas por otro grupo) habrá que alentarlos a que se reúnan para trabajar sobre dichas cuestiones. Es por ello que cada grupo tendrá que saber dónde se están reuniendo los demás grupos. Es probable que el tiempo sea demasiado limitado para completar toda la tarea, por lo que cada grupo deberá programar una primera reunión para la adopción de medidas.

Por lo general, el grupo de trabajo que se encargó de la organización del taller suele estar bien situado para seguir desempeñando un papel clave que asegure la continuidad del esfuerzo, lo cual incluye:

- hacer un seguimiento de los progresos en la aplicación de las acciones y evaluación de los resultados,
- proporcionar un foro para la negociación de las diferencias entre las partes interesadas,
- recoger nuevas contribuciones y aportar ideas innovadoras para fomentar la colaboración en curso entre las partes interesadas o llegar a otros grupos.

El grupo de trabajo se convierte en un centro de aprendizaje e influencia para la comunidad o sobre el problema en cuestión, y divulga nuevas ideas y prácticas. Su composición puede cambiar y puede designar a especialistas para que brinden apoyo en estas funciones clave. La Nota de orientación 3, "Evaluar los resultados y mantener la colaboración", proporciona más información sobre el papel vital de este grupo central a la hora de sostener la colaboración y el aprendizaje, así como para ampliar la influencia de una iniciativa a lo largo del tiempo.



Formación de grupos de acción múltiple al final de un foro sobre el futuro de la pesca comunitaria en el lago Tonlé Sap (Camboya).

NOTA DE ORIENTACIÓN 3: EVALUAR LOS RESULTADOS Y MANTENER LA COLABORACIÓN

Muchos de los esfuerzos de diálogo de múltiples partes interesadas o planificación conjunta pierden impulso con rapidez después de un evento principal o una serie específica de interacciones debido a que son relativamente pocos los recursos que se destinan a la labor de seguimiento. Sin embargo, la relevancia de un taller se mide por la utilidad de las acciones que cataliza y los resultados de estas a lo largo del tiempo.

Reconociendo esta afirmación, el proceso CORE está diseñado como un ciclo de reflexión, acción y aprendizaje. Si en la Nota de orientación 1 se abordaron los preparativos y en la Nota de orientación 2 se describió el proceso de facilitación del diálogo, en la presente nota se exponen los retos a largo plazo de monitorear el progreso, evaluar los resultados, extraer enseñanzas y ampliar y mantener la colaboración.

La principal tarea del seguimiento es que haya un grupo central de representantes de partes interesadas que ejerza de centro de comunicación y aprendizaje. Este grupo también potencia que los progresos de la iniciativa se extiendan a otras áreas. Por su diseño, el conjunto de compromisos de acción que emana de un evento de diálogo corresponde a las motivaciones de los individuos y grupos y está orientado hacia la consecución de una finalidad común más amplia. Unir diversas perspectivas y motivaciones tiene mucha fuerza, por lo que sería contraproducente que el grupo tratara de gestionar o dirigir todas las actividades. Sin embargo, es esencial que el grupo proporcione un medio para monitorear lo que está sucediendo, reflexionar al respecto, discutir los problemas que surjan y llegar a resoluciones. Un grupo que trabaja de forma eficaz puede contribuir enormemente a reforzar la sostenibilidad de la iniciativa de colaboración.

