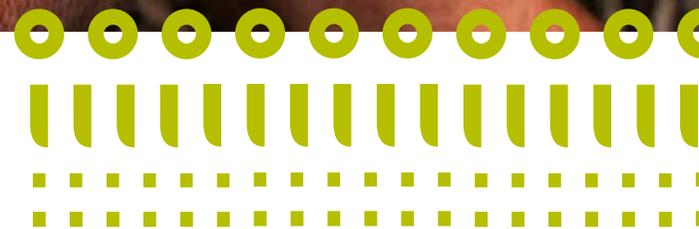




# Facilitación de procesos con múltiples partes interesadas

Un kit de herramientas

**rikolto**



# Índice



Introducción .....	4
Cómo utilizar este kit de herramientas .....	7
<b>PENSAMIENTO SISTÉMICO .....</b>	<b>8</b>
PENSAMIENTO SISTÉMICO: Conceptos .....	8
PENSAMIENTO SISTÉMICO: Herramientas.....	10
Herramienta 1: Mapeo de sistemas.....	10
Herramienta 2: Matriz de influencia .....	10
Herramienta 3: Bucles de retroalimentación .....	10
PENSAMIENTO SISTÉMICO: Actitudes.....	12
Recursos útiles .....	12



<b>PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS .....</b>	<b>13</b>
PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS: Conceptos.....	13
Participación.....	13
Poder.....	14
Ejercicio del poder .....	14
El cubo del poder .....	15
PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS: Herramientas .....	17
Herramienta 4: Mapa mental de las partes interesadas.....	18
Herramienta 5: Categorización de las partes interesadas.....	18
Herramienta 6: Análisis de las partes interesadas basado en influencia e interés.....	18
Herramienta 7: Análisis de las partes interesadas basado en postura e interés .....	18
Herramienta 8: Niveles de participación.....	18
Herramienta 9: Plan de participación de las partes interesadas .....	18
PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS: Actitudes .....	20
Recursos útiles .....	20



<b>VISIÓN COMPARTIDA.....</b>	<b>21</b>
UNA VISIÓN COMPARTIDA: Conceptos.....	21
UNA VISIÓN COMPARTIDA: Herramientas.....	22
Herramienta 10: Las 4 dimensiones del cambio .....	22
Herramienta 11: Teoría del cambio y las acciones .....	22
Herramienta 12: Análisis de supuestos .....	22
Herramienta 13: Análisis de riesgo de los supuestos .....	22
Herramienta 14: Marco de evaluación de supuestos .....	22
UNA VISIÓN COMPARTIDA: Actitudes.....	24
Recursos útiles .....	24



<b>GOBERNANZA DE LAS PARTES INTERESADAS.....</b>	<b>25</b>
4.1 GOBERNANZA DE LAS PARTES INTERESADAS: Conceptos.....	25
4.2 GOBERNANZA DE LAS PARTES INTERESADAS: Conceptos.....	26
Herramienta 15: Diagrama del sistema de gobernanza.....	26
Herramienta 16: Matriz de roles y responsabilidades .....	26
4.3 GOBERNANZA DE LAS PARTES INTERESADAS: Actitudes .....	28
Recursos útiles .....	28



<b>APRENDIZAJE Y CAMBIO .....</b>	<b>29</b>
5.1 APRENDIZAJE y CAMBIO: Conceptos .....	29
5.2 APRENDIZAJE Y CAMBIO: Herramientas .....	30
Herramienta 17: Las 4 habitaciones del cambio.....	31
Herramienta 18: Las 4 formas de la práctica reflexiva.....	31
Herramienta 19: Gráfico de navegación de aprendizaje y cambio.....	31
Herramienta 20: Lista de comprobación de indicadores.....	31
Herramienta 21: Marco de evaluación de la contribución.....	31
5.3 APRENDIZAJE y CAMBIO: Actitudes .....	33
Recursos útiles .....	33



<b>FACILITACIÓN DEL DIÁLOGO ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS .....</b>	<b>34</b>
6.1 FACILITACIÓN DEL DIÁLOGO ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS: Conceptos.....	34
6.2 FACILITACIÓN DEL DIÁLOGO ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS: Herramientas .....	37
6.3 FACILITACIÓN DEL DIÁLOGO ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS: Actitudes.....	38
Recursos útiles .....	38

<b>ANEXO HERRAMIENTAS.....</b>	<b>40</b>
--------------------------------	-----------

# Créditos

## Autor

Iñigo Retolaza Eguren  
iretolazae@gmail.com

## Curadores de contenido

Liesbeth Van Meulder  
Charlotte Flechet  
Tom Van den Steen

## Diseño

Bieke Olemans  
Beodesign.be

## Foto de portada

Cooperativa La Prosperidad  
de Chirinos

## Agradecimientos

Ricardo Garcés  
Bernadette Ouattara  
Alphonse Amani  
John Ereng  
Kain Mvanda  
Katharina Beelen  
Christophe Mugangu  
Muhammad Ulil Ahsan  
Hoang Thi Lua  
Mariela Wismann

## Edición:

Selene Casanova  
Irene Salvi

# Prólogo

El mundo ha cambiado de manera significativa desde que Rikolto, antes conocida como Vredeseilanden, comenzó a apoyar a los agricultores y las organizaciones de agricultores en la década de 1960. A partir de los resultados de nuestros proyectos y gracias a intercambios con nuestros socios y otras partes interesadas, ajustamos nuestras estrategias para mejorar los ingresos de los agricultores a partir de su acceso al mercado, trabajando después con una perspectiva de la cadena de valor y seguir con el enfoque de sistemas alimentarios que usamos actualmente.

Como hemos aprendido de todas estas experiencias, ha quedado muy claro que **para lograr que los agricultores obtengan un ingreso sustentable, a la vez que se generan alimentos nutritivos y asequibles para todos, es necesario el compromiso y la colaboración de todas las partes interesadas del sistema alimentario.** A través de nuestro trabajo, construimos puentes entre organizaciones de pequeños agricultores, empresas, autoridades y otros actores tanto de áreas rurales como urbanas. Juntos, creamos formas innovadoras de acceder, distribuir y producir alimentos nutritivos y de calidad, para que nadie quede rezagado.

Para materializar esta ambición, necesitamos ampliar nuestro alcance de trabajo, extendiendo nuestras colaboraciones a organizaciones de consumidores, actores del sector de la salud y la nutrición e instituciones financieras, por mencionar algunos. Es verdad que **esto hace que nuestro trabajo sea más complejo, pero también creamos más oportunidades para alcanzar nuestros objetivos con éxito.**

Si bien algunos de nuestros colegas ya han participado en capacitaciones sobre facilitación de procesos con múltiples partes interesadas, también debemos reconocer que necesitamos desarrollar estas habilidades y competencias en toda la organización. Es por eso que, en la segunda mitad de 2021, hemos invertido en un proceso de capacitación que genere capacitadores, en el que preparamos a 10 capacitadores internos para que se especialicen con respecto al proceso con múltiples partes interesadas (MSP) y que ellos luego capaciten a sus colegas en los grupos (clusters) y centros de Rikolto.

Para permitir que los capacitadores de Rikolto puedan realizar su trabajo, hemos capturado **los conceptos, las herramientas y las actitudes esenciales necesarios para que la colaboración entre múltiples partes interesadas funcione en los sistemas alimentarios.** Dado que reconocemos el valor que este kit de herramientas tiene para todos los facilitadores de procesos con múltiples partes interesadas (MSP), hemos decidido ponerlo a disposición del público. En caso de tener preguntas sobre su contenido, lo invito a ponerse en contacto con nuestros expertos en MSP. Es mi deseo que podamos desarrollar nuestras capacidades para fomentar soluciones para múltiples partes interesadas que cambien la receta de nuestros sistemas alimentarios. ¡Qué lo disfrute!

*Chris Claes, director ejecutivo de Rikolto*



# Introducción

**La facilitación de procesos con múltiples partes interesadas (MSP) es tanto un arte como una ciencia.** Hay algunos pasos y métodos comunes que llevan a establecer un proceso con múltiples partes interesadas. Al mismo tiempo, facilitar un proceso con múltiples partes interesadas depende en gran medida del contexto y debe llevarse a cabo de manera flexible para responder a dinámicas inesperadas (¡que siempre van a surgir!).

Este kit de herramientas presenta los conceptos, métodos y actitudes clave necesarios para llevar a cabo un proceso con múltiples partes interesadas de manera más fácil. Le proporciona una hoja de ruta, pero tendrá que experimentar, aprender y adaptar todos los recursos proporcionados para que se adecuen a su contexto y sus necesidades.

¡Disfrute este viaje!

*Iñigo Retolaza Eguren*

## ¿Qué es un proceso con múltiples partes interesadas?

Es un proceso de aprendizaje interactivo, empoderamiento y gobernanza participativa que permite a las partes interesadas con problemas y objetivos interconectados (aunque intereses con frecuencia diferentes) formar una comunidad innovadora y resiliente ante riesgos, crisis y oportunidades emergentes en un entorno complejo y cambiante.

Fuente: Guía de las asociaciones de múltiples partes interesadas  
(Centro Wageningen de Innovación para el Desarrollo, WCDI por sus siglas en inglés)

# Pasos para desarrollar una plataforma con múltiples partes interesadas

## ¿Cómo sabemos que estamos avanzando hacia el cambio que deseamos?

Dado que no existe una solución clara para los problemas complicados, las partes interesadas deben prestar mucha atención para ver si su mutua colaboración las acerca a una solución y qué **cambios** harían que su MSP sea más efectivo.

## ¿Cómo trabajamos juntos?

El **proceso** se logra de común acuerdo pero es dinámico, ya que equilibra los enfoques descendente y ascendente a nivel jerárquico para lidiar con las diferencias de poder y superar los conflictos de intereses. Esto genera una dinámica en la que todas las partes interesadas pueden ser escuchadas, asumir la responsabilidad de la solución y aprender unos de otros.

## ¿Cómo nos gestionamos?

El resultado de un MSP está casi garantizado. Sin embargo, contar con **normas claras** y **procedimientos** facilita la colaboración fluida y eficaz entre múltiples partes interesadas.



## ¿Quiénes son las principales partes interesadas con las que debemos involucrarnos?

Los **participantes** son todos los actores que tienen interés en el desafío común. Pueden provenir de diferentes sectores (gobierno, sector privado y sociedad civil) y pueden operar en diferentes niveles (local, nacional e internacional).

## ¿Cuáles son los objetivos comunes?

El **objetivo** es superar un “problema perverso”, un desafío que a menudo no tiene una solución clara y tiene consecuencias que afectan a muchas partes interesadas de diferentes maneras. Resolver tales problemas normalmente no es responsabilidad de una sola organización o persona.

## ¿Quién tiene que hacer qué?

La clave del éxito del proceso MSP radica en que se logre una facilitación hábil, asegurando que se den las condiciones adecuadas para la **colaboración** y apoyando el proceso con estrategias variadas de manera que se involucre a todas las partes interesadas (consulte el diagrama que se encuentra en la página siguiente).

# El enfoque del proceso MSP



# Cómo utilizar este kit de herramientas

Este kit de herramientas está estructurado en torno a 6 áreas principales del proceso MSP. Para cada una de estas áreas, puede explorar los **conceptos** básicos, las **herramientas** y las **actitudes** que lo ayudarán a integrarlas en su facilitación del proceso MSP.

No hay un orden predeterminado: puede explorarlas libremente. Haga clic en cualquier área y tema para obtener más información y, cuando haya terminado, regrese a este menú principal para continuar con su exploración.

En los anexos, encontrará todas las herramientas explicadas en detalle e información sobre la facilitación del diálogo entre múltiples partes interesadas.



# Pensamiento sistémico

## Conceptos

El pensamiento sistémico es la perspectiva básica que nos ayuda a comprender y transitar en un contexto en el que varios actores y factores interactúan de formas conocidas y desconocidas: el contexto típico del MSP. Este breve [video de Sustainability Science Education](#) explica de qué se trata el pensamiento sistémico:

“Los sistemas alimentarios sustentables son aquellos que tienen como objetivo lograr la seguridad alimentaria y nutricional, y dietas saludables a la vez que limitan los impactos ambientales negativos y mejoran el bienestar socioeconómico. Por lo tanto, los sistemas alimentarios sustentables protegen y respetan la biodiversidad y los ecosistemas, así como el bienestar humano y la equidad social.” [CIAT](#)

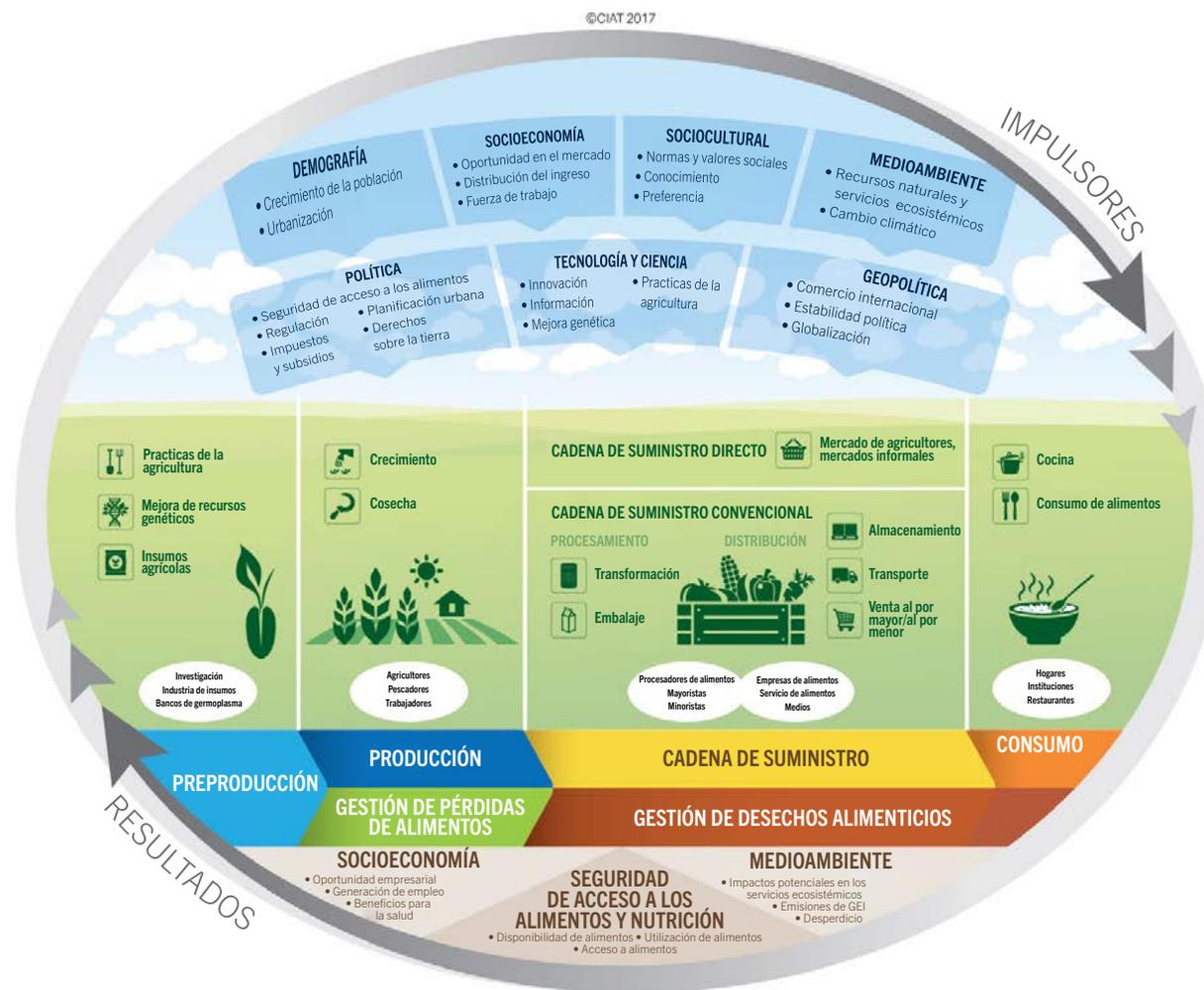
+ Para una introducción más enfocada al pensamiento sistémico en los sistemas alimentarios, vea este video de [IPES-Food](#) y [la serie de pensamiento sistémico de Rikolto](#).

Puede encontrar videos más generales sobre el pensamiento sistémico en el [canal de Complexity Learning Lab](#).

[La reintroducción de lobos en Yellowstone](#) ofrece un buen ejemplo de varias dinámicas de sistemas descritas a la derecha.

## El sistema alimentario

### Impulsores - actividades - actores - resultados



## Perspectivas útiles al participar en un MSP:



### El todo y las partes

El pensamiento sistémico implica poder observar simultáneamente el todo (un sistema alimentario local y cómo funciona), sus partes (consumidores, minoristas locales, grandes distribuidores, políticas locales, prácticas agrícolas, marcos internacionales, etc.) y cómo están interconectados (relación entre grandes distribuidores y minoristas locales, acceso a financiación y productores locales, etc.).

**La interrelación de estas partes moldea el funcionamiento del sistema.**

### Interconexión y accionar a distancia

Todas las partes de un sistema están interconectadas, eso es lo que las hace parte del sistema. **Interactúan entre sí, incluso si ocurren en diferentes lugares o períodos de tiempo, y no es fácil identificar los vínculos causales entre estas interacciones** de maneras que no se hayan predicho o no se hayan conocido de antemano (una decisión que los legisladores locales tomen hoy pueden afectar la forma en que los distribuidores (inter) nacionales se relacionen con los productores locales en el futuro).

### Incertidumbre y desconocimiento

Solo en retrospectiva podemos comprender completamente las relaciones de causa y efecto de nuestra iniciativa. **El seguimiento y la evaluación constantes de nuestras acciones orientadas al aprendizaje son imprescindibles** para aprender del pasado y ser más efectivos y menos dañinos con nuestros aportes para el cambio.

### Iteración en entornos

Donde no hay relaciones de causa-efecto comprobadas o conocidas, el único enfoque para descubrir el efecto de nuestras acciones, qué funciona y cómo puede lograr el resultado deseado, es **experimentar repetidamente, haciendo pequeños y grandes ajustes** hasta encontrar la solución.

### Emergencia y autoorganización

La propiedad de autoorganización de los sistemas puede significar que **es posible que surjan nuevos espacios para la participación e interacción de las partes interesadas** a medida que avanza el MSP: nuevas alianzas, grupos emergentes en contra y/o a favor del MSP, actores emergentes que se organizan para hacer oír su voz, turbios grupos de presión que defienden intereses unilaterales, actividades organizadas por asociaciones locales de consumidores, etc.

# Pensamiento sistémico

## Herramientas

### Pasos para el análisis de sistemas

#### 1. Elegir un tema central (o el cambio deseado)

Comprender la dinámica de los principales factores que afectan el tema que desea abordar/explorar.

#### 2. Identificar los elementos que lo constituyen (factores, partes, impulsores, condiciones, etc.)

¿Qué características tienen? ¿Cuál es el aspecto principal de este factor que nos interesa?

#### 3. Explorar las interacciones entre los factores

¿Cómo se relacionan entre sí? ¿Cómo se afectan entre sí?

¿Qué tipo de interacciones tienen? ¿Cómo se influyen entre sí?

- Sinergias: interacción constructiva (comentarios positivos, +)
- Interferencia: interacción destructiva (comentarios negativos, -)

#### 4. Vista de los sistemas

¿Cómo es el sistema ahora? ¿Qué podemos aprender del análisis de estas interacciones? ¿De qué se está dando cuenta ahora?

#### 5. Identificar los puntos de apalancamiento para la acción estratégica

¿Cuáles son los factores/interacciones que ayudan al sistema a avanzar hacia nuestra intención o cambio deseado? ¿Cómo puede aprovechar esto? ¿Qué puede hacer al respecto? ¿Qué estrategias puede implementar para fortalecer/activar el punto de apalancamiento?



### Preguntas de aprendizaje

- ¿Cuáles son los elementos que componen el ecosistema de su MSP?
- ¿Cómo están interconectados?
- ¿Cómo se influyen entre sí?
- ¿Podría dibujar un gráfico que represente estas interconexiones?
- ¿Cómo afecta su trabajo a estas interconexiones?
- ¿Qué más necesita saber sobre el ecosistema de su MSP?
- ¿Cómo puede mejorar sus capacidades de pensamiento sistémico?



## Caso de Rikolto

# Análisis de sistemas de la Plataforma del sistema alimentario sustentables de Arusha

por **Kain Mvanda**, coordinador del Programa Ciudades por el Cambio Alimentario (Food Smart Cities) en África Oriental

1. Se prevé que la población de Arusha aumente de 416 000 habitantes en 2012 a 1.5 millones en 2035 y 2 millones en 2050. ¿Cómo puede hacer la ciudad para que los alimentos saludables, sustentables y nutritivos estén disponibles, sean asequibles y accesibles para todas las categorías de consumidores?
2. Arusha se enfrenta a varios desafíos que debe superar para alcanzar esta ambición:
  - a. Malas prácticas de seguridad alimentaria y baja productividad en fincas pequeñas e ineficientes
  - b. Alto estrés hídrico, que será aún mayor con el aumento (directo e indirecto) de la demanda comercial y urbana
  - c. Se espera que el cambio climático reduzca los rendimientos y limite la variedad de cultivos que se pueden cultivar en las cercanías de la ciudad
  - d. Altos niveles de pérdida y desperdicio de alimentos a lo largo de las cadenas alimentarias y en los mercados
  - e. Las volátiles dinámicas políticas regionales generan impactos frecuentes en el mercado que afectan el sistema de producción de los agricultores
3. Contar con marcos normativos claros y un entorno propicio para los servicios de desarrollo empresarial puede aumentar la eficiencia de las fincas, mejorar la seguridad alimentaria y reducir el desperdicio de alimentos (sinergia).  
El cambio climático y la rápida expansión urbana pueden agravar el ya frágil sistema de producción y limitar el suministro local de alimentos (interferencia).
4. Los elementos principales del ecosistema comprenden a todos los actores del sistema del mercado de alimentos desde la finca hasta la mesa.  
La interconexión entre los problemas y los actores del sistema alimentario exige un enfoque holístico para mejorar el acceso a dietas saludables, nutritivas y sustentables. Ninguna acción o proyecto individual puede abordar todos los desafíos del sistema alimentario.
5. Unidos por estos desafíos comunes, los miembros de la Plataforma del Sistema Alimentario Sustentable de Arusha han identificado los siguientes puntos de apalancamiento para la acción estratégica:
  - a. Prácticas de producción sustentable que conserven el medio ambiente y garanticen la seguridad alimentaria
  - b. Modelos eficientes de distribución de alimentos que aborden los problemas de asequibilidad y contaminación de los alimentos durante el transporte, así como promover modelos comerciales que incluyan a los pequeños agricultores, los vendedores de alimentos y todas las categorías de consumidores.
  - c. Un gobierno de la ciudad y líderes del mercado que garanticen estatutos que aborden los mercados de alimentos, incluido el desperdicio de alimentos, como parte de la mejora de la higiene del mercado.

# Pensamiento sistémico

## Actitudes

*Todo punto de vista es la vista de un punto.*

*Leonardo Boff*

### Mentalidad de principiante

**Mantenga una mentalidad abierta cuando trate de entender cómo funciona el sistema; otras personas pueden verlo de una manera diferente.** El hecho de no saber cómo funcionan todas las interacciones no es un problema, porque muchas relaciones entre causa y efecto no las conocemos en este momento (es decir, la manera en la que nuestras acciones afectan las interacciones presentes y futuras del sistema alimentario con el que estamos tratando).

### Saber soltar

Es importante **estar abiertos a cambiar nuestras ideas iniciales (o formas de relacionarnos) y no apegarnos demasiado a ellas ni depender de ellas.** Pueden obstaculizar una forma más amplia o más inclusiva de ver el sistema alimentario. ¡Incluso podemos estar equivocados con respecto a nuestra manera de ver las cosas! El desapego a nuestra propia forma de ver el sistema alimentario genera la posibilidad de que se den nuevos aprendizajes que surgen de nuestras relaciones con otros actores del sistema alimentario (formuladores de políticas municipales, sector empresarial, productores locales, etc.).

### Creatividad

**Pensar y actuar de manera diferente a la tendencia dominante** produciendo variadas propuestas para abordar un tema (pensamiento lateral, prototipado). Asociar ideas y/o partes interesadas de formas inusuales. Mirar una realidad desde muchas perspectivas diferentes para enriquecer nuestras formas de pensar sobre el tema (es decir, alianzas inusuales o inesperadas para enfrentar los problemas alimentarios en las zonas urbanas).

### Recursos útiles

#### Problemas perversos



##### Video

- [Problemas perversos \(Systems Innovation Network\)](#)
- [El marco Cynefin \(Perfil cognitivo\)](#)



##### Lectura

- [Cómo abordar problemas perversos. Una perspectiva desde la política pública \(Servicio público australiano\)](#)

#### Pensamiento sistémico



##### Video

- [Pensamiento sistémico. Descripción general \(Systems Innovation Network\)](#)
- [Peter Senge. Introducción al pensamiento sistémico](#)
- [Innovación de los sistemas alimentarios \(Systems Innovation Network\)](#)



##### Lectura

- [Fritjof Capra. Atemos cabos, el pensamiento sistémico y la situación mundial](#)
- [Un marco colaborativo para la transformación de los sistemas alimentarios \(CIAT\)](#)
- [Una revisión de la evidencia sobre la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y los sistemas alimentarios \(IFPRI, Food Systems Summit 2021\)](#)



##### Búsqueda en Internet

- [El pensador sistémico](#)
- [Herramientas para pensadores sistémicos \(medium - diseño disruptivo\)](#)
- [Systems innovation](#)
- [CGIAR](#)

# Participación de las partes interesadas

## Conceptos



### Participación

En el núcleo de un MSP se encuentran las relaciones entre las partes interesadas. Cada actor tiene una capacidad diferente para participar de manera efectiva en el MSP y moldear la acción, dependiendo de su agenda y sus relaciones con actores más o menos poderosos. Hay muchos tipos de partes interesadas en el sistema alimentario: productores, consumidores, procesadores, transportistas, comerciantes mayoristas, supermercados, comerciantes minoristas, agencias gubernamentales, autoridades municipales, institutos de investigación, ...

Discutir las diferencias o compatibilidades entre los intereses de base o comunitarios y los de los tomadores de decisiones de alto nivel puede llevar a una comprensión más clara de las políticas de participación. Los actores que se encuentran en la parte superior de la pirámide pueden hablar de participación, pero tienen la intención de mantener el statu quo. Es sólo mediante la "participación transformadora" que los detentadores del poder se solidarizan con los menos poderosos para tomar medidas y moldear decisiones.

**El desafío de un facilitador de MSP es aumentar la calidad de la participación como una forma de apoyar nuevas formas de colaboración y procesos de toma de decisiones más inclusivos (participación transformadora). Paradójicamente, para empoderar a los actores con menos poder y voz, también debemos acompañar y trabajar con actores poderosos para influir en sus mentalidades, actitudes y comportamientos.**

#### Cuatro formas de participación (por Sarah White)

1. Los actores más poderosos suelen recurrir a una **participación nominal** para legitimar planes de desarrollo o políticas públicas. Se involucra a personas menos poderosas para dar la apariencia de inclusión. Su participación sirve para legitimar decisiones que han sido enmarcadas y tomadas por los actores de mayor jerarquía.
2. La **participación instrumental** considera la participación de la comunidad un medio para lograr un fin expresado, a menudo porque los miembros cuentan con las capacidades y el conocimiento necesarios para echar a andar el proyecto o la política. Sin embargo, los actores de menor jerarquía no tienen voz en la toma de decisiones y el marco general que ha sido decidido por los actores de mayor jerarquía.
3. La **participación representativa** les da a los miembros de la comunidad una voz en el proceso de toma de decisiones e implementación de proyectos o políticas que los afectan. Para los más poderosos, la participación representativa aumenta las posibilidades de que su intervención sea sustentable; para los menos poderosos, ofrece un espacio en la mesa.
4. La **participación transformadora** empodera a todos los actores involucrados. A través de su participación, los actores de menor jerarquía y los actores de mayor jerarquía cambian las estructuras de poder y toma de decisiones, haciéndolas más representativas y equitativas.

## Poder

Las dinámicas de poder son parte integral de cualquier relación. El poder de un actor determina cuánto (mucho o poco) puede participar en un MSP. Mucho de lo que se puede lograr en un MSP depende de qué tan bien se entiendan las relaciones de poder y se puedan movilizar para que todos los actores puedan participar equitativamente y contribuir a la solución.

Por lo general, tendemos a poner más atención en el poder que en la dinámica, en cómo ciertos actores ejercen su capacidad de influir en la realidad y acceder a recursos sobre otros actores. Sin embargo, debe **identificar otras formas en las que se puede usar el poder**. A medida que aprenda a usar su propio poder para empoderar a otros, abrirá la puerta a relaciones más democráticas entre las diferentes partes interesadas.

Como las dinámicas de poder cambian todo el tiempo, debe prestarles atención continua a lo largo del MSP y actualizar su análisis y estrategias de poder en consecuencia.

Al diseñar la iniciativa, debe llevarse a cabo un análisis de poder, algo que también debe hacerse al dar seguimiento al proceso una vez que se esté ejecutando. Nos ayudará a comprender cómo abordar mejor los desequilibrios de poder y evitar alimentar conflictos como consecuencia de nuestras propias acciones. Podemos hacerlo solos (nuestro equipo, aliados, el comité de dirección, etc.), o con otras partes una vez que hayamos generado cierta confianza (actores poderosos como el sector empresarial, las autoridades públicas, los líderes sociales, etc.).

### Preguntas de aprendizaje

- ¿Cómo entienden la participación las principales partes interesadas y qué forma o formas llevan a la práctica?
- ¿Cómo puede fomentar formas de participación más representativas y transformadoras a través de su trabajo como facilitador de MSP?  
¿Quién puede ayudarlo?
- ¿Cómo puede impulsar la inclusión de voces marginadas en la negociación y la toma de decisiones?
- ¿Cómo puede obtener la aceptación de partes interesadas más poderosas?  
¿Cómo puede abordar sus necesidades?
- ¿Hasta qué punto su propio comportamiento podría obstaculizar formas de participación más transformadoras y democráticas? ¿Qué puede hacer al respecto?

## Ejercicio del poder

### Poder para empoderar



Adaptado de [Explorar el poder para generar un cambio \(Exploring power for change\)](#) (ppt), John Gaventa (IDS), Taller Novib, noviembre de 2007.

**“Poder sobre”**. La capacidad de los poderosos para afectar las acciones y el pensamiento de quienes tienen menos poder

*Ej.: reglamentos municipales sobre mercados de abastos; los medios masivos y las redes sociales influyen en nuestros hábitos alimentarios*

**“Poder para”**. La capacidad de actuar; intervenir

*Ej.: un estudiante que exige una mejor alimentación en la escuela, un líder comunitario que motiva a los vecinos a unirse a un grupo de consumidores*

**“Poder con”**. La sinergia de la acción colectiva, la movilización social y la creación de alianzas

*Ej.: un consejo alimentario local que trabaje junto con los agricultores para mejorar la calidad de los alimentos organizando mercados locales e influyendo en las políticas alimentarias locales*

**“Poder interior”**. El sentido de dignidad propia y el conocimiento de uno mismo que permite a las personas expresarse

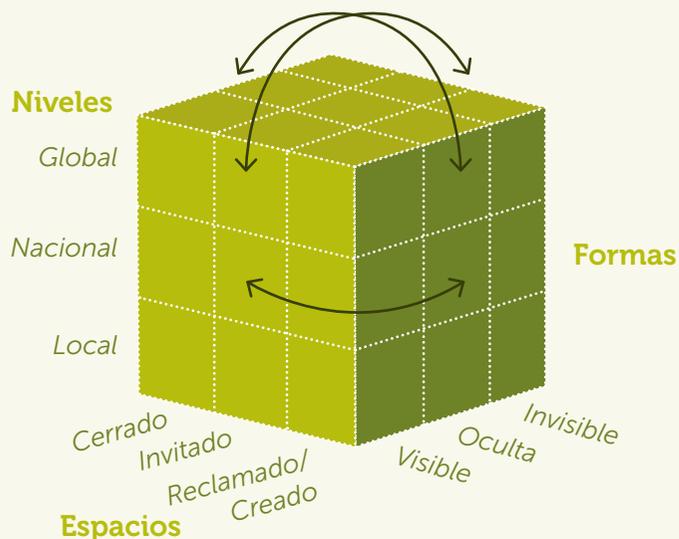
*Ej.: una joven indígena que no tiene miedo de hablar en público*

**Poder para empoderar**. Usar nuestro poder para empoderar a quienes tienen menos poder

*Ej.: una ONG que apoya a grupos locales que se unen para pedir a las autoridades municipales que establezcan jardines comunitarios en la ciudad.*



## El cubo del poder



- La dimensión **niveles** hace referencia a los diferentes niveles de toma de decisiones y autoridad que se muestran en una escala vertical, que incluye los niveles **global, nacional y local**
- La dimensión **formas** hace referencia a la forma en que el poder se manifiesta, incluidas las formas **visible, oculta e invisible**
- La dimensión **espacios** hace referencia a los espacios potenciales para la participación y la acción, incluidos los llamados espacios **cerrados, invitados y reclamados**

### Consejos para lidiar con los desequilibrios de poder

- **Asistencia técnica a actores menos poderosos** (organizaciones juveniles, asociaciones de productores locales, etc.) para fortalecer su capacidad técnica y representación política
- **Apoyar el acceso a la financiación de actores menos poderosos y marginados** (pequeños productores, asociaciones de mujeres, redes de pequeños productores, etc.)
- **Apoyar marcos legales innovadores** que promuevan prácticas más amplias y democráticas (consejos alimentarios locales, órganos consultivos de expertos, políticas de apoyo a los mercados locales o sistemas alimentarios escolares saludables, foros de ciudadanos sobre políticas alimentarias locales, etc.)
- **Acompañar y construir relaciones con actores poderosos** para ayudarlos a cambiar su mentalidad y comportamientos cuando participan en una plataforma de sistemas alimentarios
- **Facilitar espacios de diálogo y colaboración** entre actores más y menos poderosos (espacios de diálogo bilaterales o multilaterales, iniciativas conjuntas, proyectos piloto, etc.)
- **Promover intercambios de aprendizaje con otras iniciativas** donde se abordaron los desequilibrios de poder, teniendo en cuenta tanto los éxitos como los fracasos
- **Apoyar la auditoría y la movilización sociales** para contrarrestar comportamientos abusivos de actores poderosos (precios excesivos, prácticas agrícolas no sustentables, políticas injustas, corrupción en licitaciones públicas, etc.)
- **Apoyar nuevos conocimientos e investigaciones** sobre cómo lidiar con los desequilibrios de poder en los sistemas alimentarios (trabajar con universidades, centros de investigación y grupos de expertos influyentes) al incluir también otras formas de conocimiento (agricultores, mujeres, jóvenes, locales, indígenas, etc.)
- **Promover un sistema de gobernanza del MSP** donde la toma de decisiones sea más democrática y colaborativa (supervisión de roles y responsabilidades, apoyo al seguimiento periódico y participativo, defender normas y valores que ayuden a equilibrar la toma de decisiones como limitación de cuotas, rotación de tomadores de decisiones, duración limitada del cargo para los tomadores de decisiones, representación equilibrada de género, etc.)



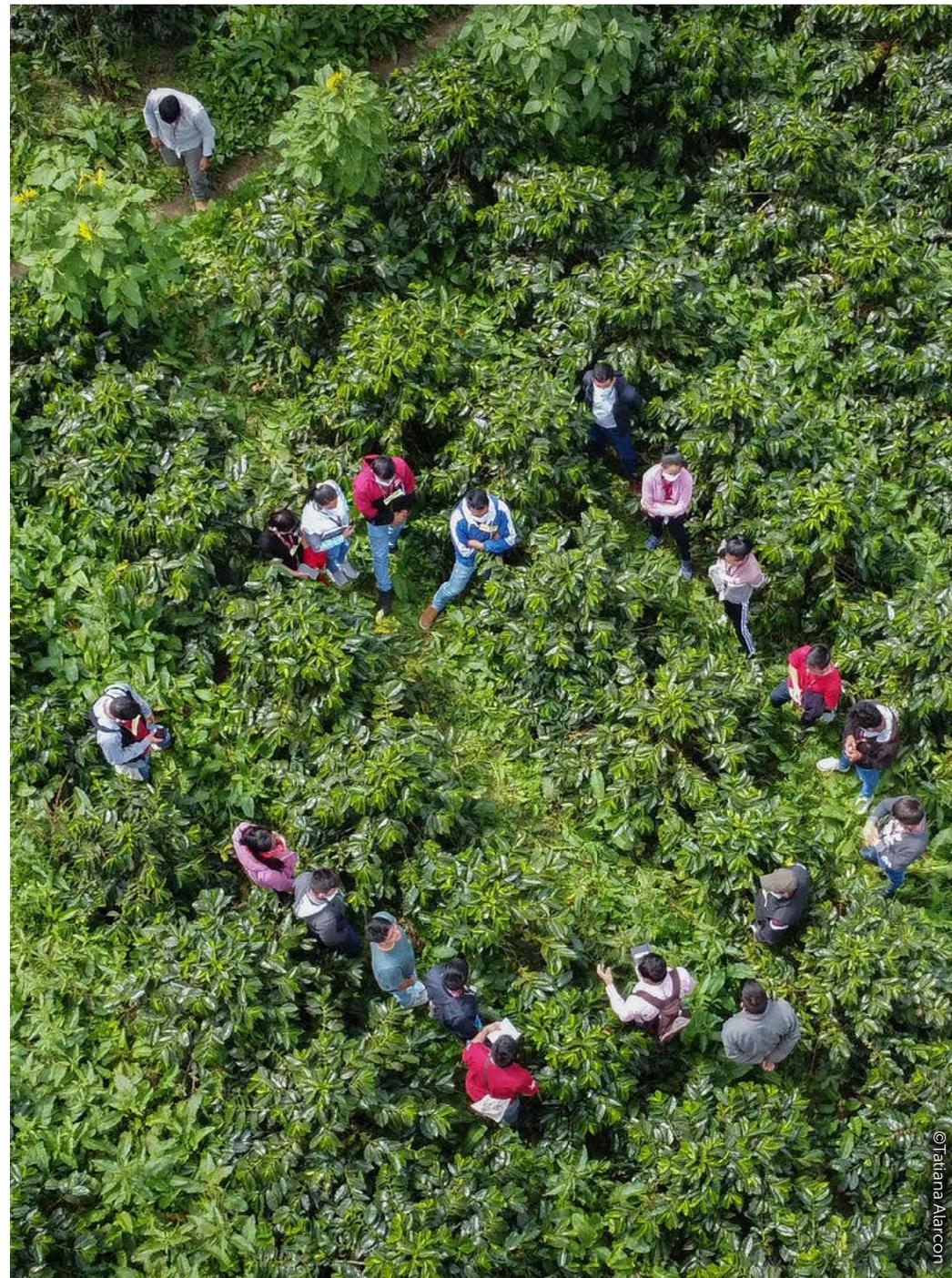
	DEFINICIÓN	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN (EJEMPLOS)
<b>NIVELES</b>	<p><b>GLOBAL</b></p> <p>Espacios y dinámicas internacionales y globalizados que afectan las realidades nacionales y locales (acuerdos comerciales, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las Redes de acción global y la inclusión de grupos marginados en reuniones globales.</li> <li>• Cabildeo de organizaciones y gremios del sector privado</li> <li>• Producir y difundir evidencia de propuestas alternativas en foros globales</li> </ul>
	<p><b>NACIONAL</b></p> <p>El nivel en el que se deciden las políticas nacionales y en el que los actores nacionales interactúan entre sectores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de activismo con políticos y comisiones legislativas de trabajo</li> <li>• Campañas nacionales para crear conciencia sobre un tema</li> <li>• Trabajo de diálogo con organizaciones del sector privado</li> </ul>
	<p><b>LOCAL</b></p> <p>El nivel subnacional en el que se implementan muchas políticas nacionales y se llevan a cabo intervenciones concretas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento político y desarrollo de capacidades de asociaciones de agricultores, organizaciones de mujeres/jóvenes, etc.</li> <li>• Lanzamiento de iniciativas de colaboración entre diferentes partes interesadas</li> <li>• Apoyo a un entorno propicio para los pequeños productores (microcrédito, asistencia técnica, intercambios de aprendizaje, creación de empresas, formación de jóvenes emprendedores, etc.)</li> </ul>
<b>FORMAS</b>	<p><b>VISIBLE</b></p> <p>Describe las reglas, estructuras, autoridades, instituciones y procedimientos formales de la toma de decisiones políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo técnico a órganos judiciales y comisiones y actores legislativos</li> <li>• Apoyo técnico a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que trabajan en la elaboración de leyes y la auditoría social</li> <li>• Plataformas y coaliciones nacionales para abogar por cambios regulatorios</li> </ul>
	<p><b>OCULTA</b></p> <p>Los actores poderosos también mantienen su influencia al controlar quién llega a la mesa de toma de decisiones y qué se incluye en la agenda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover debates y sesiones de diálogo entre diferentes actores y perspectivas</li> <li>• Apoyar la movilización social para influir en políticos y medios de comunicación (formadores de opinión)</li> <li>• Investigación y difusión de los intereses subyacentes de las partes interesadas poderosas</li> </ul>
	<p><b>INVISIBLE</b></p> <p>Al influir en la manera en la que las personas piensan, esta forma de poder moldea las creencias de las personas, el sentido de sí mismas y la aceptación del statu quo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenciones colaborativas con artistas (teatro, cine, video participativo, danza, etc.) para abordar y representar creencias y prejuicios profundamente arraigados.</li> <li>• Trabajar con escuelas y universidades para mejorar el pensamiento crítico sobre los sistemas alimentarios y los hábitos de consumo.</li> <li>• Iniciativas colaborativas con medios y generadores de opinión pública (TV, prensa, celebridades, analistas, radios locales, etc.)</li> </ul>
<b>ESPACIOS</b>	<p><b>CERRADO</b></p> <p>Las decisiones las toma un conjunto de actores a puerta cerrada, sin ninguna intención de ampliar los límites para la inclusión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denunciar hábitos y comportamientos oscuros en la toma de decisiones</li> <li>• Iniciativas colaborativas con medios y generadores de opinión pública (TV, prensa, famosos, analistas, radios locales, etc.)</li> <li>• Investigación y difusión de información sobre cómo se toman las decisiones y la influencia que estas tienen en los hábitos de consumo y distribución de alimentos.</li> </ul>
	<p><b>INVITADO</b></p> <p>Espacios en los que las personas (como usuarios, ciudadanos o beneficiarios) son invitadas a participar por diversos tipos de autoridades, ya sean gubernamentales, agencias supranacionales u organizaciones no gubernamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las iniciativas de colaboración y el diálogo entre las diferentes partes interesadas</li> <li>• Apoyar a la secretaría técnica de las plataformas con múltiples partes interesadas</li> <li>• Apoyar el aprendizaje cruzado entre las partes interesadas (conferencias, seminarios, viajes de aprendizaje, laboratorios creativos, etc.)</li> </ul>
	<p><b>RECLAMADO/AUTÓNOMO</b></p> <p>Espacios que son creados de forma autónoma por actores menos poderosos lejos o en contra de los detentadores del poder</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir información de difícil acceso para los actores locales</li> <li>• Empoderamiento político de asociaciones de agricultores, organizaciones de mujeres, jóvenes, etc.</li> <li>• Autoorganización de mercados locales y cooperativas de producción y comercialización conjunta (canastas de alimentos, grupos de consumidores, etc.)</li> </ul>

# Participación de las partes interesadas

## Herramientas

### Los 6 componentes básicos necesarios para lograr una participación fructífera de las partes interesadas:

- **Invertir tiempo y recursos en la generación de confianza:** espacios informales, cultivar relaciones/redes interpersonales, compartir información, (co)financiar actividades, invitar a las partes interesadas clave a las actividades del proyecto, etc.
- **Conocer a la parte interesada:** para obtener más información sobre los intereses, necesidades, preocupaciones, aspiraciones, lagunas de conocimiento, capacidades, incentivos, supuestos, seguimiento de las partes interesadas, redes de información, historia, calidad de las relaciones con otras partes interesadas, etc.
- **Identificar un terreno común para la colaboración:** identificar un interés o necesidad compartida, desarrollar una visión común (una teoría del cambio compartida), facilitación (diálogo y reflexión).
- **Crear oportunidades de colaboración:** apoyar actividades conjuntas, cofinanciamiento, convocatoria conjunta, hacer que la iniciativa sea atractiva para otras partes interesadas, realizar juntos las actividades de aprendizaje activo, cocrear conocimiento, un sistema de incentivos, etc.
- **Crear un contenedor sólido:** contar con un sistema de gobernanza flexible, financiación (de lanzamiento, inicial), acceso al conocimiento, facilitación y reflexión, espacio seguro, flujo de comunicación, transparencia, asistencia técnica, etc.
- **Modelar el comportamiento correcto:** volverse el cambio que desea ver, desarrollar las actitudes correctas para la colaboración, tener claro nuestro rol, ayudar a los demás, cuidar el equilibrio de género, crear espacio para las partes interesadas sin poder, acompañar a los poderosos (cómo ejercer el poder y la jerarquía de una manera que empodera a otros también).