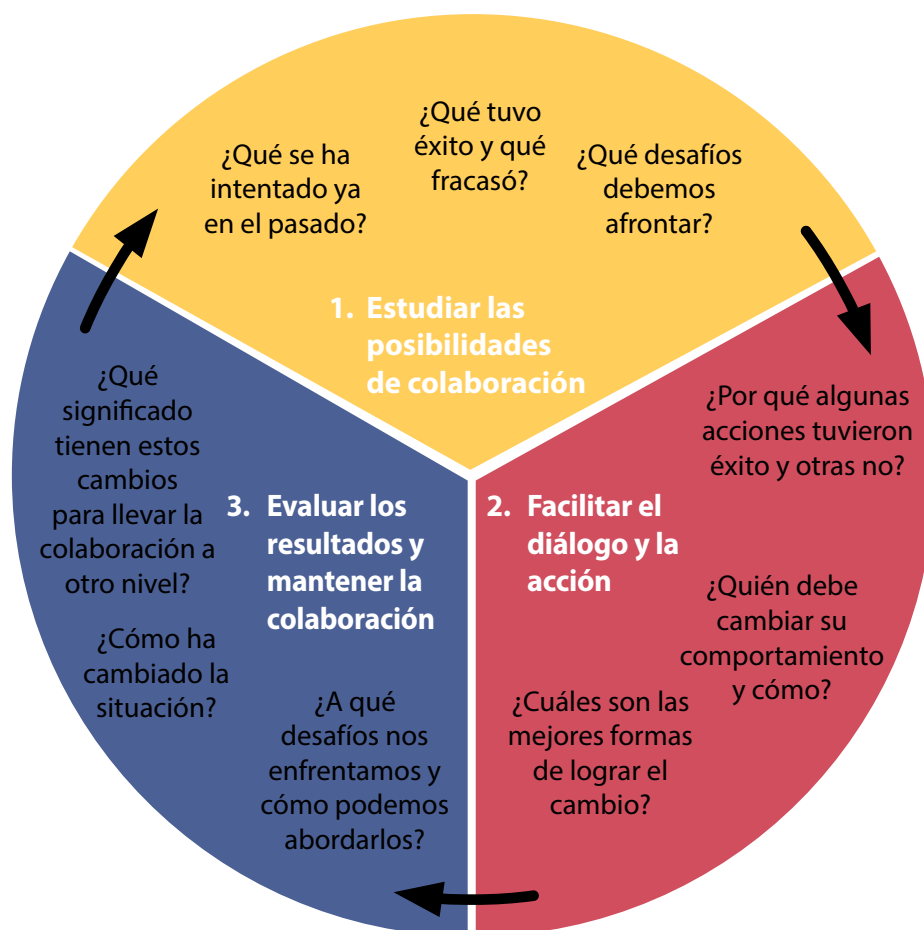


Figura 8. Muestra de cómo la labor de evaluación y aprendizaje está integrada en las tres fases del enfoque CORE

En la práctica: Iniciativa local y sostenibilidad

Para los organizadores que han participado en proyectos de desarrollo convencionales, que a menudo requieren un plan detallado inicial en el que se especifica el presupuesto, los productos, el cronograma y los resultados previstos, pasar a un tipo de colaboración en el que los que vienen de fuera son vistos como agentes que apoyan las iniciativas de desarrollo definidas a nivel local puede resultar un choque cultural.

En lago Kariba, en Zambia, a los miembros del grupo central les sorprendió ver que el comité de desarrollo local había decidido y emprendido por su cuenta los pasos siguientes sin esperar a la aprobación. “Al principio,” afirmó Elias Madzudzo, un miembro del equipo organizador, “pensamos que teníamos que ser nosotros los que dirigiesen el proceso. Pero luego nos dimos cuenta de que no, que teníamos que soltar las riendas.”

En el Lago Victoria, una organizadora llamada Clementine Burnley relata un cambio similar en las expectativas de aprendizaje cuando los representantes de dos de las tres comunidades que participaban en el taller de diálogo regresaron a sus aldeas donde llevaron a cabo consultas más amplias, y de repente modificaron sus planes. “Al principio estaba molesta,” reconoce Clementine “pero luego me di cuenta de que eso significaba que estaban realmente comprometidos con el proceso. Lo que hicimos fue abrir el proceso.” Reunir a representantes de las tres comunidades hizo que las personas reflexionaran, compararan sus experiencias y, por último, reconsideraran sus planes. Una comunidad pasó de un enfoque centrado en la formación empresarial a una inversión más práctica en equipos de secado de pescado que contribuiría a incrementar los ingresos de todos. Otra comunidad movilizó fondos a nivel local, camiones y material de edificación para la construcción de baños públicos y una instalación de biogás que beneficiaría a toda la comunidad. Esta nueva capacidad para la acción colectiva no tardó en atraer el interés de otros inversores de desarrollo deseosos de que las innovaciones se multiplicaran.¹³



Los proyectos dirigidos por la comunidad refuerzan la acción colectiva en la aldea de Kachanga en el lago Victoria (Uganda).

En la práctica: Aprender de los resultados imprevistos

Los cambios más significativos que se descubren durante un ejercicio de evaluación de resultados pueden ser los inesperados. También pueden dar pie a una rica experiencia de aprendizaje. Por ejemplo, en el marco de una evaluación de las actividades destinadas a abordar las causas de la competencia por los recursos naturales en el lago Tonlé Sap, en Camboya, se trató de entender porqué la partes interesadas locales de algunas aldeas lograron intervenir en las políticas a nivel nacional e introducir cambios en la regulación, mientras que otras no. Comprender esta situación resultó clave para fortalecer a las instituciones de la sociedad civil y mejorar la capacidad de respuesta de las autoridades del gobierno central. De hecho, cuando las organizaciones comunitarias y organizaciones no gubernamentales del lago tuvieron conocimiento de dicho éxito temprano, muchas quisieron saber cómo se había producido y manifestaron su interés en unirse a una campaña más amplia destinada a incrementar los derechos de acceso a los recursos naturales de las comunidades locales y su autoridad de gestión de estos.



El intercambio de experiencias entre regiones aporta nuevas reflexiones sobre las lecciones aprendidas.

Ciclo de acción y aprendizaje

Si bien la evaluación y el aprendizaje requieren un esfuerzo dedicado por parte de un grupo central, estas no deberían considerarse actividades independientes que se ejecutan únicamente a intervalos específicos. Por lo contrario, son ejercicios que deberían incorporarse a cada fase del enfoque CORE. Como se muestra en la Figura 8, el estudio de las posibilidades de colaboración incluye una serie de preguntas explícitas cuyo objetivo es evaluar los esfuerzos anteriores. La fase de diálogo comprende una valoración de lo que provocó el fracaso o éxito de otras iniciativas. A medida que los grupos involucrados van tomando medidas en apoyo de los objetivos comunes, surge una necesidad imperiosa de monitorear aquello que se ha logrado, los obstáculos encontrados y las oportunidades que se presentan, así como llevar a cabo una reflexión estructurada sobre cómo adaptarse a la nueva situación.

El enfoque CORE tiene como objetivo hacer frente a las mismas dificultades que atentan contra los proyectos de desarrollo clásicos. Por ejemplo, el diseño de una iniciativa en torno a una finalidad definida y adaptada por las partes interesadas locales, así como la planificación de acciones sobre la base de los compromisos contraídos por los participantes son esenciales para mantener el sentido de apropiación y liderazgo a nivel local. Esto también fomenta el uso creativo y eficiente de los recursos disponibles, reduciendo así

la dependencia de financiación externa. Abordar de manera explícita los factores que pueden socavar el progreso hacia los objetivos compartidos es esencial para ayudar a que los distintos grupos que colaboran superen intereses, poderes y políticas contrapuestos. Del mismo modo, un proceso eficaz de monitoreo, evaluación, aprendizaje y reflexión puede ser fundamental para mantener la colaboración entre los diversos grupos de partes interesadas, abarcando diferentes sectores y escalas.

Definir la finalidad de las actividades de monitoreo y evaluación

Los esfuerzos para abordar las raíces del conflicto por los recursos naturales y construir la colaboración requieren un proceso estructurado de aprendizaje para respaldar a los actores involucrados. Los planes de acción y compromisos que emanan de un taller de diálogo orientarán los esfuerzos de las personas, pero ninguna planificación por muy detallada que sea puede prever todos los retos u oportunidades que irán surgiendo con el tiempo. Mientras que en muchos casos será necesaria alguna forma de monitoreo o evaluación independiente para demostrar el progreso o documentar los resultados ante inversores o instituciones de apoyo, en este apartado nos centramos en el monitoreo y la evaluación participativos. (Sírvese consultar la guía complementaria “Handbook and Toolkit” para más información.)