# Equilibrar el poder e involucrar a las partes interesadas para Good Food @ School (Comida saludable en la escuela) en Bélgica

por Katharina Beelen - Coordinadora del Programa Ciudades por el Cambio Alimentario (Food Smart Cities) en Bélgica

Todo el mundo quiere comidas saludables en la escuela, pero el suministro es desequilibrado, poco saludable y no sustentable por varias razones. Para abordar esto, Rikolto, como "especialista en comidas escolares saludables y sustentables", organizó una consulta de múltiples partes interesadas con todos los actores relevantes, que en última instancia trajo como resultado una carta para comidas escolares saludables, sustentables y equilibradas. La carta fue firmada en 2019 por los proveedores de alimentos escolares, Horeca Vlaanderen, la Unión de proveedores de catering belgas (UBC), las redes escolares, la organización madre de las asociaciones de padres, el Ministro de Educación y el Ministerio de Salud y Bienestar. Esta carta formará la base para un Pacto Verde Flamenco en favor de comidas escolares saludables, sustentables y asequibles, que se lanzará en 2022.

## Estrategias para generar confianza entre y con las partes interesadas clave

Los proveedores de alimentos escolares se sintieron apuntados en las discusiones sobre las comidas escolares. Sin embargo, proveen lo que se solicita en las licitaciones. Las escuelas a menudo mantienen los precios bajos para que las comidas sean asequibles para las familias en situación de pobreza, a expensas de la calidad. Para ganarnos su confianza, hablamos con cada proveedor por separado para conocer las barreras y limitaciones que experimentan. El servicio de alimentos escolares es una industria enormemente competitiva con márgenes de beneficio extremadamente bajos. Evidentemente, no es sensato sentarse a conversar con la competencia. Visitamos a empresas donde explicamos en detalle e hicimos énfasis en los esfuerzos sustentables de los proveedores de alimentos escolares. Por otro lado, también les dimos sugerencias de posibles mejoras sin compromiso. Luego organizamos momentos de consultoría para los proveedores, en los

que buscamos los umbrales y necesidades compartidos: la necesidad de una mejor comunicación con los clientes (potenciales), la necesidad de un mejor conocimiento de los procedimientos de licitación en las escuelas y las autoridades locales, la presión de bajar los precios, una visión compartida sobre la alimentación escolar...

Basándonos en estas necesidades, les hicimos entrar en conversaciones con el gobierno flamenco (Departamento de Educación, Departamento de Salud y Bienestar), quienes compartieron sus puntos de vista y experiencias y estuvieron dispuestos a escuchar a los proveedores.

## Estrategias para empoderar a las partes interesadas marginadas

Durante las conversaciones, nos enfocamos principalmente en los problemas que comparten todos los proveedores y menos en las diferencias que existen entre ellos entre ellos. Esto generó apertura, incluso entre los pequeños proveedores de servicios de alimentos/empresas familiares, que al principio a menudo se sentían intimidados por las empresas internacionales. Después de las conversaciones, llamamos a estos proveedores para preguntarles cómo habían experimentado la conversación, si se sentían inhibidos para hablar y en qué medida. En esos momentos también pudimos brindarles más información, por ejemplo, sobre principios y conceptos sustentables, iniciativas pasadas sobre alimentos saludables y sustentables, etc. para que pudieran participar más activamente y con más confianza en sí mismos en conversaciones futuras.

## Estrategias para lidiar con obstáculos y partes interesadas poderosas

En las conversaciones entre los proveedores de servicios de alimentos y el gobierno, pudimos resaltar claramente

que los proveedores no tienen toda la responsabilidad por la baja calidad de las comidas. Esta es una responsabilidad compartida con las autoridades contratantes y las escuelas, y son principalmente estas últimas las que deben proporcionar criterios inequívocos en las ofertas que deben cumplir los proveedores de servicios de alimentos. Sin embargo, eso no significa que los proveedores de alimentos escolares no deban hacer nada. Pueden desempeñar un papel importante a la hora de establecer un marco conceptual homogéneo y mejorar la comunicación con las escuelas, los padres y los niños, lo que también puede tener un efecto de sensibilización. Esta observación llevó a los proveedores a confirmar su propio compromiso con las comidas sustentables y saludables en una carta e invitar a otros actores a unirse a ellos en este compromiso. Los demás actores aceptaron de inmediato esta propuesta.

## Espacios y dinámicas para crear un entorno propicio para una mayor colaboración entre las partes interesadas

Es importante que las partes interesadas se sientan parte de un grupo que comparte una visión. Nos tomamos el tiempo suficiente para describir esa visión en la carta y nos aseguramos de que todos estuvieran de acuerdo con el texto final. Luego organizamos un evento de prensa en el que los ministros y otras partes interesadas firmaron la carta uno por uno.

El evento se organizó en una escuela y fue el director quien lo presentó y testificó sobre las dificultades que enfrenta para implementar una política alimentaria saludable y sustentable, sin culpar a otros actores y enfatizando la necesidad de colaboración. Posteriormente, se organizó una recepción en la que los alumnos del colegio sirvieron meriendas saludables y sustentables.

# Participación de las partes interesadas

## Actitudes

### Presencia

**Ser conscientes de nuestra condición interior al relacionarnos con las partes interesadas.** Escuchar profundamente y observarnos a nosotros mismos y a los demás en interacción. ¿Cómo nos sentimos cuando estamos con una parte interesada que no nos gusta o con la que no estamos de acuerdo? ¿Cómo nos comportamos con ellos y cómo afecta eso nuestra capacidad para facilitar una iniciativa con múltiples partes interesadas?

### Liderazgo desinteresado

**Cuidar del todo abordando las necesidades de todos los actores involucrados.** Generar un espacio para que se escuchen todas las voces. Equilibrar las dinámicas de poder empoderando a los que menos poder tienen y acompañando a los poderosos. Ser humilde y paciente con las partes interesadas.

### Saber soltar

**Dejar de lado las presuposiciones o prejuicios que podamos tener hacia ciertas partes interesadas.** Nuestra propia mentalidad y experiencias pasadas al relacionarnos con una parte interesada específica pueden impedirnos involucrarnos en formas más colaborativas de relacionarnos con actores que no piensan como nosotros.

### Creatividad

**Apoyar formas no tradicionales e innovadoras de relacionarse.** Crear y/o facilitar nuevas plataformas y dinámicas relacionales donde los actores puedan colaborar y encontrar nuevas soluciones.

### Resiliencia

**Ser capaz de lidiar con ataques y errores de una manera que mejore nuestro aprendizaje y nuestra tarea como facilitador.** Gestionar los conflictos de forma apreciativa y compasiva.

## Recursos útiles

### Análisis del poder



#### Lectura

- [Serie Cómo hacer que el cambio suceda \(Making Change Happen\) \(JASS\)](#)
- [Pettit J., 2013, Análisis del poder. Una guía práctica. Estocolmo: Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional](#)
- [VeneKlasen L., Miller V., 2007, Un nuevo tejido del poder, los pueblos y la política: la guía para la incidencia y la participación ciudadana \(A new weave of power, people & politics: the action guide for advocacy and citizen participation\), Just Associates](#)
- [White S., 1996, 'Despolitización del desarrollo. Los usos y abusos de la participación' \(Depoliticising development. The uses and abuses of participation\), en Desarrollo en la práctica \(Development in Practice\)](#)



#### Búsqueda en Internet

- [El cubo del poder \(Power Cube Network\)](#)
- [Métodos participativos \(IDS\)](#)
- [Un nuevo tejido del poder \(Just Associates\)](#)

### Participación de las partes interesadas



#### Lectura

- [Manual de participación de las partes interesadas \(BiodivERsA\)](#)
- [Metodología para la participación de las partes interesadas \(AEBR\)](#)
- [Participación de las partes interesadas \(una perspectiva desde el sector empresarial\) \(IFC\)](#)
- [El género en las asociaciones entre múltiples partes interesadas \(Partnerships 2030\)](#)

# Una visión compartida

## Conceptos

A medida que interactúa con todas las partes interesadas, es crucial **desarrollar una visión compartida para el MSP: un futuro determinado o un cambio deseado**. Esta visión compartida será el terreno común para que un conjunto diverso de actores trabajen juntos y será el pegamento que los mantendrá unidos cuando las cosas se pongan difíciles.

Es nuestra tarea como facilitadores de MSP reconocer la diversidad y conocer las necesidades de todos; y crear un espacio en el que todas estas diferentes formas de ver una realidad puedan conectarse, dialogar y colaborar entre sí en busca de un objetivo común.

Una forma común de articular una visión compartida de este tipo es a través de una **Teoría del cambio** (TdC). En esencia, "una teoría del cambio es un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio y cómo sucede, y lo que eso significa para el papel que desempeñamos en un contexto, sector y/o grupo de personas". (Cathy James) El resultado de este proceso es "un mapa de cambio semiestructurado que vincula nuestras acciones a un cambio deseado que queremos hacer que suceda en nuestro ecosistema". (Iñigo Retolaza)

Elaborar una TdC promueve hacer explícitos los supuestos subyacentes que moldean a la lógica y la acción de un MSP. El descubrimiento de estos supuestos puede provocar un cambio en la forma en que un grupo u organización específica (de múltiples partes interesadas) piensa y actúa en relación con otros actores y el proceso de cambio en el que está involucrado. Por lo tanto, es un método de concientización que descubre y articula supuestos subyacentes sobre cómo creemos que ocurrirá el cambio. Esto puede tener implicaciones importantes en relación con la forma en que pensamos y actuamos, y puede proporcionar un gran impulso para alcanzar los objetivos del MSP.



Mire la explicación que Peter Senge da sobre lo que es una visión compartida

### Características de una visión compartida

- 1. Tiene un punto de partida conjunto: Aborda una preocupación compartida y crea un entendimiento común** sobre el futuro que queremos impulsar.
- 2. Conecta: Conecta aspiraciones personales y organizacionales** en torno a un objetivo común.
- 3. Esta impulsada por el valor: Se basa en un conjunto de valores** que un grupo de partes interesadas acuerda o comparte (in)conscientemente.
- 4. Genera compromiso: Moviliza las intenciones y acciones de todos** de manera que el camino que se transite tenga sentido para todos los involucrados. Después de que se logra una visión compartida hay una acción coordinada.
- 5. Es inclusiva:** Es inclusiva y desafiante porque exige **una articulación coherente de diferentes puntos de vista** y modelos mentales, y esto no siempre es fácil.
- 6. Es inspiradora: Proyecta una visión positiva y apreciativa del futuro.** La visión compartida debe representar un futuro evocador para todos los involucrados; debe ser aspiracional y motivadora y buscar transformaciones en el ecosistema.
- 7. Es receptiva: Crea un espacio para que diferentes partes interesadas se relacionen y colaboren** de manera articulada en torno a un objetivo común.

# Una visión compartida

## Herramientas

Crear una visión compartida puede ser un proceso extenso y tomar mucho tiempo. Y eso está perfecto, ya que la mayor parte del valor de este trabajo radica en el proceso en sí, no solo en el resultado. Por lo tanto, puede continuar trabajando en el desarrollo de una visión compartida en paralelo con otras actividades de MSP.

Como facilitador, seguirá los siguientes pasos con cualquiera de las herramientas que utilice:

- Redactar de manera individual la visión basada en lo que sabe hasta el momento, haciendo explícitos sus propios supuestos
- Involucrarse con las partes interesadas a nivel bilateral y multilateral para cocrear y validar el desarrollo de la visión compartida, haciendo explícitos los supuestos de cada parte interesada
- Traducir esta visión compartida a una expresión visual y una narrativa atractivas, atrayentes y creativas que se utilizarán en el resto del MSP.
- Actualizar la visión compartida cuando quede claro que la versión actual ya no abarca la carga de trabajo o los cambios en el contexto.



**Mire una explicación sobre la relevancia de tener una Teoría del cambio**



### Preguntas de aprendizaje

- **¿Cómo ocurre el cambio (social)?** ¿Qué se debe implementar para que se produzca ese cambio? (Cambio deseado, condiciones para el cambio)
- **¿Cómo contribuimos a ese cambio?** (Contribución al cambio, vías de cambio, estrategias relacionales y performativas)
- **¿Qué piensan y hacen los demás al respecto?** (Análisis y participación de las partes interesadas)
- **¿Cómo sabemos de qué manera estamos contribuyendo a ese cambio?** (Indicadores de cambio, supervisión y evaluación (M&E) orientadas al aprendizaje)
- **¿Cuáles son los supuestos que sustentan nuestro pensamiento y acción?** (Gestión de supuestos)
- **¿Cómo nos comunicamos y rendimos cuentas a los demás?** (Sistema de supervisión, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL))



## El caso del arroz etiquetado en el este de la R D. del Congo

por **Christophe Mugangu** - Especialista en comercialización y cooperativas en Bukavu

**Nyange Nyange es una organización sin fines de lucro que vela por la calidad del arroz local producido en la llanura de Ruzizi. Este arroz etiquetado también lleva la marca Nyange Nyange. La organización es independiente de cooperativas, comerciantes e incluso del estado. Su junta directiva incluye representantes de ONG, Rikolto y La Différence, académicos y organizaciones de agricultores involucrados en la producción de arroz.**

Nyange Nyange nació de una iniciativa de Rikolto para promover el consumo de arroz local en el mercado del consumidor final urbano y así aumentar los ingresos de los agricultores y hacerlos menos dependientes de un mercado "oligopolístico" con Bralima. La idea se compartió con otras partes interesadas, incluidas ONG, la asociación de consumidores, comerciantes, representantes de los servicios estatales, etc.

Para fortalecer la visión compartida, hemos creado una plataforma donde nos reunimos cada semana (en línea) para tratar los desafíos relacionados con el funcionamiento de la organización sin fines de lucro (ASBL), la evolución del producto en el mercado y el proceso de búsqueda de crédito para aumentar el capital de trabajo de las cooperativas con la idea de dotarlas de capacidad financiera para atender la creciente demanda. Estas reuniones son tripartitas: Rikolto, la Différence y Nyange Nyange (coordinación y junta directiva). Más allá de estas reuniones, llevamos a cabo talleres que involucran a todas las partes interesadas y yo, como facilitador del proceso, tengo reuniones formales e informales con las partes interesadas para obtener sus puntos de vista y asegurar su participación.

Tener una visión compartida de este tipo garantiza que todas las partes interesadas participen. Por ejemplo, los comerciantes involucrados en el proceso son conscientes de las dificultades relacionadas con el costo de producción, conocen el margen de las cooperativas y por lo tanto acordaron un aumento de \$0.50 durante la temporada de escasez. La visión compartida también permite a la Asociación de Consumidores compartir comentarios con respecto a la apreciación del producto.



## Una hoja de ruta para el cacao indonesio sustentable

por **Muhammad Uil Ahsan\*** - Oficial de programas de café en Indonesia

En la última década ha habido una disminución de la productividad nacional de cacao en Indonesia. El análisis de varias instituciones que trabajan en el sector del cacao en Indonesia concluyó que la disminución se debe a la falta de mantenimiento de las fincas y la insuficiente aplicación de fertilizantes (debido a su alto precio).

Para mejorar la productividad del cacao, reducir el costo de producción y hacer del cacao un negocio rentable que atraiga a la generación joven de productores de cacao, las partes interesadas del sector del cacao se unieron a la Alianza para la Sustentabilidad del Cacao (Cocoa Sustainability Partnership - CSP) con el auspicio del Ministerio de Agricultura.

El desafío fue gestionar los intereses individuales de las partes interesadas y equilibrar las relaciones de poder. Actores ingeniosos trataban de imponer sus temas de interés en el proceso. Es por eso que la Alianza para la Sustentabilidad del Cacao optó por un enfoque basado en evidencia, invitando a todos los miembros a realizar ensayos y estudios en finca para fomentar el diálogo y el intercambio de conocimientos de la plataforma durante sus reuniones.

Esta resultó ser una estrategia poderosa, que fortaleció la visión de cada miembro y cristalizó una visión y estrategias compartidas para mejorar la productividad del cacao. A medida que los miembros de Alianza para la Sustentabilidad del Cacao sintieron el impacto del trabajo de la plataforma en sus respectivas áreas beneficiarias, su compromiso y entusiasmo fueron en aumento. Esto trajo como resultado un aumento del 25 % en la productividad entre 2018 y 2021.

\* Con el apoyo de Peni Agustijanto, gerente del Sector Cacao en Indonesia.

# Una visión compartida

## Actitudes

### Creatividad

#### Enriquecer y ampliar nuestra visión al incluir a otros en la nuestra.

Encontrar formas para que todas las voces se expresen como una manera de incluir diferentes formas de conocimiento (indígenas, jóvenes, mujeres, cosmovisiones no occidentales, gente local, expertos, formuladores de políticas, corporaciones, etc.).

### Saber soltar

**No apegarse a una idea e ir más allá de nuestra visión y supuestos iniciales y/o predeterminadas con respecto a nuestro cambio deseado.** Poner nuestra visión en diálogo con otras visiones y crear una visión compartida que no existía antes de que empezáramos a interactuar.

### Liderazgo desinteresado

**Cuidar y promover la inclusión de todas las voces y necesidades,** especialmente de aquellos que no tienen poder, o de los más afectados por las decisiones de los poderosos. **Ayudar a los poderosos a tomar conciencia** de por qué necesitamos incluir la voz y la visión de los que no tienen poder. Asegurarnos de que los valores humanos básicos como la solidaridad, la equidad, la colaboración, los derechos humanos, etc. sostengan nuestra visión compartida del futuro.

### Recursos útiles



#### Lectura

- [Pensamiento de la teoría del cambio en la práctica. Un enfoque gradual \(Hivos\)](#)
- [Manual sobre la teoría del cambio \(Hivos/PNUD\)](#)
- [La verdad del trabajo: teorías del cambio en un mundo cambiante \(CDRA\)](#)
- [Teoría del cambio. Una brújula para ayudarlo a transitar el camino del cambio social. Un folleto \(Retolaza\)](#)
- [La guía de las MSP. Cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas \(CDI\)](#)
- [Marco de colaboración para la transformación de los sistemas alimentarios \(One Planet Network\)](#)



#### Video

- [Una teoría del cambio social \(Ford Foundation\)](#)
- [La teoría del cambio explicada \(CDI\)](#)
- [Uso de la teoría del cambio y vías de impacto para aprovechar los resultados \(ICIMOD\)](#)
- [Cómo desarrollar una teoría del cambio \(MDF\)](#)



#### Búsqueda en Internet

- [Actknowledge](#)

# Gobernanza de las partes interesadas

## Conceptos

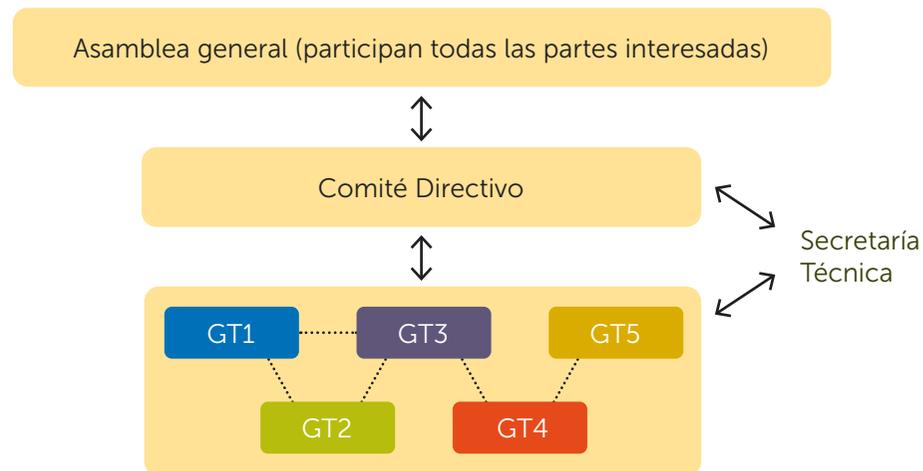
Debido a que hay tantos asuntos en juego, una visión compartida por sí sola no es suficiente para que un MSP funcione de manera eficiente. Debe haber **acuerdos sobre cómo colaborar, quién toma las decisiones y cómo manejar los conflictos**. El sistema de gobernanza es el contenedor institucional que mantiene unido el proceso de MSP.

El sistema de gobernanza es una mezcla de estructuras y procesos de interacción predeterminados (fijos) y dinámicos (emergentes). Partimos de un determinado sistema de gobernanza, y a medida que avanzamos en el proceso esta estructura puede sufrir variaciones, y debemos estar abiertos a eso como una forma de adaptarnos a los fenómenos emergentes.

A lo largo del proceso, un sistema de gobernanza de MSP debe considerar tres acciones principales en su funcionamiento: i) diálogo y toma de decisiones, ii) implementación colaborativa de actividades, iii) supervisión y aprendizaje participativo.

La Comisión sobre Gobernanza Global define **gobernanza** como *“la suma de las muchas formas en que las personas y las instituciones, públicas y privadas, gestionan sus asuntos comunes. Es un proceso continuo a través del cual se pueden satisfacer intereses en conflicto o diversos y se pueden tomar medidas cooperativas. Incluye instituciones formales y regímenes facultados para exigir el cumplimiento, así como acuerdos informales que las personas y las instituciones han aceptado o perciben que son de su interés”*.

## Un ejemplo genérico de un sistema de gobernanza con órganos básicos de gobierno



**Principios básicos** a tener en cuenta al diseñar e implementar un sistema exitoso de gobernanza de múltiples partes interesadas:

- **Inclusión de los principales actores afectados o que generan un impacto en el tema** que se está abordando. ¿Quiénes son las partes interesadas con las que debemos involucrarnos?
- **Equilibrar el proceso de toma de decisiones y la dinámica (asimétrica) de poder**. ¿Cuáles son los espacios de toma de decisiones que necesitamos establecer o influenciar? ¿Cómo se relacionan entre sí?
- **Establecer un sistema de comunicación y flujo de información** teniendo en cuenta los diferentes públicos que encontramos en un MSP. ¿Cuál es la estrategia de comunicación teniendo en cuenta a las diferentes partes interesadas?
- **Definir roles y responsabilidades para la rendición de cuentas mutua** entre las partes interesadas. ¿Cuáles son las cadenas de rendición de cuentas entre las partes interesadas y las estructuras de gobierno?
- **Definir los dominios y mecanismos para el trabajo colaborativo**. ¿Qué iniciativas de colaboración necesitamos poner en marcha?