Reflexiones: Aprendizaje y adaptación más allá de los proyectos individuales

La formación de un grupo central para dirigir los esfuerzos de monitoreo y evaluación participativos llena un vacío presente en la mayoría de ejercicios de múltiples partes interesadas: la necesidad de un punto central de organización que pueda velar por la sostenibilidad de la iniciativa. Por lo general los proyectos se consideran esfuerzos de organización independientes. En el enfoque CORE cada proyecto relacionado con la finalidad compartida forma parte de un proceso más amplio de acción-aprendizaje.

Este grupo central no actúa como un mecanismo de control, sino como un centro de influencia entre los proyectos individuales y los intereses comunitarios y nacionales, y se convierte en una fuente de aprendizaje que puede ayudar a que toda una serie de proyectos, agencias y organizaciones se adapten a nuevos desafíos y oportunidades. La capacidad de adaptación es un componente esencial de la resiliencia y puede ser un factor importante que contribuya a la prevención de conflictos.



Con los ejercicios de monitoreo y evaluación participativos se pretende siempre que los actores clave que forman parte de la iniciativa extraigan enseñanzas que les permitan alcanzar de manera más eficaz sus objetivos. También puede ampliarse el alcance de los productos y actividades de comunicación que resumen los resultados y dirigirse a financiadores actuales o potenciales, autoridades o funcionarios encargados de cuestiones normativas en los niveles superiores, grupos de partes interesadas en sectores conexos, redes de ONG que puedan ayudar a difundir las lecciones aprendidas entre otros sectores o regiones, o usuarios de los recursos locales que todavía no participen en la iniciativa.

El equipo responsable de la planificación de las actividades de monitoreo y evaluación tiene que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos aprender?
- ¿Quién tiene que estar informado? ¿Qué uso se hará de la información?
- Según los distintos actores, ¿cuáles son los cambios más significativos que hay que examinar y documentar?
- ¿Qué oportunidades para el desarrollo

institucional o la creación de nuevas asociaciones podría promover un ejercicio de evaluación?

Emplear el monitoreo y la evaluación para promover el aprendizaje

Lo ideal es que el grupo central formado durante las fases de estudio de la colaboración y organización del diálogo desempeñe un papel de liderazgo a la hora de determinar la finalidad y objetivo de las actividades de monitoreo y evaluación. También puede encargarse directamente de una parte de las entrevistas individuales, grupos de discusión, ejercicios participativos y otros métodos. Cuando se llevan a cabo actividades distintas en diferentes lugares, a menudo es útil disponer en cada ubicación de equipos organizados para apoyar la labor de monitoreo y evaluación, seguido de un proceso estructurado de comparación.

Existe una amplia gama de herramientas disponibles que pueden ayudar a las partes interesadas a analizar los resultados inmediatos de sus acciones y los obstáculos que enfrentan, así como los avances más fundamentales en



Comerciantes en pequeña escala compran pescado de captura del lago Tonlé Sap para llevarlo al mercado. Ampliar el alcance del cambio institucional a menudo requiere colaborar con nuevos actores.

la gestión y transformación de la competencia y conflicto por los recursos. (Sírvese consultar la guía de acompañamiento “Handbook and Toolkit” para más información.)

Si se recurre a un equipo o evaluador independiente para que aporte una nueva perspectiva o competencia particular, es esencial que los resultados sean revisados y discutidos en una reunión de trabajo, con el fin de que las partes interesadas clave tengan la oportunidad de participar en el análisis y reflexión de las conclusiones y su relevancia para el trabajo futuro. Es aconsejable programar tales reuniones de revisión, de manera que haya más posibilidades para aplicar las lecciones extraídas a las próximas acciones.

Cada público tiene sus propias preferencias en lo que se refiere al modo en que se presentan las conclusiones de la evaluación, así como distintas perspectivas para juzgar la validez y representatividad de los resultados. Es probable, por ejemplo, que a las partes interesadas locales les importen poco los detalles del diseño del estudio o los resúmenes cuantitativos de los resultados, pero que en

cambio les impresione un relato en primera persona de una historia de éxito o las enseñanzas extraídas por alguien con quien puedan identificarse y en quien puedan confiar. Este intercambio puede hacerse en persona, a través de un vídeo, la televisión o una emisora de radio, entre otros medios. Por el contrario, los financiadores externos a menudo exigen algún elemento de medición objetivo y quieren ver resultados documentados por escrito, con una descripción de la metodología empleada para juzgar debidamente su calidad, en particular en lo que se refiere a los resultados al final de un período de financiación.

En las distintas fases del enfoque CORE también se pueden emplear diferentes tipos de información. Durante la fase relativa al estudio de posibilidades de colaboración, por ejemplo, es más útil cuando las evaluaciones del impacto de proyectos o actividades pasados se presentan de tal forma que se estimule la imaginación del público, lo cual permite que los participantes propongan nuevas posibilidades para el futuro y realicen distintas interpretaciones de la realidad pasada. Los vídeos y el arte son herramientas

eficaces para transmitir esta información, especialmente cuando se complementan con una presentación más directa de los resultados pasados.

En la fase de diálogo, existe la necesidad de estimar el valor y la pertinencia de las prioridades de acción alternativas. Esto requiere una comprensión de las perspectivas e intereses de las distintas partes interesadas, que pueden apoyar u oponerse a diversas acciones. Por esta razón, revisten especial interés los resultados de monitoreo y evaluación que ponen de relieve las perspectivas de las competencias contrapuestas. Esto puede ser útil no solo a la hora de evaluar las oportunidades, sino también en el examen de los riesgos de las distintas líneas de acción y la forma de mitigarlos.

La fase de acción y aprendizaje requiere reflexionar sobre la eficacia de las acciones en relación con la finalidad general. El monitoreo periódico de los compromisos individuales y de grupo puede resultar útil, al igual que los datos sencillos sobre el rendimiento. El análisis estadístico de los resultados también puede ser oportuno si los usuarios están dispuestos a evaluar y hacer uso de los datos. En las iniciativas complejas en las que colaboran múltiples partes interesadas, a menudo habrá diferentes perspectivas sobre qué resultados se atribuyen a qué acciones. En lugar de simplificar la relación de manera artificial, puede resultar muy instructivo reconocer la ambigüedad y aprovecharla como una oportunidad para seguir investigando y aprender como grupo.

Mantener la colaboración

El mismo grupo que se formó para orientar la planificación de un taller de diálogo entre múltiples partes interesadas (véase la Nota de orientación 1) puede seguir garantizando la coordinación de un proceso de aprendizaje-acción futuro. A menudo, durante el taller de diálogo surgen nuevos actores, que más tarde pasan a formar parte de los miembros del grupo central. El grupo puede ocuparse de las siguientes tareas:

- Llegar más allá de los programas específicos de los miembros a fin de proporcionar y recibir información de la comunidad en general, la región, el país o las redes internacionales.

- Proporcionar un refugio seguro para que surjan nuevas ideas, compartir y dar a conocer los logros de la iniciativa, al tiempo que se incorporan noticias, vídeos y formación de fuentes externas.
- Brindar asesoramiento y apoyo a las comunidades de profesionales de los propios miembros y otros grupos locales.
- Proporcionar un foro para las negociaciones entre las partes interesadas y, contribuir a la difusión de los principios de la gestión y transformación de conflictos.

La tarea del grupo central no consiste únicamente en limitarse a los participantes de la iniciativa para asegurar la rendición de cuentas por las actividades que se han comprometido a emprender; lo ideal es que el grupo también esté volcado hacia el exterior para convertirse en un agente de desarrollo resiliente y sostenible para el conjunto de la comunidad o región. Las enseñanzas derivadas del monitoreo y la evaluación pueden realizar una contribución esencial a futuros esfuerzos orientados a examinar el potencial de una nueva colaboración, ampliar el diálogo para incluir a otros grupos, y poner en marcha actividades en las que participen el sector privado o líderes gubernamentales en los niveles superiores o abordar retos en escalas geográficas más amplias.