# Gobernanza de las partes interesadas

## Herramientas

### 9 pasos para establecer el sistema de gobernanza del MSP

- 1. Establecer un marco para el tema.** Para comprender el ecosistema, participamos en el desarrollo de una narrativa que se enfoca en un problema específico y fundamentar el caso para la colaboración e interacción de múltiples partes interesadas.
- 2. Elaborar una estrategia de lanzamiento** para comenzar a involucrar a las principales partes interesadas.
- 3. Identifique y póngase en contacto con los principales actores** e invítelos a ser parte de la iniciativa (conozca sus necesidades, miedos, aspiraciones, contribuciones potenciales, intereses, agenda oculta, percepción sobre otros actores, historial de conflictos, etc.)
- 4. Cree alianzas iniciales** con partes interesadas afines en torno a intereses y necesidades comunes. Prepare el terreno para alianzas nuevas o inusuales.
- 5. Ponga a disposición fondos para lanzamiento inicial** para lanzar la iniciativa y motivar a las partes interesadas a unirse.
- 6. Diseñe un sistema de gobernanza preliminar** para el codiseño final, como resultado de la ronda inicial de entrevistas, talleres de consulta, encuestas, prototipos, etc. Esto puede significar invertir tiempo y energía en escuchar, recolectar ideas/propuestas, negociar, cambiar, facilitar, mediar y adaptarse a las necesidades y puntos de vista de todas las partes en la mayor medida posible.
- 7. Apoye el establecimiento inicial de la estructura de gobernanza** teniendo en cuenta el análisis de género, las asimetrías de poder, la representación intergeneracional, la representación étnica, la territorialidad y la colaboración intersectorial. Estos criterios pueden cambiar según el tema y el contexto.
- 8. Cómo ponerse de acuerdo con respecto a roles y responsabilidades** (¿quién es responsable de qué y ante quién?)

- 9. Desarrollar una estrategia de comunicación** considerando las diferentes necesidades de información y formas de comunicación de las partes interesadas (boletín, reuniones informativas, sitio web, talleres, arte popular, etc.)

Para obtener información sobre análisis de género en los sistemas de gobernanza de múltiples partes interesadas, lea lo siguiente:

[El género en las colaboraciones entre múltiples partes interesadas \(GIZ\)](#)

### Consideraciones para el diseño de sistemas de gobernanza

- **Análisis de poder y plan de participación**
- **Espacios:** cerrado/invitado/autónomo, formal/no formal
- **Multicapa y distribuidos** (controles y equilibrios entre actores, comités y diferentes niveles de toma de decisiones)
- **Tres tipos de toma de decisiones:** jerárquica, cooperativa, autónoma
- **Roles, procedimientos y reglas claros** para cada órgano de gobierno
- **Inclusión** de voces marginadas/sin poder
- **Interacción/iteración de espacios formales y no formales**
- **Cómo definir mecanismos claros de transparencia, información y rendición de cuentas**



# La lucha por la excelencia del café en Perú

por Mariela Wismann - Directora del programa de café en América Latina

**La Plataforma del Café con múltiples partes interesadas de Cajamarca, Perú, es una iniciativa público-privada que está alineada con el Plan Nacional de Acción del Café y la Comisión Técnica Regional del Café. Como colectivo proponen convertir al sector cafetalero de Cajamarca en un referente nacional. La Plataforma del Café de Cajamarca es un espacio pensado para encontrar soluciones a problemas comunes y donde se puede diseñar y llevar a cabo una visión de futuro del sector. Diecisiete organizaciones con actividades en la región se dan cita en este espacio, entre ellas el Gobierno Regional de Cajamarca, la Comisión Técnica Regional del Café, gobiernos locales, ONG internacionales, empresas y cooperativas cafetaleras.**

El sistema de gobernanza apoya el funcionamiento participativo e inclusivo de la Plataforma del Café de Cajamarca:

- Las decisiones estratégicas las toma la Asamblea, que se celebra dos veces al año; también podrán celebrarse asambleas extraordinarias si fuere necesario.
- Las decisiones tácticas u operativas las toma el comité de coordinación y se informa a los miembros a través de diferentes canales de comunicación (p. ej., informes trimestrales).
- El facilitador está a cargo de la coordinación y de la toma de decisiones diarias para ejecutar las decisiones estratégicas.

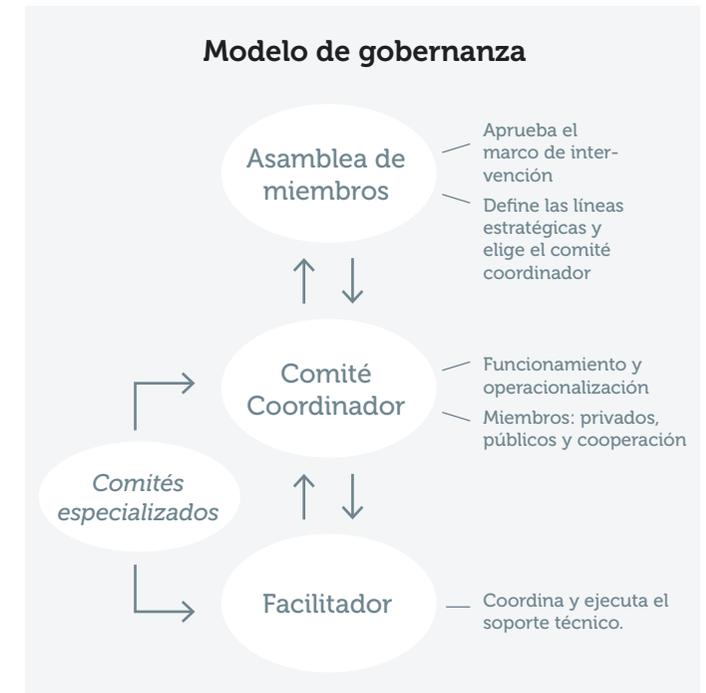
La colaboración entre los actores es fomentada por los comités especializados, los cuales están alineados con la Teoría del cambio de la plataforma. Los comités especializados gestionan un plan de acción y los recursos para ejecutarlos. Además de los recursos

financieros, se brindan recursos humanos para capacitar, asesorar y acompañar el fortalecimiento de las organizaciones para avanzar hacia las metas establecidas. Luego se supervisan las responsabilidades asumidas en los comités especializados y el informe de lo ejecutado permite visualizar y evaluar el desempeño de los integrantes.

Trabajar juntos de esta manera ha creado la oportunidad de generar un mayor impacto en un contexto donde los desafíos son complejos y las organizaciones están especializadas. Nos permite reconocer el valor de cada miembro e integrarlos en el camino hacia un logro común. La intención es poder aprender de aquellos que han desarrollado más experiencia, es un proceso en el que se aprende haciendo.

Si bien ejecutar acciones es importante para hacer avanzar la agenda de la plataforma, también lo es comunicar lo que se está haciendo. Esto hace más transparente el funcionamiento de los diferentes niveles de gobierno, fomenta el espíritu de colaboración y fortalece el sentido de pertenencia. Al extender este compromiso a actores externos, la plataforma abre la puerta a acciones conjuntas y enriquece el proceso de aprendizaje.

Una de las lecciones más grandes que hemos aprendido acerca del rol de facilitador de la plataforma es que hay que conocerse o reconocerse como parte de un proceso más grande. No se trata de hacer lo que requiere la agenda de uno mismo, sino que cuando se maneja sabiamente, la agenda de uno (o parte de ella) puede enriquecer procesos más grandes y viceversa. Necesitamos seguir fortaleciendo un rol de facilitación



neutral, en el que todos los miembros reconozcan sus diferencias y tengan claro lo que los une y acerca. Siempre debemos tener en cuenta la visión común, la razón por la que nos hemos unido, y reconocer nuestra capacidad de adaptación. No existe una única forma de hacer las cosas: aprendemos a fluir con los demás, todos estamos aprendiendo, todos estamos aportando desde lo que sabemos y desde nuestra forma de ser.

Una de las preguntas que siempre queda en suspenso es cómo mantener la participación de las diferentes partes interesadas en la agenda del proceso MSP. También, cómo evaluar el interés por seguir adelante, reconociendo los aportes, dinámicas y tiempos de cada integrante. Si empezamos a asumir responsabilidades de otros miembros, podemos avanzar, pero podemos estar limitando el desarrollo de otros actores y sus aportes al espacio colectivo: será mejor avanzar juntos, fomentando la participación plena.

# Gobernanza de las partes interesadas

## Actitudes

### Pensamiento sistémico

**Ver el panorama general del sistema de gobernanza e identificar las interacciones** (coordinación, comunicación, toma de decisiones, flujo de información, etc.) entre los diferentes órganos de gobierno.

### Liderazgo desinteresado

**Promover la toma de decisiones inclusiva mediante la creación de un espacio para las voces marginadas y que no tienen poder.** Ayudar a los actores poderosos a usar su poder para apoyar el objetivo colectivo de la iniciativa.

### Creatividad

**Encontrar formas de integrar diferentes culturas políticas y formas de organización y del saber** (indígenas/no indígenas, del ámbito técnico/local, jóvenes, mujeres, formuladores de políticas, etc.) al sistema de gobernanza

### Saber soltar

**Ir más allá de nuestra comprensión o diseño inicial** para permitir un sistema de gobernanza más completo e inclusivo. Apoyar la construcción de consensos entre las opiniones de los diferentes actores sobre los órganos de gobierno a través del diálogo y la mediación.

### Recursos útiles



#### Lectura

- [Mecanismos de múltiples partes interesadas de los sistemas alimentarios nacionales y subnacionales \(One Planet Network\)](#)
- [Estudios de casos de mecanismos nacionales de múltiples partes interesadas para sistemas alimentarios sustentables \(One Planet Network\)](#)
- [Gobernanza de múltiples partes interesadas: una breve guía \(SECO\)](#)
- [Guía del usuario. Evaluación de la gobernanza del agua \(UNDP\)](#)
- [Consejos de política alimentaria \(RUAF\)](#)



#### Vídeo

- [Estructuras de gobernanza en colaboraciones de múltiples partes interesadas \(Partnerships 2030\)](#)
- [Los 7 principios de las alianzas de múltiples partes interesadas \(MSP\) \(CDI\)](#)



### Preguntas de aprendizaje

- ¿Qué formas de participación están presentes en su MSP?
- ¿Cómo entienden la participación las partes interesadas y qué forma o formas llevan a la práctica?
- ¿Cómo puede impulsar la inclusión de voces marginadas en la negociación y la toma de decisiones?
- ¿Cómo puede obtener la aceptación de partes interesadas más poderosas?
- ¿Hasta qué punto su propio comportamiento podría obstaculizar formas de participación más transformadoras y democráticas?  
¿Qué puede hacer al respecto?

# Aprendizaje y cambio

## Conceptos

Cada MSP recorre un camino nunca antes transitado: varios actores deciden colaborar para superar un desafío común. Se unen porque el desafío es mayor que la capacidad de resolución de problemas de cada actor individual. Además, porque todavía no existe una solución probada.

### Aprendizaje activo

Un facilitador de MSP debe apoyar la reflexión y el aprendizaje entre los actores involucrados. Esta espiral continua de aprendizaje activo debería impulsarlos a cuestionar el statu quo, encontrar nuevas soluciones e implementarlas para contribuir al cambio sistémico. Las actividades de aprendizaje activo podrían incluir lo siguiente:

- **Nivel individual:** fomentar la práctica reflexiva a través de diferentes medios, como la lectura, la capacitación, la escucha, la observación de la realidad cotidiana, el pensamiento crítico, el trabajo interior, la meditación, los retiros individuales, el coaching, la tutoría, el aprendizaje corporizado, etc.
- **Nivel de grupo:** apoyar el aprendizaje en grupo mediante el asesoramiento en equipo, las clínicas de casos, los viajes de aprendizaje, la capacitación, los laboratorios de aprendizaje, el seguimiento participativo, el diseño colaborativo, la creación de prototipos, el diálogo entre múltiples partes interesadas, etc.
- **Nivel social:** facilitar el aprendizaje a gran escala mediante diálogos entre múltiples partes interesadas, diálogo sobre políticas, conferencias públicas, medios de comunicación, eventos sociales, manifestaciones, foros de ciudadanos, conversaciones públicas (open space, world café, otros), instituciones educativas, etc.

### Estilos de aprendizaje y diversidad

Al apoyar el proceso de aprendizaje, un facilitador de MSP debe tener en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje que tiene cada actor (véase la tabla a la izquierda). Además, también es saludable estimular a cada actor a participar en diferentes estilos de aprendizaje, ya que esto permitirá que surjan nuevas percepciones y conocimientos. El facilitador del proceso MSP también debe encargarse de incluir actores y cuerpos de conocimiento marginados (mujeres, jóvenes, indígenas, etc.).

**El objetivo aquí es complementar los estilos de aprendizaje de todos los actores y abrir el espacio para la interacción y el aprendizaje colectivo, creando un espacio donde cada participante pueda expresar sus formas de saber (diversidad e inclusión).**

Estilos de aprendizaje	Enfoque	Ciclo de aprendizaje	Actividades de aprendizaje y aportes
Aprendizaje práctico	Aprender haciendo, por experiencia	Experiencia concreta, experimentación activa	Aplicaciones prácticas, ejercicios grupales en talleres, manuales metodológicos y herramientas.
Aprendizaje reflexivo	Reflexionar sobre la experiencia, explorar preguntas de indagación, sacar los supuestos a la superficie	Observación reflexiva, conceptualización abstracta	Talleres, marcos analíticos, diario de aprendizaje, mapa de indagación, grupos de aprendizaje (coaching entre pares), sesiones de coaching individual
Aprendizaje conceptual	Uso y desarrollo de ideas y conceptos	Conceptualización abstracta	Lecturas, videos, marcos conceptuales, miniconferencias

Fuente: elaboración propia en base a Kolb 1984



Fuente:  
Retolaza 2011,  
Kolb 1984

# Aprendizaje y cambio

## Herramientas

### Tener en cuenta los múltiples aspectos del cambio

El MSP es un gran experimento, tanto en su funcionamiento (gobernanza) como en lo que hace (plan de acción). En situaciones tan complejas, el mejor enfoque es seguir de cerca el funcionamiento del MSP y los resultados de sus acciones, tanto positivos como negativos, intencionados y no intencionados.

### Dejar en evidencia cuáles son los supuestos

Reflexionar sobre el progreso del proceso MSP ayuda a descubrir los supuestos de todos los actores involucrados y afinar la dirección del MSP. Si profundizamos un poco más, podemos **identificar y actualizar los paradigmas y modelos mentales que usamos para comprender cómo se produce el cambio** y cómo puede contribuir nuestra iniciativa. Por ejemplo, la mentalidad que muchas personas tienen sobre el uso de agroquímicos como una señal de progreso y modernidad no ayuda cuando necesitamos políticas y prácticas que promuevan prácticas agrícolas sustentables. Una forma de cambiar estas mentalidades obsoletas es a través del aprendizaje colaborativo.

### Aprendizaje a lo largo del tiempo

Aprender de la experiencia pasada y actual permite que surjan nuevas formas de colaboración y acciones más efectivas. Y el aprendizaje del futuro (por ejemplo, elaboración de escenarios futuros, visión compartida, formulación del cambio deseado, análisis prospectivo, modelado, simulaciones, etc.) complementa y califica este aprendizaje proporcionando intención, motivación y dirección a las contribuciones de las partes interesadas.

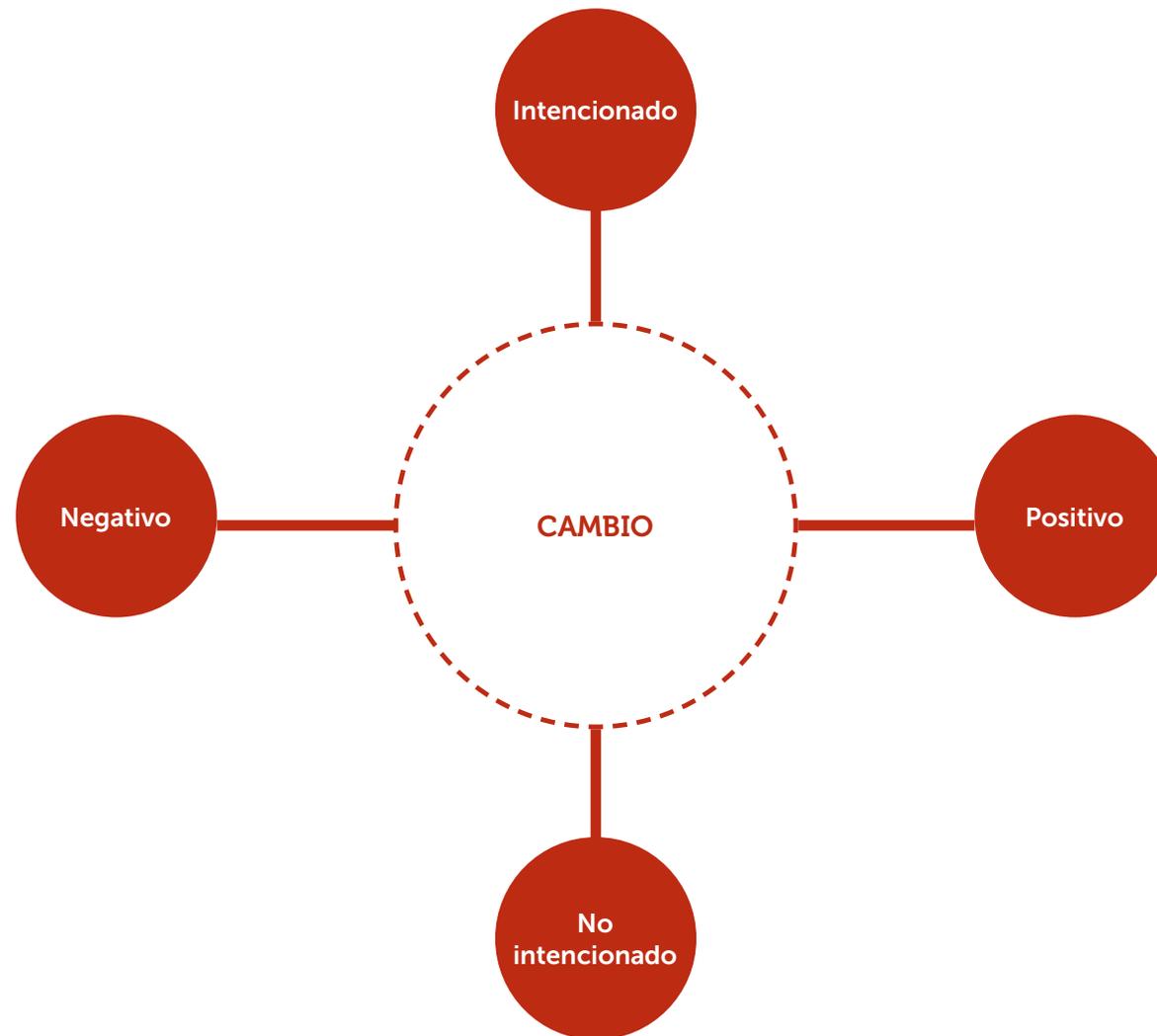


### Preguntas de aprendizaje

- ¿Qué ha cambiado y para quién?
- ¿Qué tipo de cambios se están dando? (negativo, positivo, intencionado, no intencionado)
- ¿De qué manera contribuimos a esos cambios?
- ¿Qué cambios de comportamiento podemos percibir en las partes interesadas y el ecosistema en general?
- ¿Hasta qué punto eran correctos nuestros supuestos al definir nuestras contribuciones?

# Aprendizaje y cambio

## Herramientas



Fuente: elaboración propia



## Crear alianzas para el desarrollo sustentable del cacao

por **Ninoska Hurtado** - Coordinadora del proyecto de gestión del conocimiento de la cadena de valor del cacao en Centroamérica

Ante la creciente presión de los mercados internacionales y los crecientes impactos del cambio climático en la producción de cacao en Centroamérica y República Dominicana, Rikolto ha contribuido a la creación de una visión común y de la plataforma regional público-privada SICACAO.

Como había una falta de comprensión compartida de las dinámicas subyacentes, las causas profundas y las soluciones prometedoras, la facilitación de esta plataforma se ha centrado principalmente en generar conocimiento y utilizar evidencia de la práctica para reunir a los actores públicos y privados en torno a políticas y estrategias para aumentar la competitividad del sector cacaotero.

Se establecieron dos comunidades de práctica: una enfocada en modelos productivos climáticamente inteligentes y otra en políticas sectoriales. Sus miembros organizaron actividades para facilitar el aprendizaje, como seminarios web, jornadas de aprendizaje, talleres, etc. Con el apoyo de un facilitador de comunicaciones, estos grupos de trabajo documentaron y difundieron evidencia en forma de manuales, estudios de casos, seminarios web y resúmenes de políticas.

Para hacer posible este ambiente de aprendizaje fue fundamental la identificación de problemas e intereses y situaciones comunes que afectan a todos los involucrados. Al hacerlo, logramos complementarnos, definir trayectorias a seguir y revisar lo que no ha funcionado; luego ajustar procesos para continuar y generar nuevos aprendizajes y acciones conjuntas.

El papel de Rikolto es compartir, recopilar situaciones e información y presentarlas para su discusión. Luego, las partes interesadas llegan a acuerdos mutuos, toman decisiones y se comprometen a llevar a cabo acciones concretas. Ser facilitador no es apropiarse de las respuestas, sino ser capaz de llevar a los actores a reflexionar,

identificar el camino que deben seguir y decidir juntos. Esto requiere crear un espacio para la reflexión y estar abierto a ella, para que los participantes identifiquen sus propios desafíos y experiencias, para que puedan compartir entre las partes interesadas y tomar decisiones desde allí.

El cambio es un proceso lento, pero la cohesión entre las partes interesadas hace que sus diferentes niveles de implicación en el desarrollo de las acciones conduzcan a ese cambio. Prueba de esta dinámica fue la reunión reciente de SICACAO donde 4 de los 23 participantes eran nuevos, pero al final de la reunión todos estaban en sintonía con respecto al proceso de toma de decisiones. La clave de este resultado fue comenzar la reunión con un intercambio de experiencias del país anfitrión, seguido de una presentación de otros participantes con respecto a sus avances y desafíos. Esto hizo que todos estuvieran en sintonía y en el mismo contexto de la situación y brindó una reflexión de cada caso a nivel de cada país, colocándolos en una posición en la que debían tomar decisiones comprometidas que beneficiarían a la plataforma en su conjunto.

El conocimiento y el hecho de compartir generan aprendizaje y decisiones conjuntas, siempre y cuando estos estén relacionados con el tema a tratar y sean de interés para las partes interesadas en el momento y lugar adecuados.

El desafío es hacer que todo fluya y tener las habilidades para adaptarse a medida que se avanza. Es clave que los actores compartan sus experiencias y errores y se identifiquen como miembros de un grupo con propósitos y desafíos comunes. Las metodologías, herramientas y mecanismos se convierten en directrices, pero necesitamos ajustarlos y adaptarlos en los momentos clave para lograr los resultados deseados.

# Aprendizaje y cambio

## Actitudes

*“Si tu mente está vacía, siempre está lista para cualquier cosa, está abierta a todo. En la mente del principiante hay muchas posibilidades, pero en la mente del experto hay pocas.”*

*Shunryu Suzuki*

### Mentalidad de principiante

**Permanecer abierto a ideas nuevas e inusuales**, incluso aquellas que consideramos locas o sin sentido. Suspender nuestro juicio cuando participamos en un aprendizaje activo colaborativo con aquellos que son diferentes a nosotros.

### Creatividad

Utilizar una variedad de medios y canales para dinamizar y enriquecer el proceso de aprendizaje (aprendizaje multicanal). **Combinar y complementar diferentes formas para que diferentes tipos de personas aprendan y generen nuevos conocimientos** (por ejemplo, mezclar consumidores jóvenes con productores adultos, distribuidores y legisladores locales en un laboratorio de diseño conjunto de políticas alimentarias locales).

### Presencia

**Mantenerse alerta con respecto a nuevos conocimientos a medida que surgen en esos momentos de alta intensidad del proceso de aprendizaje.** Ser conscientes de cómo nuestra condición interior y nuestro estado emocional afectan la forma en que pensamos y aprendemos.

### Resiliencia

**Aprender de los errores para mejorar y adaptar futuras acciones e iniciativas.** Observar y considerar los errores y los obstáculos como oportunidades para actualizar las ideas que usamos para dar sentido a nuestra intervención y el rol que desempeñamos. Por ejemplo, aprender de los errores cometidos durante un proyecto piloto sobre sistemas alimentarios urbanos saludables y mejorar proyectos futuros o ampliarlos.

### Liderazgo desinteresado

Tener una actitud humilde con respecto a lo que sabemos y lo que no sabemos. Todos somos expertos a nuestra manera. **Reconocer y celebrar que existen otras formas de aprender y que podemos beneficiarnos al combinarlas.** Aceptar que no está mal decir “No sé, cuéntame más por favor”.

## Recursos útiles

### Lectura

- [Plataformas de múltiples partes interesadas como agentes de cambio del sistema: una guía para evaluar la eficacia \(WUR/IDS/TPI\)](#)
- [Iniciativas de múltiples actores en acción: Lecciones del programa Dietas sustentables para todos \(Hivos/IIED\)](#)
- [Métodos de reflexión. Una guía práctica \(CDI\)](#)
- [Prácticas de aprendizaje en las organizaciones y cambio social \(The Barefoot Collective\)](#)
- [Un manual de aprendizaje reflexivo y experiencial: Teoría y práctica \(Jennifer Moon\)](#)
- [Guía para personas no especializadas sobre la investigación cooperativa \(Heron y Reason\)](#)
- [Liderar desde el futuro emergente: de las economías del egosistema a las economías del ecosistema \(Introducción\)](#)
- [Manual para facilitadores: Aprender a aprender en la práctica \(Mark Taylor y Paul Kloosterman\)](#)
- [Diseñar y facilitar conversaciones creativas y actividades de aprendizaje \(The Barefoot Guide\)](#)

### Video

- [Introducción al aprendizaje organizacional \(Peter Senge\)](#)
- [La atención plena como clave para el aprendizaje personal y organizacional \(Peter Senge\)](#)
- [Los 4 estilos de aprendizaje \(Peter Senge\)](#)
- [¿Cuál es tu forma de aprender?](#)
- [El ciclo de aprendizaje del adulto \(Kolb\)](#)
- [La teoría U \(Systems Innovation Network\)](#)
- [La teoría U. Aprender del futuro a medida que emerge \(Scharmer\)](#)

# Facilitación del diálogo entre múltiples partes interesadas

## Conceptos

**El diálogo es central en cualquier MSP.** Abrir el espacio para el diálogo permite a las partes interesadas familiarizarse con las perspectivas y realidades de los demás, revelar supuestos, encontrar un terreno común para la acción y abrir la puerta a futuros inimaginables.

Facilitar el diálogo es un arte que requiere empatía, compasión y conocimiento propio.

Según el contexto, especialmente cuando su organización tiene interés tanto en participar como en facilitar una MSP, usted puede hacer lo siguiente:

1. **Incorporar un facilitador externo** (contratado por usted o por la alianza de las múltiples partes interesadas)
2. **Mantener una separación clara entre los roles** asignando a un miembro del personal como facilitador (centrado en el proceso) y otro como miembro del grupo de diálogo (centrado en el contenido)
3. **Rotar la función de facilitación** entre los miembros del MSP (generalmente serán otros miembros del comité directivo)
4. **Dejar el rol de facilitador** a otro miembro del grupo del MSP (generalmente será otro miembro del comité directivo)
5. **Cofacilitar** con alguien de otra organización (generalmente será otro miembro del comité directivo)

*El diálogo es un proceso de interacción genuina a través del cual los seres humanos se escuchan unos a otros con suficiente atención como para cambiar como resultado de lo que se aprende. Cada uno de ellos hace un gran esfuerzo por tener en cuenta las preocupaciones de los demás en su propia perspectiva, incluso cuando persiste el desacuerdo.*

*Hal Saunders*



## Facilitar el diálogo en el Capítulo Nacional de la Plataforma de Arroz Sustentable (SRP) en Uganda

por John Ehreng - Director de Arroz en África Oriental

El Capítulo de la Plataforma Nacional de Arroz Sustentable (SRP) es una iniciativa de múltiples partes interesadas que reúne al sector privado, el gobierno (Ministerios de Agricultura y Medio Ambiente), socios para el desarrollo, la sociedad civil e institutos de investigación, para desarrollar y coordinar mejores prácticas y enfoques basados en la ciencia en el cultivo sustentable de arroz en Uganda.

Teniendo en cuenta la diversidad de actores y el hecho de que este espacio de diálogo es nuevo, hemos utilizado las siguientes estrategias para generar acercamiento y generar confianza:

- Ser receptivos con todo lo que las partes interesadas traigan al espacio
- Crear diálogos intragrupales
- Encontrar problemas comunes en los que los representantes de las partes interesadas aún puedan ponerse de acuerdo
- Asegurarnos de que las personas adecuadas estén en la mesa, para permitir que se implementen soluciones compartidas con roles y responsabilidades claras
- Centrar el diálogo a nivel local, para que el diálogo nacional sea informado e impulsado por las realidades locales
- Colaborar con otras organizaciones que ya cuentan con soluciones adaptables y replicables
- Centrarnos en esperanzas, miedos y enfoques comunes, para romper estancamientos
- Incorporar nuevas voces al debate, especialmente las marginadas y excluidas
- Exponer a las partes interesadas a las realidades de los demás (a través de visitas de aprendizaje y evaluación comparativa, por ejemplo)

Con base en la reunión de diálogo que hemos facilitado hasta ahora, existe un consenso entre las partes interesadas de que las prácticas convencionales de cultivo de arroz están provocando la degradación de los humedales y la tierra, lo que trae como resultado la pérdida de servicios ecosistémicos. Las partes interesadas ahora también están de acuerdo en la necesidad de contar con una visión común a nivel sectorial y una colaboración más estrecha entre ellos.

## 6 premisas básicas para la facilitación del diálogo entre múltiples partes interesadas



### El enfoque dialógico

El enfoque dialógico trata sobre **suspender el juicio** que podamos tener sobre un tema, una persona o idea para poder relacionarnos con ello de una manera diferente, para entender en vez de juzgar, **escuchar** en vez de hablar, **observarnos a nosotros mismos** cuando participamos en una conversación, **crear nuevas preguntas juntos** en lugar de defender argumentos unilaterales, y **estar abiertos a sorpresas** y nuevos aprendizajes en lugar de repetir viejas fórmulas que no funcionan a la hora de afrontar nuevos desafíos.



### Divergencia-emergencia-convergencia

Combinamos estas tres etapas a lo largo del proceso de diálogo. La divergencia se usa para **abrir y dar espacio** a toda la diversidad en el grupo, luego **facilitamos la interacción** entre esas diversas voces para aprender y crear nuevos pensamientos y aprendizajes (emergencia), y luego lo interpretamos y comprendemos y **generamos una propuesta equilibrada** (aprendizaje clave, acuerdo, decisión, diseño de proyecto, teoría del cambio, etc.) (convergencia).



### Interacción iterativa

La interacción iterativa hace referencia a **ir y venir** en torno al mismo tema/problema/decisión en diferentes momentos **utilizando diferentes tipos de dinámicas de grupo, tiempos y espacios.**



### Aprendizaje multicanal

Debemos combinar diferentes canales de aprendizaje como **visual** (gráficos, dibujos, símbolos, objetos, imágenes, dibujos, etc.), **auditivo** (canciones, sonidos, voz, etc.), **corporizado** (sentir en el cuerpo), **cinestésico** (caminar, movimiento corporal, danza, estatuas corporales, mapeo grupal, mapas corporales, juegos de activación, etc.).



### Todo el sistema en la habitación

Haremos todo lo posible para **reunir todas las voces involucradas**, una representación microcósmica del ecosistema con el que estamos trabajando. La clave aquí es reconocer y traer al diálogo todas las voces involucradas dándoles espacio para que se expresen (incluso si no están presentes en el espacio de diálogo).



### Diferenciación e integración

A veces, solo debemos reunir a las partes interesadas con ideas afines (diferenciación, separación) y, a veces, debemos reunir a las partes interesadas que no tienen ideas afines (integración, combinación). De esta forma damos cabida a la diferencia (Diferenciación, las partes del sistema, análisis) y a la diversidad (Integración, todo el sistema, síntesis).

## Interconectar espacios y métodos de diálogo

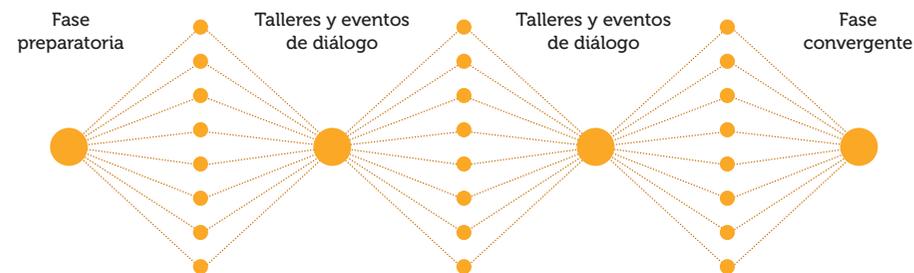
**Facilitar un MSP es un proceso en sí mismo.** Debes **diversificar constantemente** tanto los tipos de encuentros como tu rol, según las necesidades, oportunidades y riesgos a los que te enfrentes en un momento dado.

De manera general, cada MSP fluye sobre las ondas de la divergencia (aprender de las realidades de los demás), la emergencia (qué es lo esta situación nos invita a hacer juntos) y la convergencia (cómo podemos hacer realidad esta acción conjunta).

Los encuentros a lo largo de este proceso pueden tener lugar en espacios formales e informales, mezclando espacios colectivos con grupos más pequeños y espacios de trabajo bilaterales. Es decisión del facilitador del MSP si quiere experimentar, aprender haciendo lo que funciona y acompañar la dinámica de cada MSP.

Para inspirarse, puede encontrar dos guiones/casos de MSP en el anexo junto con ideas de facilitación para un encuentro independiente de múltiples partes interesadas.

### Los roles que desempeñamos cuando apoyamos procesos con múltiples partes interesadas



### Diferentes diálogos y actividades de aprendizaje para el aprendizaje activo colaborativo



*"El objetivo de la negociación es llegar a acuerdos entre partes que difieren. La intención del diálogo es lograr una nueva comprensión y, al hacerlo, formar una base totalmente nueva a partir de la cual pensar y actuar. En el diálogo los problemas no sólo se resuelven, también se disuelven. No es que estemos tratando de llegar a acuerdos solos, sino que estamos tratando de crear un contexto desde el cual podamos lograr muchos más acuerdos. Y tratamos de revelar una base compartida de significados que pueden contribuir en gran medida a coordinar y alinear nuestras acciones con nuestros valores".*

*William Isaacs, El diálogo y el arte de pensar juntos*

# Facilitación del diálogo entre múltiples partes interesadas

## Herramientas

CRITERIOS	ENFOQUE DE FACILITACIÓN	MÉTODOS
<b>Todo el sistema en la habitación</b>	<p>Mapear actores e invitar a una representación microcósmica de nuestro ecosistema (todos los sectores, grupos sociales marginados, género, generación, territorialidad, tomadores de decisiones, usuarios y consumidores, productores, distribuidores, etc.).</p> <p>Pedir consejo a las partes interesadas clave y a los aliados con respecto a cómo formar el grupo.</p>	<p>Herramientas de mapeo, entrevistas, resumen conceptual, carta de invitación, cuestionario, sesiones de diseño conjunto, <u>mapa mental</u>, <u>pensamiento de diseño</u></p>
<b>El enfoque dialógico</b>	<p>Usar preguntas poderosas para las conversaciones grupales o el trabajo grupal</p> <p>Explorar los supuestos subyacentes entre las diferentes partes interesadas (y dejarlos en relieve para que podamos trabajar en ellos si es necesario)</p> <p>Usar métodos de diálogo que apoyen la escucha profunda</p>	<p><u>Rueda de Margolis</u>, <u>pecera</u>, diálogo ambulante, trabajo en grupo, herramientas de gestión de supuestos, <u>preguntas poderosas</u>, <u>métodos de diálogo</u>, ejercicios de respiración, meditación guiada, <u>diálogo democrático</u>, <u>comunicación no violenta</u>, etc.</p>
<b>Diferenciación e integración</b>	<p>Dar espacio a la diferenciación (grupos intrasectoriales, misma identidad social, mismo objetivo, misma organización, etc.) y la integración (grupos intersectoriales, grupos mixtos) mediante dinámicas de trabajo en grupo, paneles de expertos, etc.</p>	<p><u>World café</u>, <u>open space</u>, interacciones grupales (D/I), <u>panel de expertos</u>, círculo de sillas, sesión plenaria, <u>diálogo ambulante</u>, <u>grupos focales</u>, diálogo entre pares y entre no pares, <u>diálogo</u>, etc.</p>
<b>Interacción iterativa</b>	<p>Revisar periódicamente nuestras ideas, propuestas, contribuciones, etc. para mejorar nuestro trabajo a medida que avanzamos en el proceso (por ejemplo, dar espacio para revisar el cambio deseado/plan estratégico/diseño del proyecto y desarrollar diferentes versiones del mismo).</p>	<p>Interacciones en grupo, world café, trabajo en grupo, creación de prototipos, diálogo ambulante, entrevistas, grupos focales, paseos por galerías, mercados, facilitadores rotativos, grupos rotativos, viajes de aprendizaje e inmersiones, <u>Delphi Networks</u>, <u>pensamiento de diseño</u>, <u>la teoría U</u>, etc.</p>
<b>Aprendizaje multicanal</b>	<p>Usar diferentes métodos para incorporar diferentes estilos de aprendizaje y formas de expresar el conocimiento.</p>	<p>Gráficos, dibujos, <u>facilitación visual</u>, canciones, mapeo basado en el cuerpo, movimiento corporal, teatro, <u>facilitación gráfica</u>, <u>mapas mentales</u>, diagramas de flujo, meditación guiada, respiración, objetos simbólicos, <u>juegos de activación</u>, payasos/humor, <u>video (participativo)</u>, música, <u>viajes de aprendizaje e inmersiones</u>, etc.</p>
<b>Divergencia-emergencia-convergencia</b>	<p>Ser consciente e inclusivo, crear un espacio para que se escuchen todas las voces (diferentes identidades, partes interesadas, propuestas, perspectivas, necesidades, partes sin poder/con poder, etc.). Poner todas estas voces en interacción usando preguntas poderosas y dinámicas de grupo. Buscar puntos en común (reconociendo las diferencias y las minorías) mediante la recolección del conocimiento colectivo y/o llegando a un acuerdo sobre el tema (plan de acción, agenda temática, diseño del proyecto, próximos pasos, etc.).</p>	<p><b>Divergencia:</b> paneles de expertos, conferencia magistral, <u>paseos por galerías</u>, mercados, world café, open space, <u>foros de ciudadanos</u>, foros deliberativos, paneles/estaciones de propuestas</p> <p><b>Emergencia:</b> world café, open space, trabajo en grupo, preguntas poderosas, diálogo ambulante, meditación guiada, <u>rueda de Margolis</u>, <u>pecera</u>, <u>rueda de Margolis</u></p> <p><b>Convergencia:</b> Sesión plenaria, votación, cuestionarios, <u>prototipos</u>, plan de acción, próximos pasos, recolección de conocimiento colectivo, <u>facilitación gráfica</u></p>

# Facilitación del diálogo entre múltiples partes interesadas

## Actitudes

### Presencia

Estar presente significa **ser consciente de lo que sucede afuera y al mismo tiempo ser consciente de la propia condición interna** (reacciones, sentimientos, etc.). Esta es una práctica importante para los facilitadores. Cualquier práctica continua basada en la conciencia desarrolla fuertemente esta actitud fundamental (meditación sentado o caminando, taichi, yoga, caminatas por la naturaleza, retiros en solitario, percepción corporal, enfoque, estado de atención plena, movimiento corporal, aprendizaje corporizado, entrenamiento, etc.).

### Saber soltar

**No apearse a formas predeterminadas de pensar y hacer** y acompañar al proceso a medida que surge. Es posible que tengamos una idea inicial de lo que debe ocurrir o lograrse, pero si tomamos conciencia y dejamos de lado las ideas fijas iniciales y nuestros (pre)juicios, será más sencillo facilitar el aprendizaje colaborativo.

### Resiliencia

Resiliencia es **la capacidad del facilitador de superar momentos estresantes** que (pueden) poner en peligro su desempeño y presencia en el grupo. Como facilitadores, debemos hacer una pausa y recuperarnos de los ataques y fracasos lo más rápido posible para seguir apoyando a todas las partes que necesitan ser escuchadas.

### Creatividad

La creatividad es **tener la capacidad de adaptarse para abordar diferentes desafíos de maneras diferentes o inusuales**, de asociar ideas de una manera inesperada, para lograr el mismo resultado utilizando diferentes medios y métodos, de innovar en cuanto a la forma en que enfrentamos problemas recurrentes, etc.

### Liderazgo desinteresado

**El liderazgo desinteresado es la capacidad de ver y cuidar el todo más allá de nuestro ego/identidad/yo limitado y egoísta.** También se trata de tener una actitud que no juzgue, que acepte emociones y sentimientos, que no sea unilateral, que apoye a quienes tengan dificultades o se vean evaluados por otros, que ofrezca a quienes tienen poder formas más saludables de usar su jerarquía y privilegios, que genere conciencia de grupo, restablezca las relaciones tras un conflicto, promueva el diálogo, etc.

### Mentalidad de principiante

La humildad, la autocrítica, escuchar con curiosidad, la duda (con respecto a uno mismo), la indagación, evitar los supuestos previos y formular preguntas poderosas y significativas ayudan a desarrollar esta actitud. Nunca sabemos lo suficiente, nunca dejamos de (des)aprender. Simplemente manténgase alerta, **haga buenas preguntas y esté abierto a las sorpresas.**

*“Al trabajar con grupos u organizaciones que están en serios problemas, internos o con otros grupos, lo decisivo para el facilitador no son las habilidades o métodos que utiliza sino las actitudes que tiene hacia el grupo (...) Debe generar herramientas para enfrentar cualquier situación”*

*Arnold Mindell*

## Recursos útiles



### Lectura

- [El lugar del diálogo en el desarrollo de las capacidades \(REOS partners\)](#)
- [Un explicación detallada del diálogo \(Pioneers of Change\)](#)
- [Diálogo democrático. Un manual para profesionales \(UNDP\)](#)
- [Enfoques participativos. Una guía para el facilitador \(VSO\)](#)
- [Guía del facilitador para la toma de decisiones participativa \(Sam Kaner y Lenny Lind\)](#)
- [Cómo hacerlo bien. Una guía para mejorar la inclusión en foros de múltiples partes interesadas \(CGIAR/CIFOR\)](#)
- [Métodos basados en las artes para lograr una participación transformadora. Un kit de herramientas \(Pearson, K.R.\)](#)
- [Cómo dar vida a la democracia profunda \(Mindell\)](#)



### Búsqueda en Internet

- [El arte de ser anfitrión](#)
- [REOS partners](#)
- [Guía de las asociaciones de múltiples partes interesadas \(Centro Wageningen de Innovación para el Desarrollo, WCDI por sus siglas en inglés\)](#)

# Colofón

Rikolto International s.o.n.  
Blijde Inkomststraat 50  
BE - 3000 Leuven

info@rikolto.org  
Tel.: +32 16/31.65.80  
Fax: +32 16/31.65.81

## Ingresos sustentables para los agricultores y alimentos nutritivos y asequibles para todos: para esto trabaja Rikolto.

Alcanzamos nuestros objetivos construyendo puentes entre organizaciones de pequeños agricultores, empresas, autoridades y otros actores tanto de áreas rurales como urbanas de todo el mundo. Juntos, encontramos soluciones para enfrentar los desafíos interrelacionados de la inseguridad alimentaria, el cambio climático y la desigualdad económica.

Rikolto es un movimiento de personas que desean inspirar a otros y alcanzar un impacto global.

Porque para lograr un mundo mejor debemos empezar por nuestra alimentación.