En la práctica: Ascensión

Si una iniciativa apunta a un cambio más amplio, será necesario llegar a otras partes interesadas que no participaron directamente en el taller de diálogo. Normalmente esto requiere “ascender” para involucrar a los encargados de la toma de decisiones en los niveles más altos. ¿Cómo puede lograrse?

1. La vía principal es definir y articular una finalidad que despierte el interés de esa persona.
2. La segunda vía es contratar a una persona a quien sabemos que el actor de nivel superior escuchará.
3. La tercera vía consiste en mostrar el progreso que ya se ha alcanzado: nuevas ideas, actores importantes implicados, resultados iniciales y resultados previstos.

Puede que no sea necesario que la figura de alto nivel participe de forma directa. A menudo basta con que tenga conocimiento de la iniciativa y no la obstaculice. A veces las figuras de alto nivel no quieren correr riesgos porque temen las repercusiones negativas de las nuevas iniciativas. En tales casos, es aconsejable disponer las acciones de forma que no se culpe a la figura de alto nivel de obstáculos o contratiempos que puedan surgir, pero que al mismo tiempo puedan atribuírsele parte de los éxitos. De esta manera, un funcionario que en un principio se mostraba escéptico o reacio a prestar su apoyo puede llegar a ser un defensor de los esfuerzos una vez que se hayan logrado algunos éxitos iniciales.



Un miembro del equipo de investigadores del Departamento de Pesca en Zambia se reúne con el director para compartir los resultados del proceso de diálogo y examinar las implicaciones normativas.

Métodos y herramientas

Academy for Educational Development. (2004). *Going to SCALE: System-wide collaborative action for livelihoods and the environment*. <http://www.fhi360.org/resource/going-scale>

Chambers, R. (2002). *Participatory workshops: A sourcebook of 21 sets of ideas and activities*. <http://www.ntd.co.uk/idsbookshop/details.asp?id=684>

Rüttinger, L., Janßen, A., Knupp, C., y Griestop, L. (2014). *From conflict to collaboration in natural resource management: A handbook and toolkit for practitioners working in aquatic resource systems*. Manual. Collaborating for Resilience.

Salas, M. A., Tillmann, H.J., McKee, M., y Shahzadi, N. (2007). *Visualisation in participatory programmes: How to facilitate and visualise participatory group processes*. <http://www.participatorymethods.org/resource/visualisation-participatory-programmes-how-facilitate-and-visualise-participatory-group>

Aplicaciones

Burnley, C., Adriázola, P., Comardicea, I., Mugisha, S., y Mushabe, N. (2014). *Strengthening community roles in aquatic resource governance in Uganda*. Informe de programa. Collaborating for Resilience.

Madzudzo, E., Chilufya, L., Mudenda, H.G., y Ratner, B.D. (2014). *Strengthening collective action to address resource conflict in Lake Kariba, Zambia*. Informe de programa. Collaborating for Resilience.

Ratner, B.D., Mam, K., y Halpern, G. (2014). Collaborating for resilience: Conflict, collective action, and transformation on Cambodia's Tonle Sap Lake. *Ecology and Society* 19(3): 31.

Ratner, B.D., Burnley, C., Mugisha, S., Madzudzo, E., Oeur, I., Mam, K., Rüttinger, L., Chilufya, L., y Adriázola, P. (2014). *Dialogue to address the roots of resource competition: Lessons for policy and practice*. Informe de programa. Collaborating for Resilience.

Oeur, I., Mam, K., Sour, K., y Ratner, B.D. (2014). *Innovations to strengthen aquatic resource governance on Cambodia's Tonle Sap Lake*. Informe de programa. Collaborating for Resilience.