¿Le interesa trabajar con Rikolto en dinámicas con múltiples partes interesadas, negocios inclusivos y sistemas alimentarios sustentables? ¡Podemos ayudarlo! **Rikolto Limited** es una empresa con fines sociales de responsabilidad limitada conectada con Rikolto International, nuestra organización sin fines de lucro.

A través de Rikolto Limited, ofrecemos nuestro conocimiento, experiencia, herramientas y metodologías como un **servicio de consultoría**. Todos los ingresos se reinvierten en el propósito social de Rikolto International.

*Para obtener más información [visite nuestro sitio web](#) o comuníquese con Charlotte Flechet, directora del Programa Global - Food Smart Cities ([charlotte.flechet@rikolto.org](mailto:charlotte.flechet@rikolto.org)).*

© 2022 Rikolto: autorizado bajo licencia CC-BY-NC 4.0 (Creative Commons Attribution 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



Facilitación de procesos con múltiples partes interesadas

# Anexo herramientas

# Índice



## **PENSAMIENTO SISTÉMICO .....42**

HERRAMIENTA 1: Mapeo de sistemas .....42

HERRAMIENTA 2: Matriz de influencia.....44

HERRAMIENTA 3: Bucles de retroalimentación .....46



## **PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS .....48**

HERRAMIENTA 4: Mapeo de las partes interesadas .....48

HERRAMIENTA 5: Categorización de las partes interesadas .....49

HERRAMIENTA 6: Análisis de las partes interesadas basado en influencia e interés .....50

HERRAMIENTA 7: Análisis de las partes interesadas basado en postura e interés.....52

HERRAMIENTA 8: Niveles y calidad de la participación.....54

HERRAMIENTA 9: Plan de participación de las partes interesadas.....56



## **VISIÓN COMPARTIDA.....59**

HERRAMIENTA 10: Las 4 dimensiones del cambio.....59

HERRAMIENTA 11: Teoría del cambio.....62

HERRAMIENTA 12: Análisis de supuestos .....64

HERRAMIENTA 13: Análisis de riesgo de los supuestos .....65

HERRAMIENTA 14: Marco de evaluación de supuestos.....66



## **GOBERNANZA DE LAS PARTES INTERESADAS ..... 67**

HERRAMIENTA 15: Diseño de un sistema de gobernanza.....67

HERRAMIENTA 16: Roles y responsabilidades para la rendición de cuentas mutua.....69



## **APRENDIZAJE Y CAMBIO .....70**

HERRAMIENTA 17: Las 4 habitaciones del cambio .....70

HERRAMIENTA 18: Las 4 formas de la práctica reflexiva.....71

HERRAMIENTA 19: Gráfico de navegación de aprendizaje y cambio .....73

HERRAMIENTA 20: Lista de comprobación de indicadores.....75

HERRAMIENTA 21: Marco de evaluación de la contribución.....76



## **FACILITACIÓN DEL DIÁLOGO ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS..... 77**

HERRAMIENTA 22: Diálogo de múltiples partes interesadas (MSD):  
diseño del esquema .....77

Facilitación del diálogo entre múltiples partes interesadas: un menú de métodos.....78

Referencias .....85

# HERRAMIENTA 1: Mapa de sistemas

## Propósito

Comprender cómo “funciona” el sistema y cómo se relacionan entre sí las partes que lo constituyen.

## Pasos

### 1. Elegir un tema central

¿De qué estamos hablando? ¿Cuál es el tema en el que queremos centrarnos?

### 2. Identificar los elementos que lo constituyen (factores, partes, impulsores, condiciones, etc.)

- Hacer una lista de los elementos principales que moldean su ecosistema
- Priorizar aquellos que son más relevantes para su tema
- Colocarlos/escribirlos en la página en torno al tema central

### 3. Explorar las interacciones entre los elementos

- Observar los elementos y ver cómo están interrelacionados.
- Dibujar flechas para hacer explícitas estas interconexiones. Utilizar diferentes anchos para indicar diferentes niveles de influencia, o diferentes colores para diferenciar entre interacciones constructivas/habilitantes y destructivas/limitadoras (en relación con su cambio deseado). Puede generar sus propios códigos dependiendo del aspecto el que quiera que se centre la atención.
- Agregar algunas palabras cerca de cada flecha para describir la naturaleza de esa interacción. Por ejemplo, en el caso de una interacción entre las agencias de financiamiento y los gobiernos locales, podría agregar “financiamiento” cerca de la flecha, o “ayuda condicionada”, “financiamiento limitado”, etc. Podría codificar con colores esa interacción para visualizar interacciones habilitadoras y restrictivas (la financiación limitada sería una interacción restrictiva, identificada con rojo, mientras que la financiación adaptativa y a largo plazo sería una interacción habilitadora, identificada con verde).

### 4. Análisis de sistemas

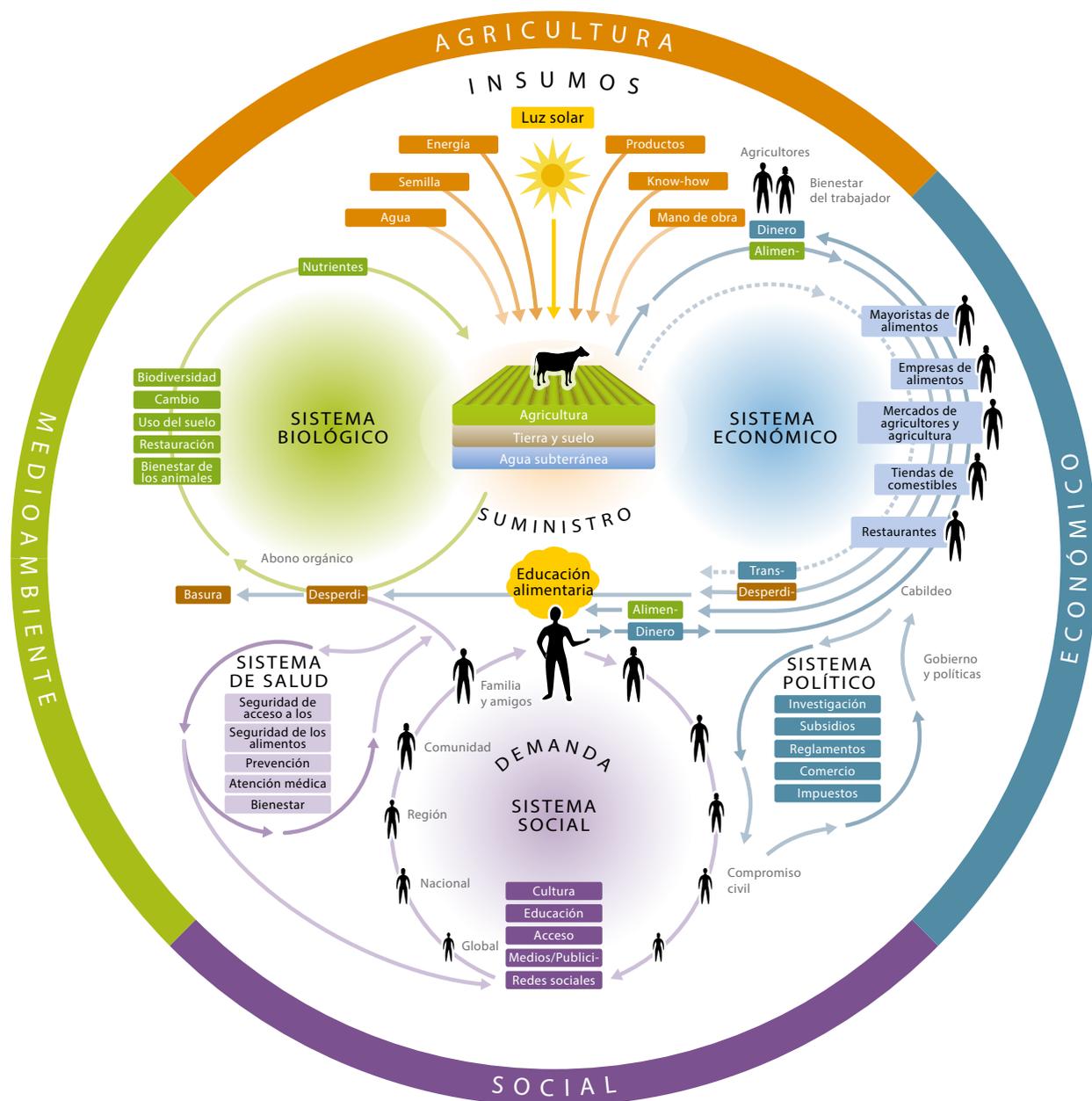
Una vez que haya dibujado todo el sistema mediante la identificación de los factores principales y sus interacciones, entenderemos el panorama general.

### 5. Identificar los puntos de apalancamiento para la acción estratégica

Prestar especial atención a aquellos elementos que reciben y envían más flechas que otros. Este podría ser un factor crítico, que puede generar un cambio importante en el sistema (punto de apalancamiento). No todos los factores que reciben y envían flechas pueden convertirse en un punto de apalancamiento, pero aquellos que son muy activos en el sistema lo afectarán a corto plazo en más formas que aquellos que tienen un bajo nivel de interacción e influencia.



## Mapa del sistema alimentario



### PREGUNTAS GUÍA

- ¿Qué aspecto tiene el ecosistema ahora que ha dibujado las flechas que representan las interacciones?
- ¿Qué dice esto sobre todo el sistema como tal? ¿Hay muchas interacciones habilitadoras/limitantes? ¿Hay factores que actualmente no están interactuando, pero para los cuales es importante tender puentes que habiliten la interacción futura (por ejemplo, políticas locales innovadoras y falta de participación ciudadana en la formulación de políticas)?
- ¿Qué podría pasar si trabajamos en un factor específico (siguiendo el ejemplo, la falta de participación ciudadana en la formulación de políticas)?

# HERRAMIENTA 2: Matriz de influencia

## Propósito

Entender cómo los factores se influyen entre sí, identificando puntos de apalancamiento/factores críticos.

## Pasos

### 1. Elegir un tema central

¿De qué estamos hablando? ¿Cuál es el tema en el que queremos centrarnos?

### 2. Identificar los elementos que lo constituyen (factores, partes, impulsores, condiciones, etc.)

- Hacer una lista de los elementos principales que moldean su ecosistema
- Priorizar aquellos que son más relevantes para su tema

### 3. Dibujar una matriz con los mismos elementos escritos en columnas y filas

### 4. Explorar cómo estos factores se influyen entre sí

Otorgue un número/valor a cada una de esas influencias: 1 para influencia baja, 2 para influencia media, 3 para influencia alta.

- Influencia activa (el factor A influye en el factor B, y así sucesivamente, en filas).
- Influencia pasiva (el factor A es influido por el factor B, y así sucesivamente, en columnas).

No olvide tomar notas sobre las razones de la puntuación (la justificación para las cifras que

otorgó). Después de un tiempo, en la etapa de seguimiento, podemos supervisar tanto la puntuación como las razones/justificación de esos números.

*Siguiendo con nuestro ejemplo:*

**Influencia activa** (fila). ¿En qué medida influyen los emprendimientos de los jóvenes en el acceso a la financiación? (2)

**Influencia pasiva** (columna). ¿En qué medida los emprendimientos de los jóvenes son influenciados por el acceso a la financiación? (3)

### 5. Resumir el nivel de influencia

Resumir cuánto influye un factor a otros factores (influencia activa, (suma activa, AS), fila), (ejemplo, ¿En qué medida influyen los emprendimientos de los jóvenes en el acceso a la financiación?) y en qué medida un factor es influenciado por otros factores (influencia pasiva, (suma pasiva, PS), columna). Por ejemplo, ¿En qué medida los emprendimientos de los jóvenes son influenciados por el acceso a la financiación?)

### 6. Comprender el nivel de influencia. Factores críticos

Observe las sumas finales (suma activa/filas, suma pasiva/columnas, suma total activo+pasivo).

### 7. Representación gráfica

Una vez que tengamos todas las sumas en la matriz, podremos representar esas influencias en un mapa de sistemas (Herramienta 1), dando diferente ancho o color a las flechas dependiendo del puntaje recibido (flecha más ancha para mayor puntuación en la siguiente tabla).

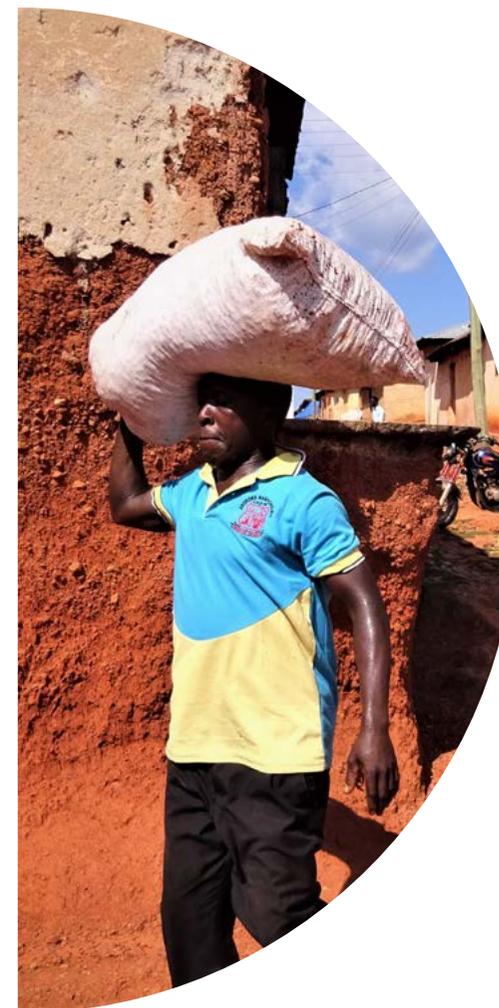


## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Qué factores son más influyentes en el sistema (mayor valor en suma activa)?
- ¿Cuáles son menos influyentes (mayor valor en suma pasiva)?
- ¿Cuáles tienen una puntuación más alta (suma total)?
- ¿Qué demuestra esto sobre su sistema y los factores en los que está trabajando?
- ¿Qué estrategias puede implementar para apoyar la influencia de estos factores críticos?
- ¿Qué podría pasar una vez hecho esto?

Un ejemplo utilizando los elementos constituyentes descritos en un caso del sistema de cacao de Rikolto en Costa de Marfil

Influencia activa (+) Influencia pasiva (-)	YE	SAP	AF	PP	DIG	SCA	SUMA SUBTOTAL (ACTIVA)
Emprendimiento joven (YE)		3 2	2 3	1 2	1 2	2 2	9
Prácticas agrícolas sustentables (SAP)	2 2		2 3	2 1	3 2	3 2	12
Acceso a financiación (AF)	3 2	3 3		3 2	3 3	3 2	15
Política pública del cacao (PP)	3 1	3 2	3 2		2 1	2 1	13
Generación de ingresos diversos (DIG)	2 2	2 3	3 3	2 1		3 1	14
Colaboración y alianzas de las partes interesadas (SCA)	2 2	2 2	3 2	2 2	2 3		11
<b>Suma subtotal (pasiva)</b>	<b>(-) 9</b>	<b>(-) 10</b>	<b>(-) 10</b>	<b>(-) 7</b>	<b>(-) 12</b>	<b>(-) 9</b>	
<b>Suma total (activa y pasiva)</b>	<b>18</b>	<b>22 crítico</b>	<b>25 crítico</b>	<b>20</b>	<b>26 crítico</b>	<b>20</b>	



# HERRAMIENTA 3: Bucles de retroalimentación

## Propósito

Entender cómo el comportamiento de un factor afecta el comportamiento de otros factores y, en consecuencia, todo el sistema.

## Pasos

### 1. Elegir un tema central (o cambio deseado)

¿De qué estamos hablando? ¿Cuál es el tema en el que queremos centrarnos? (por ejemplo, disponibilidad de alimentos en zonas urbanas)

### 2. Identificar los elementos que lo constituyen (factores, partes, impulsores, condiciones, etc.)

- Hacer una lista de los elementos principales que moldean su ecosistema
- Priorizar aquellos que son más relevantes para su tema

### 3. Explorar los bucles de retroalimentación entre los factores

Es posible que quiera centrarse en cómo un factor específico afecta a otros factores (centrarse en los bucles de retroalimentación creados por un solo factor)

### 4. Vista de los sistemas

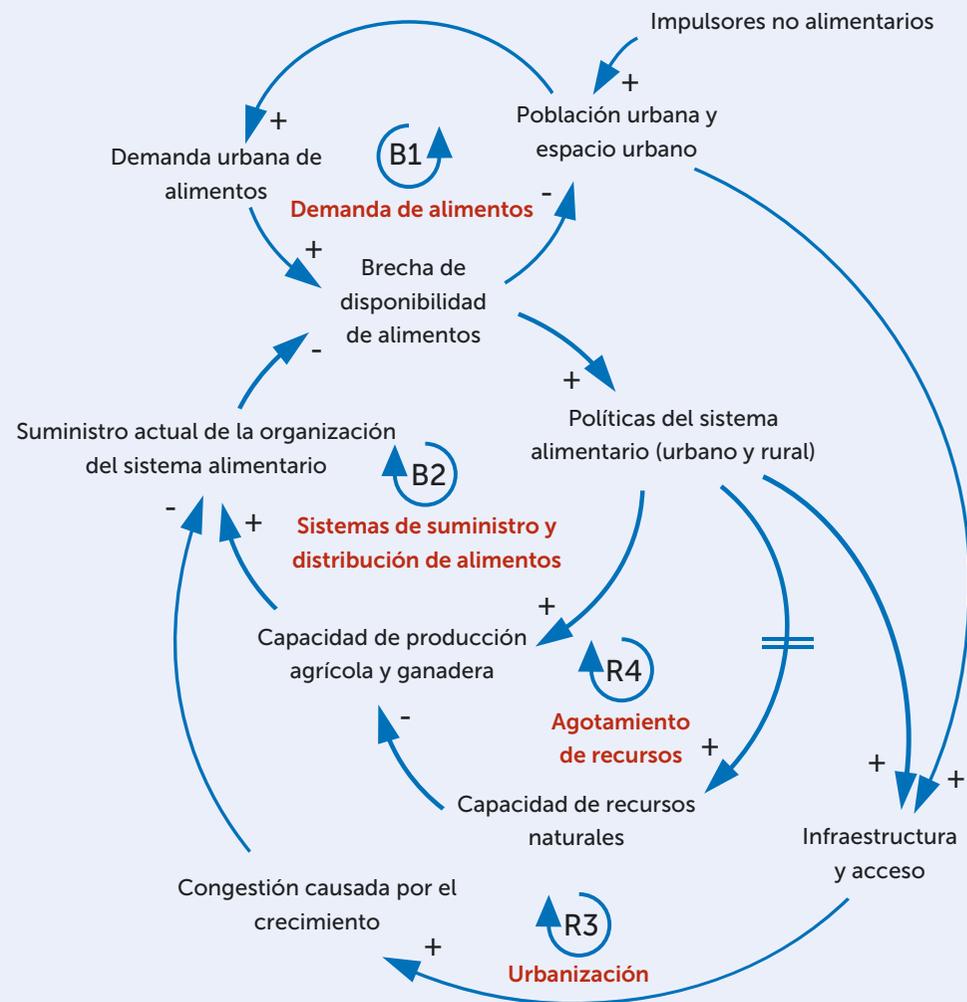
- ¿Cómo se ve ahora el sistema?
- ¿Qué podemos aprender del análisis de estos bucles de retroalimentación?
- ¿De qué se está dando cuenta ahora?

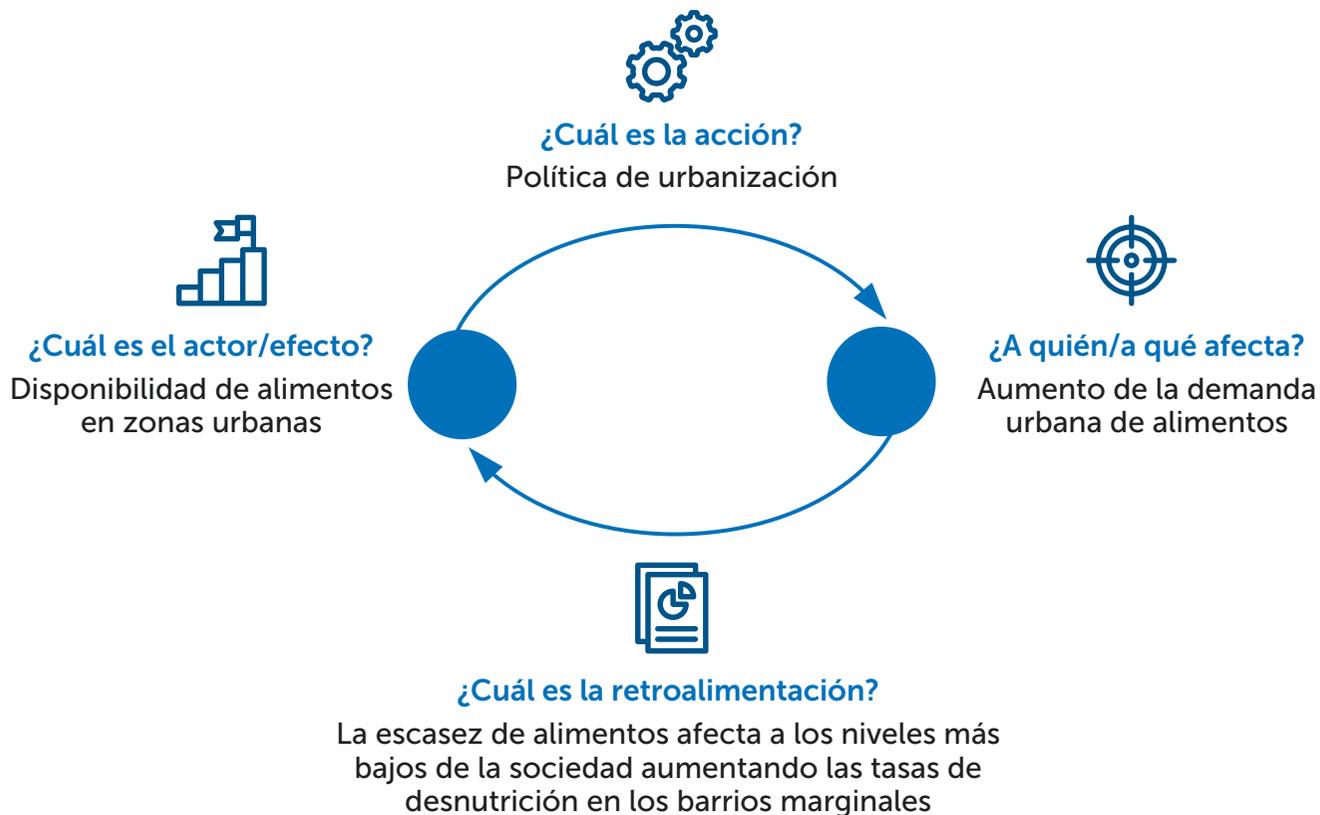
### 5. Identificar los bucles de retroalimentación de la acción estratégica

De acuerdo a lo que aprendió de la retroalimentación que recibe una acción sobre el sistema y sus factores, ¿qué estrategias puede implementar para reforzar los bucles de retroalimentación positivos en el sistema?