Sitios web

Collaborating for Resilience
www.coresilience.org

Environmental Conflict and Collaboration
<http://www.ecc-platform.org>

Participatory Methods, Institute for Development Studies
<http://www.participatorymethods.org/task/learn-and-empower>: Visualización en Programas Participativos (en español): <http://www.vipp.es>

- ¹ Smith, W.E. (2009). *The creative power: Transforming ourselves, our organizations and our world*. Nueva York: Routledge.
- ² Ratner, B.D., Mam, K., y Halpern, G. (2014). Collaborating for resilience: Conflict, collective action, and transformation on Cambodia's Tonle Sap Lake. *Ecology and Society* 19(3): 31.
- ³ Furugganan, B., y Lopez, M.A. (2002). *Building partnerships between government and civil society: The case of Paiboon Wattanasiritham and the Governmental Central Bank*. Bangkok: Asian Institute of Management and Synergos Institute. Recuperado de: http://www.synergos.org/bridgingleadership/04/c_5_case_study_khun_paiboon_wattansiritham_thailand.pdf
- ⁴ Smith, W.E., y Sato, T. (1993). The new development paradigm. En Jo Marie Griesgraber y Bernhard G. Gunter (Eds.), *Development: New paradigms and principles for the twenty-first century (Rethinking Bretton Woods, Vol. 2)*. Londres. Pluto Press.
- ⁵ Smith, W.E., (1992). Planning for the electricity sector in Colombia. En Marvin R. Weisbord (Eds.), *Discovering common ground*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- ⁶ Rüttinger, L., Janßen, A., Knupp, C., Y Griestop, L. (2014). *From conflict to collaboration in natural resource management: A handbook and toolkit for practitioners working in aquatic resource systems*. Manual. Collaborating for Resilience.
- ⁷ Smith, W.E. (2009). *The creative power: Transforming ourselves, our organizations and our world*. Nueva York: Routledge.
- ⁸ Madzudzo, E., Chilufya, L., Mudenda, H.G., y Ratner, B.D. (2014). *Strengthening collective action to address resource conflict in Lake Kariba, Zambia*. Informe de programa. Collaborating for Resilience.
- ⁹ Ratner, B.D., Mam, K., y Halpern, G. (2014). Collaborating for resilience: Conflict, collective action, and transformation on Cambodia's Tonle Sap Lake. *Ecology and Society* 19(3): 31.
- ¹⁰ Madzudzo, E., Chilufya, L., Mudenda, H.G., y Ratner, B.D. (2014). *Strengthening collective action to address resource conflict in Lake Kariba, Zambia*. Informe de programa. Collaborating for Resilience.
- ¹¹ Burnley, C., Adriázola, P., Comardicea, I., Mugisha, S., y Mushabe, N. (2014). *Strengthening community roles in aquatic resource governance in Uganda*. Informe de programa. Collaborating for Resilience.
- ¹² Oeur, I., Mam, K., Sour, K., y Ratner, B.D. (2014). *Innovations to strengthen aquatic resource governance on Cambodia's Tonle Sap Lake*. Informe de programa. Collaborating for Resilience.
- ¹³ Burnley, C., Adriázola, P., Comardicea, I., Mugisha, S., y Mushabe, N. (2014). *Strengthening community roles in aquatic resource governance in Uganda*. Informe de programa. Collaborating for Resilience.



Esta publicación debería citarse como:

Blake D. Ratner y William Smith. (2016). Colaboración para la creación de resiliencia: una guía para profesionales (Mariana Cristellys, trad.). Manual. Collaborating for Resilience.

Collaborating for Resilience apoya el intercambio de experiencias entre profesionales, investigadores y actores políticos que trabajan para construir diálogo entre grupos que compiten por los recursos naturales, poner en marcha innovaciones que reduzcan el riesgo de conflicto social y fortalecer las instituciones para una gobernanza ambiental equitativa.

© 2016 Collaborating for Resilience. Todos los derechos reservados. Esta publicación puede ser reproducida sin el permiso pero haciendo un reconocimiento a Collaborating for Resilience. ©

Créditos de las fotografías: Portada y contraportada, Sree Kumar/Foundation for Ecological Security.



www.coresilience.org



100%
RECICLADO

Papel hecho de
material reciclado

Con el apoyo financiero de



RESEARCH
PROGRAM ON
Policies,
Institutions,
and Markets

Led by IFPRI



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development