- Sinergias: (+) cuando el factor A aumenta, el factor B también aumenta.
- Interferencia: (-) cuando el factor A aumenta, el factor B disminuye.

## Ejemplo: Bucles causales del sistema alimentario urbano





## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cuál es el factor que desea explorar? (disponibilidad de alimentos en zonas urbanas)
- ¿Cuál es la acción? (aumento de la población urbana)
- ¿Cuál es el efecto de esa acción? (aumento de la demanda urbana de alimentos)
- ¿Cuál es la retroalimentación obtenida de esa acción? (disminuye la disponibilidad de alimentos en zonas urbanas)
- ¿Cuál es el efecto general en todo el sistema?
- ¿Cómo afecta nuestra contribución a otros factores del sistema?
- ¿Nuestra iniciativa/contribución ayuda a restablecer cierto equilibrio en el sistema o lo distorsiona aún más?
- ¿Qué es lo que hay que hacer?
- ¿Cuáles son las medidas que hay que tomar?



## Referencias (de Systems Innovation)

- Lectura**
- [Bucles de retroalimentación](#)
  - [Puntos de apalancamiento](#)
- Video**
- [Mapeo de sistemas](#)

# HERRAMIENTA 4: Mapeo de las partes interesadas

## Propósito

Para representar un mapa rápido de las principales partes interesadas y las categorías/sectores a los que pertenecen.

## Pasos

1. **Enumerar** a las partes interesadas del ecosistema
2. **Categorizar y agrupar** a las partes interesadas en función de criterios basados en el contexto arrancando desde el centro (identidad, actividad, sector, ubicación, etc.) (color, tamaño, forma)
4. **Posicionar** a las otras partes interesadas en función de las categorías avanzando desde el centro
5. **Comprensión** y análisis.



## Referencia



### Video

- [Cómo elaborar un mapa mental \(Buzan\)](#)



Búsqueda en Internet de herramientas/software de mapas mentales en línea:

- [Coggle](#)
- [Mural](#)
- [Invision](#)
- [Miro](#)

Fuente: [Go green routes](#)

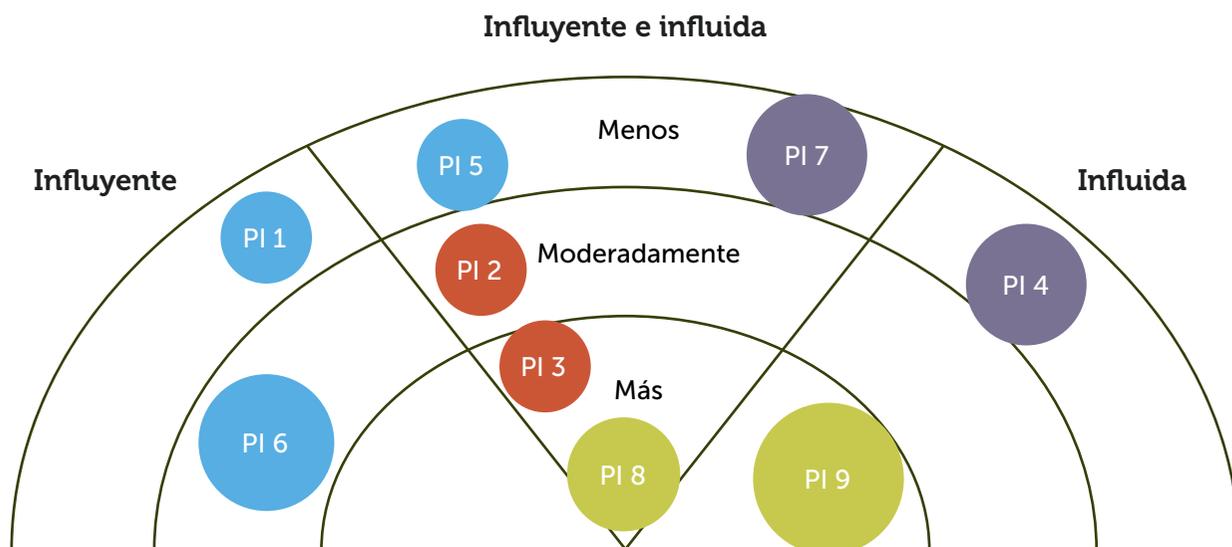
# HERRAMIENTA 5: Categorización de las partes interesadas

## Propósito

Para mapear a las partes interesadas clave en función de cómo afectan o se ven afectadas por nuestra intervención.

## Pasos

1. **Enumerar** a las partes interesadas del ecosistema.
2. **Otorgar prioridad y ubicar** a las partes interesadas clave en función de dos criterios (influyente/influida/ambas, menos/moderadamente/más) (color, tamaño, forma)
3. **Comprensión** y análisis.



## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Quiénes son las partes interesadas más influidas?
- ¿Cómo podemos involucrarlos en la iniciativa?
- ¿Qué partes interesadas influyen más a nuestra iniciativa?
- ¿Cómo pueden influir en nuestra iniciativa?

# HERRAMIENTA 6: Análisis de las partes interesadas basado en influencia e interés

## Propósito

Comprender el nivel de influencia e interés de las partes interesadas clave.  
Entender las dinámicas de la parte interesada y generar estrategias para incrementar la participación.

## Pasos

1. **Enumerar** a las partes interesadas del ecosistema.
2. **Priorizar** a las principales partes interesadas (influyentes/influidas)
3. **Clasificar** a las partes interesadas (sector, ubicación, etc.) (color, tamaño, forma)
4. **Posicionar** a las partes interesadas en mapas/cuadrículas
5. **Comprensión** y análisis
6. **Identificar sus supuestos clave** con respecto a la influencia y los intereses de las partes interesadas
7. Desarrollar **un plan estratégico** (involucrar, colaborar, informar, consultar/empoderar).



## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cómo podemos fortalecer la dinámica entre aquellos actores con alto interés y alta influencia (colaborar)?
- ¿Cómo podemos empoderar a las partes interesadas con alto interés pero poca influencia (consultar/empoderar)?
- ¿Cuáles podrían ser las razones por las que algunos actores con alta influencia, pero poco interés, pueden querer obstaculizar nuestra iniciativa?
- ¿Cómo lidiar con ellos? ¿Cómo hacerlos participar?

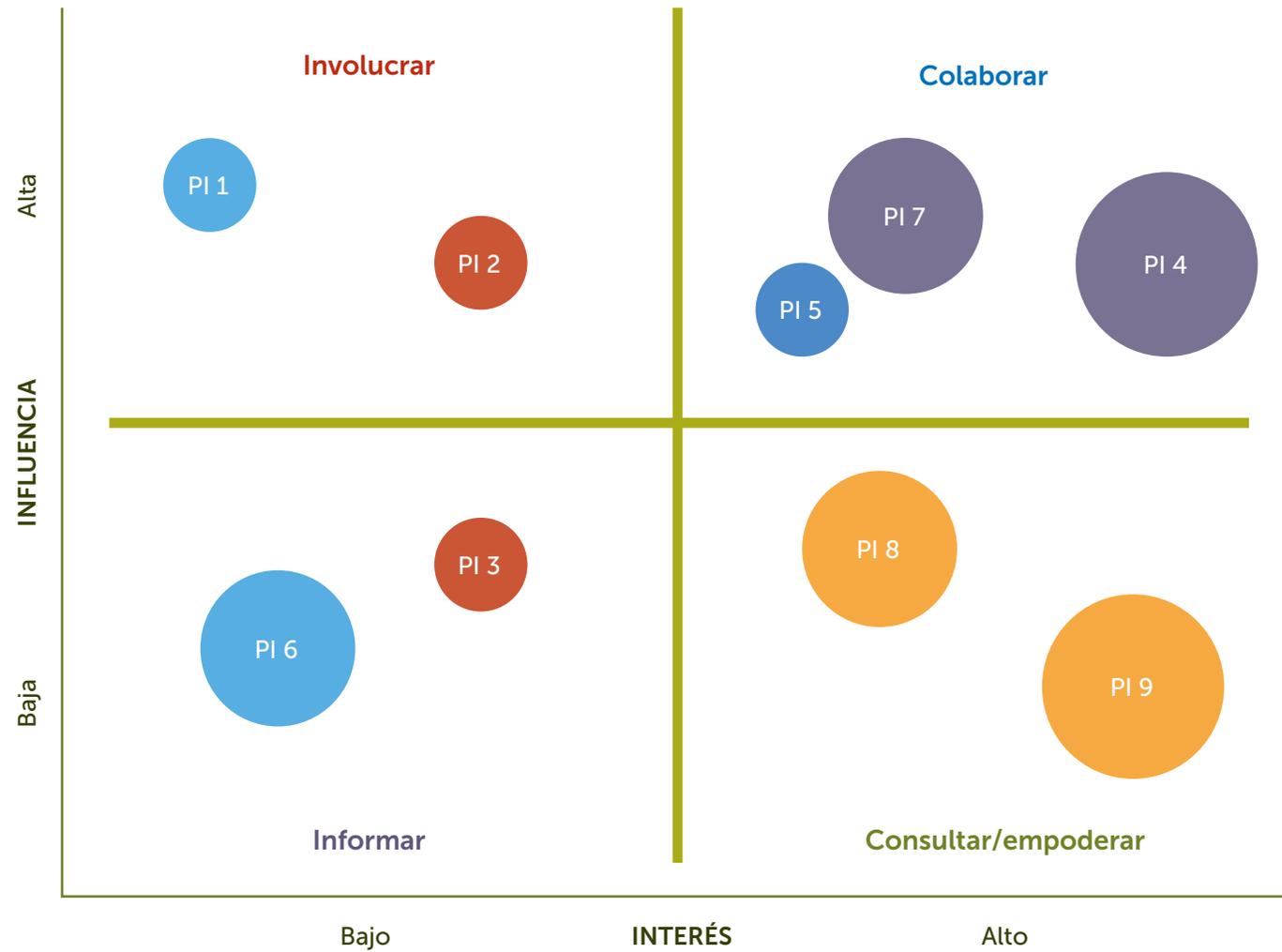
## Referencia

- **Video**
  - [Mapeo de partes interesadas \(Lauren Kress\)](#)
  - [Mapeo de partes interesadas \(LearnLoads\)](#)

La **influencia** es la capacidad de la parte interesada de cambiar o detener el proyecto.

El **interés** es la cantidad de participación (potencial) que la parte interesada puede tener en el proyecto.

## Ejemplo: Influencia e interés



# HERRAMIENTA 7: Análisis de las partes interesadas basado en postura e interés

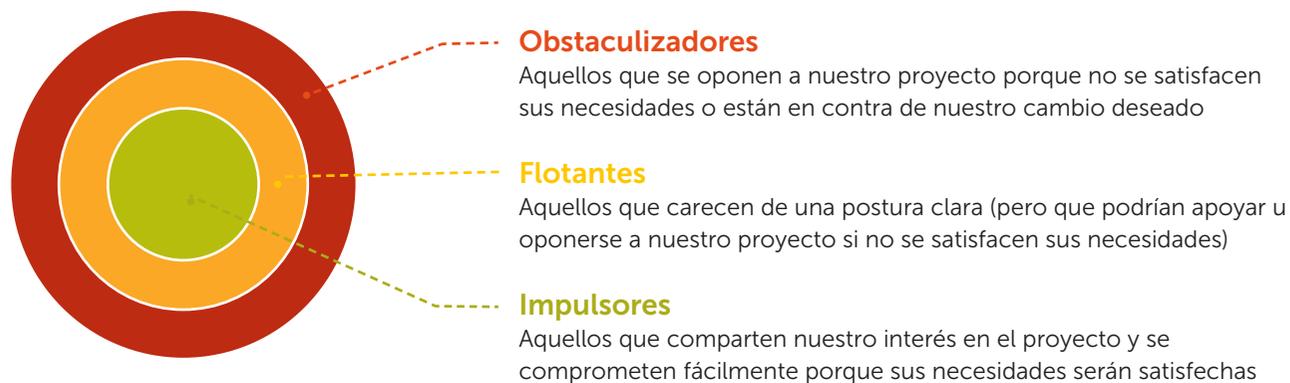
## Propósito

Conocer los intereses de las partes interesadas y su postura en relación con nuestra iniciativa.  
Entender las dinámicas de la parte interesada y generar estrategias para incrementar la participación.

## Pasos

1. **Enumerar** a las partes interesadas del ecosistema.
2. **Priorizar** a las principales partes interesadas (influyentes/influidas)
3. **Clasificar** a las partes interesadas (sector, actividad, identidad, ubicación, etc.) (color, tamaño, forma)
4. **Posicionar** a las partes interesadas en mapas/círculos
5. **Comprensión** y análisis
6. **Identificar sus supuestos clave** con respecto a la influencia y los intereses de las partes interesadas
7. **Desarrollar un plan** de estrategia

- Alinear a los **impulsores** (reforzar)
- Atraer a los **flotantes** (atraer)
- Dividir a los **obstaculizadores** (dividir)



Fuente: adaptado de Retolaza 2011



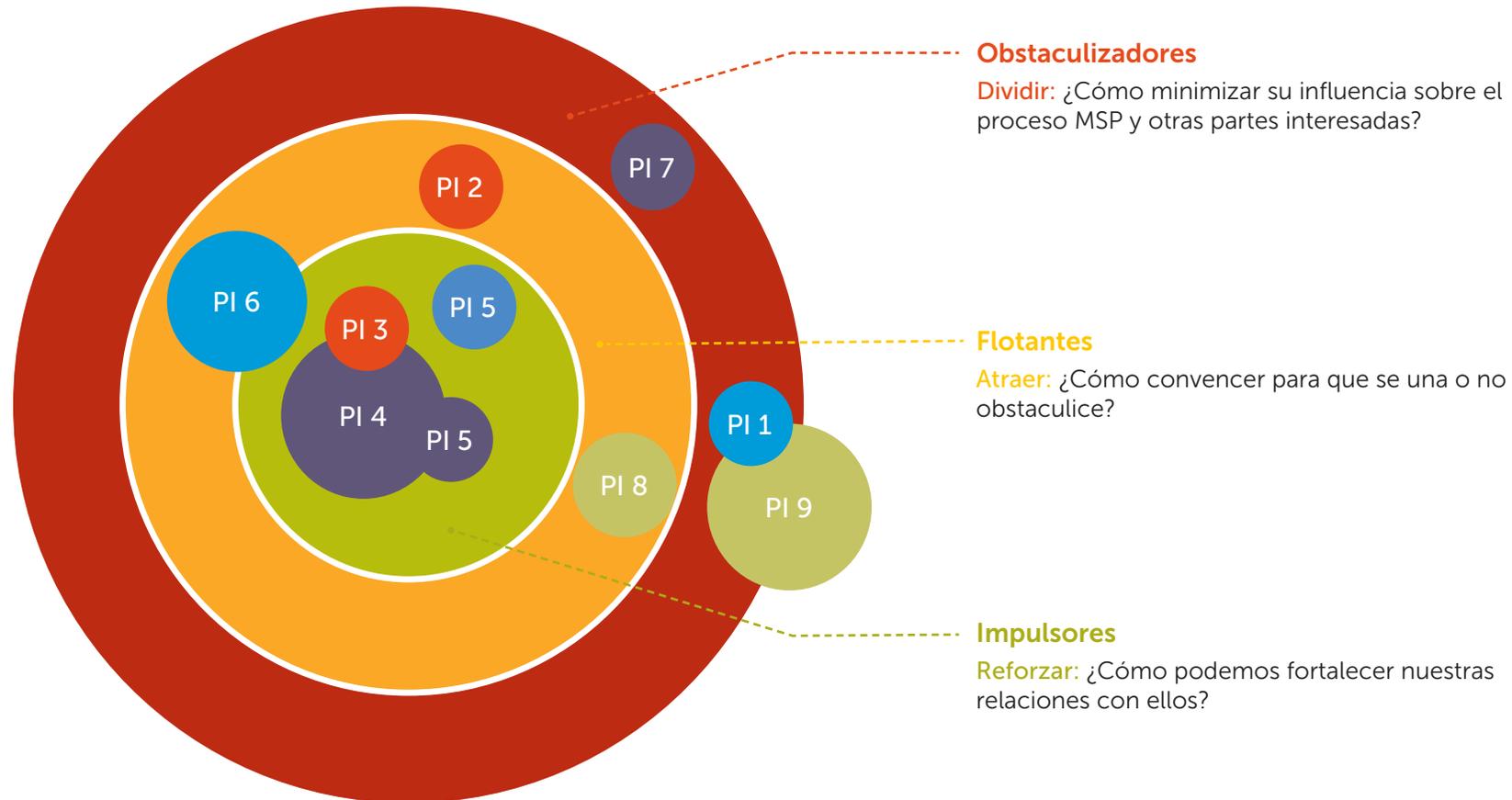
## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cuáles son las necesidades de las partes interesadas? ¿Cómo se posicionan cuando la iniciativa satisface sus necesidades? ¿Y cuando no es el caso?
- ¿Quiénes son los impulsores y cómo podemos fortalecer nuestras relaciones con ellos?
- ¿Qué hacer cuando una parte interesada se encuentra en diferentes posturas?
- ¿Qué nos dicen los obstaculizadores que no queremos escuchar (pero debemos hacerlo)?
- ¿Cómo hacer frente a las necesidades de poderosos flotadores u obstaculizadores?
- ¿Cómo afecta nuestra mentalidad la forma en que percibimos y posicionamos a las partes interesadas?
- ¿Cuáles son esas creencias que tenemos con respecto a ciertas partes interesadas y que necesitamos actualizar? ¿Cómo minimizar nuestro propio sesgo?

## Ejemplo: Análisis de las partes interesadas basado en postura e interés

La **necesidad** es algo que es esencial para el interés de la parte interesada

**Postura** es la mirada que adoptan en relación con la iniciativa y sus necesidades.



Fuente: adaptado de Retolaza 2011

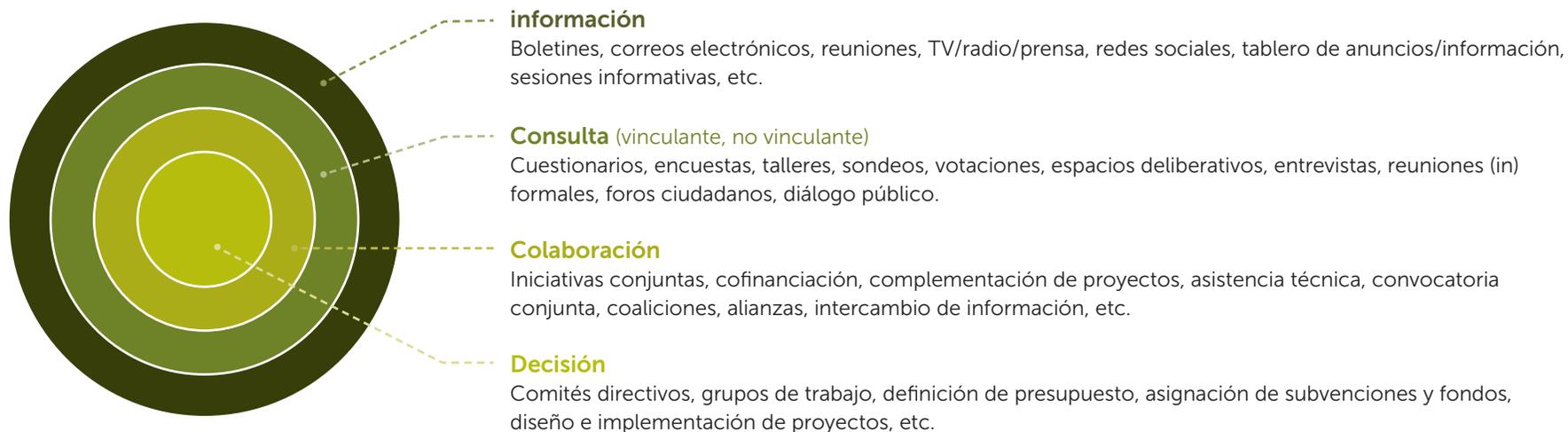
# HERRAMIENTA 8: Niveles y calidad de la participación

## Propósito

Elaborar estrategias sobre cómo involucrar a las partes interesadas de diferentes maneras en las diferentes etapas de la iniciativa.

## Pasos

1. **Enumerar (y priorizar) a las partes interesadas** que desea analizar y sobre las cuales crear una estrategia.
2. **Considerar en qué niveles cree que la parte interesada podría o debería participar** (información, consulta, colaboración, decisión). Diferentes partes interesadas pueden participar de diferentes maneras utilizando una diversidad de medios. Una parte interesada puede estar activa en varios niveles. Las partes interesadas pueden pasar de un nivel a otro a lo largo del tiempo dependiendo del interés, la necesidad, la oportunidad, la relevancia, etc.
3. **Desarrollar estrategias y actividades para cada uno de los niveles.** Diferentes partes interesadas pueden requerir acciones específicas.



Fuente: elaboración propia

## Ejemplo de plantilla para el mapeo de la calidad y el ejercicio de participación de las partes interesadas

Parte interesada	Información	Consulta	Colaboración	Decisión
Productor local (ejemplo)				
Minorista local (ejemplo)				
Autoridad local (ejemplo)				
Consumidor (ejemplo)				



### PREGUNTAS GUÍA

- ¿Qué información debemos proporcionar a las partes interesadas? ¿Qué formato y método es mejor?
- ¿Qué aspectos de nuestra iniciativa debemos discutir con las partes interesadas? ¿Es esta una consulta vinculante o no vinculante?
- ¿Qué actividades podemos poner en marcha para promover la colaboración y la acción conjunta entre las diferentes partes interesadas?
- ¿Quién debe estar en el proceso de toma de decisiones y cómo se toman tales decisiones?

# HERRAMIENTA 9: Plan de participación de las partes interesadas

## Fuentes de información

- Estudios de investigación y preguntas de indagación
- Nuestra propia reflexión y experiencia (proyectos, redes y relaciones, recursos humanos, recursos financieros, etc.)
- Consulta con las partes interesadas (talleres, diálogo, entrevistas, intercambio informal, cuestionario, etc.)
- Mapeo de partes interesadas y estrategias para la participación
- Asesoramiento de expertos y compañeros
- Marco de políticas públicas (nacional, local)
- Acuerdos internacionales (Agenda 2030, acuerdos comerciales, sistemas alimentarios, etc.)
- Otros

## Propósito

Desarrollar una comprensión más amplia y profunda de las partes interesadas clave. Para identificar estrategias que incentiven un papel más activo y colaborativo de los actores clave.

## Pasos

1. **Piense en una iniciativa de MSP en la que participe** y en la que desee profundizar sus conocimientos sobre cómo gestionar mejor las relaciones con las partes interesadas.
2. **Revise toda la información que tenga sobre las partes interesadas.** ¿Es suficiente? ¿Necesita más información antes de diseñar el plan de participación?
3. **Revise cada aspecto del plan de participación.** Puede hacerlo solo, con su equipo o consultando a las partes interesadas o expertos.
4. **Identifique las lagunas de conocimiento** que tenga sobre su plan de participación y piense en formas en las que puede llenar esos vacíos (entrevistas, talleres, estudios, encuestas, cuestionarios, etc.).



## PREGUNTAS GUÍA

Mire en la plantilla las preguntas guía sobre cómo completar el plan de participación

Parte interesada	Rol (potencial)	Postura / Tipo de participación	Interés / Necesidad	Miedo / Preocupación	Estrategias de participación (incentivos)	Indicadores de participación
	¿Qué rol puede desempeñar este actor en la iniciativa?	¿Cuál es la postura de la PI con relación a la iniciativa? ¿Cuál es el nivel de participación?	¿Cuál es el interés o la necesidad de esta parte interesada con relación a la iniciativa? ¿Cómo puede la iniciativa ser beneficiosa para la parte interesada?	¿Cuáles son las preocupaciones y miedos que tiene la parte interesada con respecto a la iniciativa? ¿Cómo lidiar con ellos?	¿Cómo podemos motivar a la parte interesada para que se una a la iniciativa? ¿Cómo mantenemos su nivel de compromiso? ¿Qué incentivos necesita la PI?	¿Cómo sabemos que está comprometida? ¿Cuáles son los cambios que vemos (actitudes y comportamientos)?

Fuente: elaboración propia

## Estrategias para el marco de participación: postura e interés

Parte interesada	Postura	Interés	Enfoque estratégico	Estrategias de participación	¿Quién puede ayudarnos?
Agencia del gobierno	Impulsor	Implementación de políticas Participación ciudadana	Reforzar	Incluir en el sistema de gobernanza Apoyo presupuestario/financiación Brindar asistencia técnica Diálogo y facilitación en caso de conflictos	Centros de investigación Expertos internacionales Otras agencias gubernamentales
Asociaciones de productores	Impulsor	Generar ingresos Influenciar políticas	Reforzar	Proporcionar asistencia técnica Acceso a fondos/información Redes Diálogo y facilitación en caso de conflictos	ONG local Agencias financieras Cooperativas Líderes comunitarios
ONG local	Obstaculizador	Apoyo al proyecto Influenciar políticas	Dividir	Supervisión y denuncia Foros de debate y sensibilización Auditoría social por parte de las comunidades Proyectos/propuestas alternativas Diálogo y mediación	Donantes ONG Internacional Autoridades municipales Líderes comunitarios
Minorista local	Flotante	Generar ingresos Estatus social	Atraer	Proporcionar asistencia técnica Acceso a financiación Acceso a proveedores alternativos (más baratos/mejores) Diálogo y seguimiento	ONG locales Cooperativas de crédito Proveedores

Fuente: elaboración propia

## Estrategias para el marco de participación: influencia e interés

Parte interesada	Nivel de participación	Interés	Influencia	Estrategias de participación	¿Quién puede ayudarnos?
Agencia del gobierno	Involucrar	Implementación de políticas	Políticas y autoridades locales	Compartir información Invitar a seminarios y talleres	Centros de investigación Expertos internacionales Otras agencias gubernamentales
Asociaciones de productores	Empoderar	Generar ingresos	Presión sobre las políticas locales Involucrar a otros productores	Proporcionar asistencia técnica Acceso a fondos/información Redes	ONG local Agencias financieras Cooperativas Líderes comunitarios
ONG local	Colaborar	Apoyo al proyecto	Líderes comunitarios Autoridades/políticas locales	Proyecto piloto Financiamiento básico Incluirse en el sistema de gobernanza (toma de decisiones) Alianzas y redes de prof.	Donantes ONG Internacional Autoridades municipales
Minorista local	Informar	Generar ingresos Estatus social	Grandes proveedores Inversores privados	Compartir información Reuniones Invitar a las actividades del proyecto	ONG locales Proveedores de la Cámara de Comercio

Fuente: elaboración propia

# HERRAMIENTA 10: Las 4 dimensiones del cambio

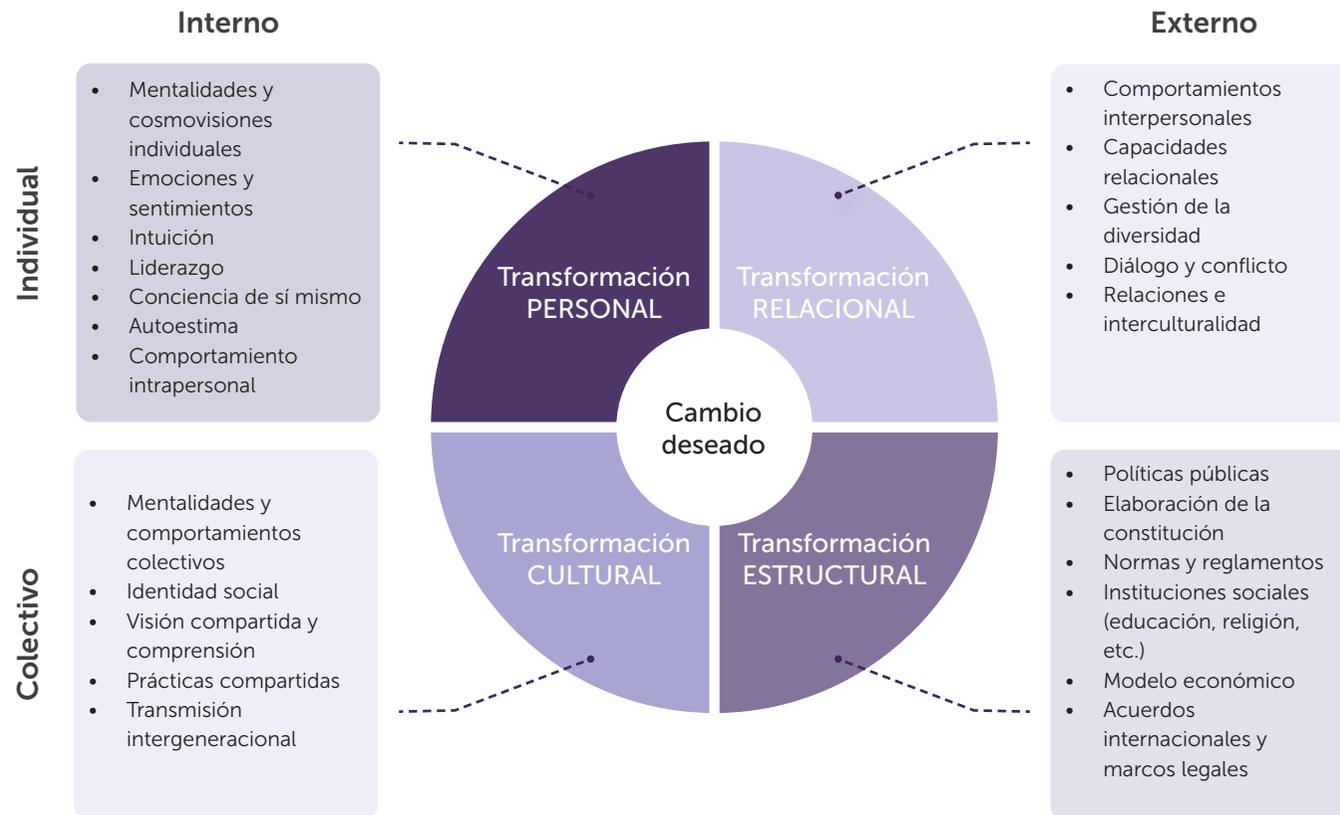
## Propósito

Entender y explicar cómo puede ocurrir el cambio como resultado de nuestra iniciativa.

Comprender y elaborar estrategias para promover la interacción entre diferentes dimensiones para alinearlas con nuestros objetivos y el cambio deseado.

## Pasos

- 1. Colocar nuestro cambio deseado en el medio del diagrama.** Esta es la principal referencia para nuestro análisis.
- 2. Comprender estas cuatro dimensiones individualmente.** Explorar los aspectos de cada una de estas dimensiones y cómo respaldan el cambio deseado por sí mismos (análisis).
- 3. Poner en diálogo las cuatro dimensiones.** Explorar las formas en que interactúan entre sí para comprender sistémicamente cómo es el ecosistema de cambio (síntesis). Identificar puntos de apalancamiento y posibles puntos de entrada para nuestra estrategia general.
- 4. Desarrollar una narrativa usando las 4 dimensiones** para explicar cómo puede darse el cambio deseado. Dejar en evidencia cuáles son los supuestos. La narrativa podría incluir aquellas intervenciones realizadas por nosotros (por ejemplo, Rikolto, una alianza, etc.) como una forma de explicar nuestro papel en el proceso.



Fuente: Retolaza 2011

## Referencia



### Lectura

- [Teoría del cambio \(Diseño, monitoreo y evaluación \(DM&E\) para la paz\)](#)

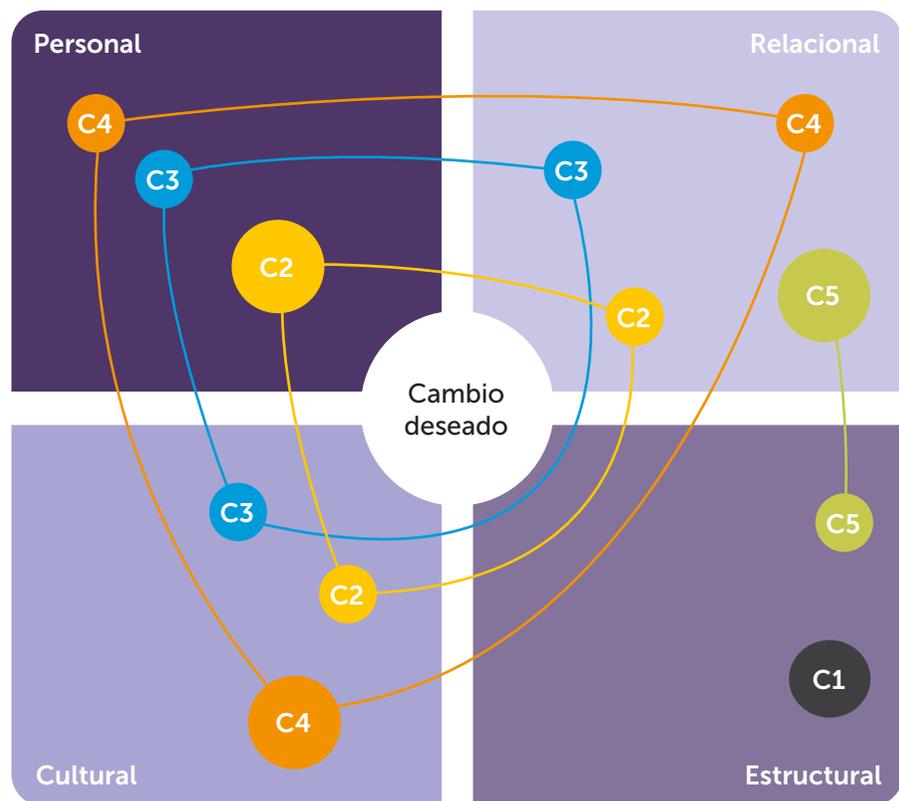


## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Qué elementos de estas dimensiones son relevantes para nuestra iniciativa?
- ¿Cómo interactúan estas dimensiones entre sí en relación con nuestro cambio deseado?
- ¿Cuál es la narrativa que explica cómo puede ocurrir el cambio como resultado de nuestra contribución (nuestra lógica de intervención usando estas 4 dimensiones)?
- ¿Qué dimensiones están moldeando más nuestra TdC? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las narrativas que presentan otras partes interesadas? ¿Cómo podemos complementar/ alinearnos con estas diferentes narrativas?
- ¿Qué importancia tienen las dimensiones personal y relacional en lo que respecta a un cambio cultural?
- ¿Cuál es la relación entre transformación estructural y cambio cultural?
- Si nos fijamos en las condiciones y contribuciones de nuestra TdC, ¿en qué dimensiones se sitúan? ¿Hay coherencia entre cómo pensamos que puede ocurrir el cambio (la TdC general) y lo que estamos haciendo al respecto (contribuciones)?
- ¿Cuáles son los supuestos que tenemos sobre estas 4 dimensiones y cómo interactúan en la búsqueda del cambio deseado?
- ¿Qué tipo de actividades podemos realizar para cada dimensión como una forma de apoyar el cambio deseado?

## Cambio deseado

Un sistema sustentable y renovado de producción y gestión empresarial de café con inclusión de jóvenes en las organizaciones de productores de café en Ecuador.



Representar las interconexiones entre las condiciones y las diferentes dimensiones del cambio, al elaborar nuestra teoría del cambio, ayuda a desarrollar el pensamiento sistémico aplicado al trabajo de los sistemas alimentarios (comprender la complejidad de las interacciones entre las condiciones y las dimensiones del cambio, ver las condiciones como subsistemas) e identificar posibles puntos de apalancamiento (por ejemplo, desarrollo de capacidades de jóvenes productores/C2, cambio de mentalidad de adultos/C4, apoyo a iniciativas de múltiples partes interesadas/C5).

N	Condiciones para el cambio deseado	Dimensión	Estrategias para la acción: ejemplos de posibles contribuciones
C1	Aumento adecuado de los niveles de productividad	Estructural	Rikolto (al momento del taller) determinó que esta es una contribución importante que se encuentra, principalmente, en manos del gobierno, y decidió trabajar en otras condiciones que son más accesibles e influyentes en el corto plazo (puntos de apalancamiento)
C2	Sector atractivo para los jóvenes en comunidades rurales	Personal	Desarrollo de capacidades de jóvenes emprendedores individuales (autoestima, habilidades de comunicación, habilidades de gestión, prácticas agrícolas sustentables (SAP), etc.)
		Relacional	Red de jóvenes emprendedores que comparten una línea de pensamiento (motivación, autoestima, agenda propia, formación, intercambio de aprendizaje, etc.)
		Cultural	Trabajar con adultos para cambiar mentalidades sobre el papel de los jóvenes en las organizaciones de productores de café (estereotipos, resistencia cultural, voluntad de dar espacio a nuevos estilos de gestión, etc.)
C3	Un sector privado inclusivo dispuesto a trabajar con jóvenes emprendedores y aplicar prácticas agrícolas sustentables	Cultural	Cambio de mentalidad sobre el papel del sector privado en relación con la juventud rural y las prácticas agrícolas sustentables
		Estructural	Abogar por incentivos legales para que el sector privado trabaje con jóvenes rurales/indígenas en prácticas agrícolas sustentables y nuevos modelos de gestión
		Relacional	Desarrollar confianza entre empresas innovadoras del sector privado y jóvenes productores y sus organizaciones cafetaleras.
C4	Una cantidad significativa de productores de café (líderes y organizaciones)	Cultural	Cambio de mentalidad y desarrollo de capacidades para adaptar e innovar la producción y el estilo de gestión del café de acuerdo con las nuevas tendencias del mercado
		Personal	Acompañar a líderes adultos para abrir espacio a jóvenes en organizaciones de productores de café
		Relacional	Desarrollar redes entre líderes afines y organizaciones de productores de café para apoyar un nuevo enfoque para la inclusión de los jóvenes
C5	Marco legal que promueve dinámicas público-privadas a favor de la agricultura familiar en el sector cafetalero	Estructural	Abogar por incentivos legales que apoyen dinámicas público-privadas innovadoras que favorezcan la agricultura familiar y las prácticas agrícolas sustentables en el sector cafetalero
		Relacional	Apoyar iniciativas y asociaciones de múltiples partes interesadas que ayuden a crear evidencia de un entorno favorable para el cambio deseado

Adaptado de Apoyo a la producción sustentable de café en Ecuador, Teoría del cambio, durante un taller en Ecuador.

# HERRAMIENTA 11: Teoría del cambio

## Propósito

Desarrollar una teoría del cambio que enmarque nuestro pensamiento y acción con respecto al cambio deseado y nuestra contribución.

## Pasos

- 1. Seguir los pasos.** Desarrollar cada paso como se explica a continuación. Puede elaborar la TdC por su cuenta, con su equipo o con aliados y partes interesadas clave. Puede hacerlo en una sola sesión (versión más ligera), o puede implementar un proceso más largo en el que organice diferentes sesiones y partes interesadas (versión más sólida y compartida).
- 2. Establecer un proceso de consulta.** De vez en cuando, consulte con otras partes interesadas sobre su TdC (interacción iterativa). No espere a tener la TdC completamente diseñada para compartirla con otras partes interesadas. Queremos que otras partes interesadas se reconozcan en la narrativa que estamos desarrollando en consulta con ellas.
- 3. Revelar los supuestos** que estamos utilizando para sustentar nuestra teoría del cambio, nuestra lógica de intervención.
- 4. Comunicar su TdC.** Escribir un resumen conceptual y dibujar un gráfico que represente la TdC (para fines de comunicación).



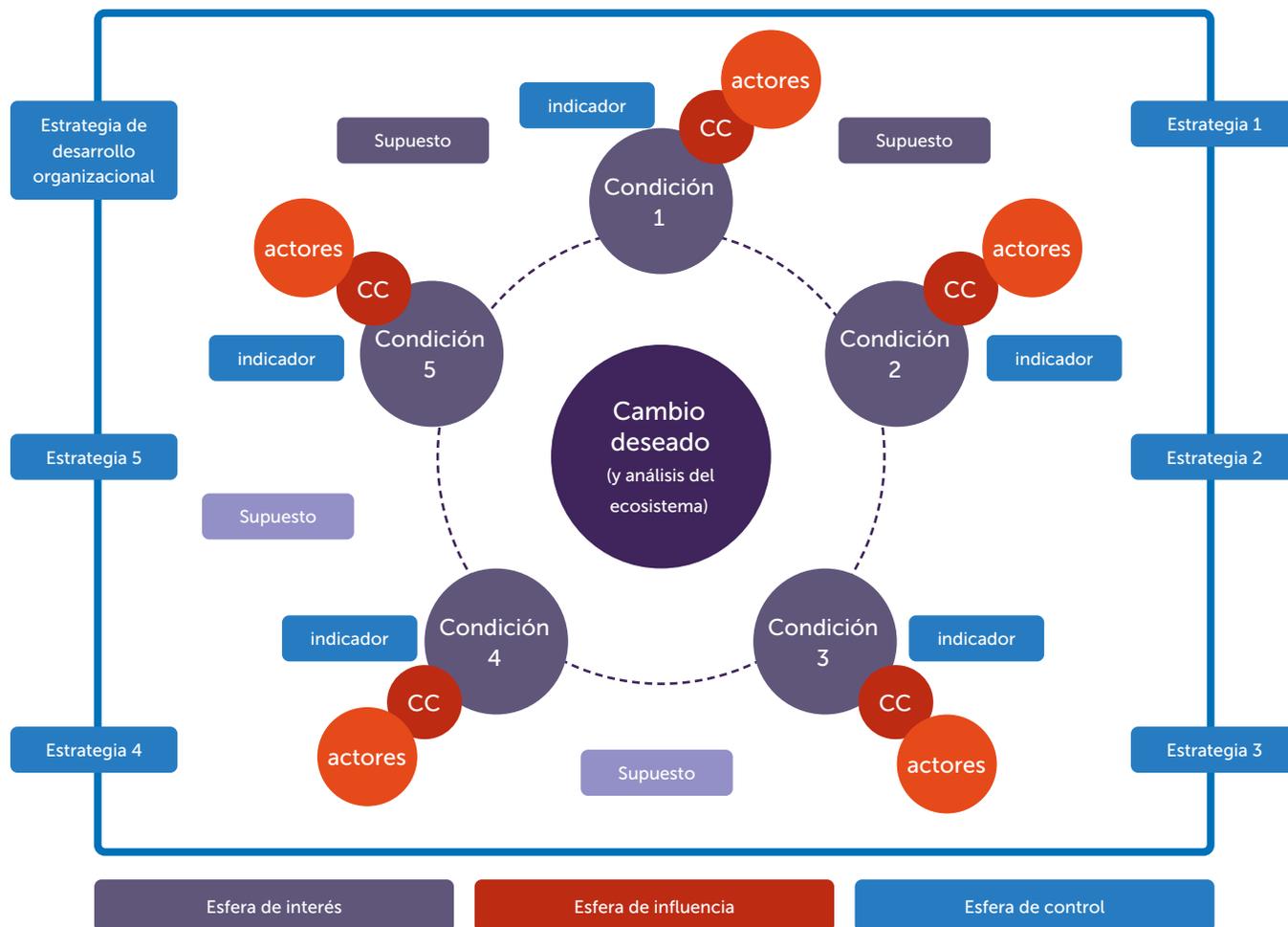
## Referencias

### Lectura

- [Teoría del cambio \(Diseño, monitoreo y evaluación \(DM&E\) para la paz\)](#)
- [La teoría del cambio de Hivos](#)

### Video

- [Liderazgo en innovación \(Centro Wageningen de Innovación para el Desarrollo\)](#)



Fuente: Retolaza 2018

## PREGUNTAS GUÍA

- Paso 1 CAMBIO DESEADO  
¿A qué cambio queremos contribuir?
- Paso 2 ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA  
¿Cómo es el ecosistema que queremos cambiar?
- Paso 3 CONDICIONES PARA EL CAMBIO  
¿Qué condiciones deben darse para que se produzca el cambio deseado?
- Paso 4 CONTRIBUCIÓN A LA CONDICIÓN (CC)  
¿Cómo podemos ayudar a que esas condiciones se materialicen?
- Paso 5 PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS  
¿Con quién vamos a trabajar y cómo?
- Paso 6 INDICADORES DE CAMBIO  
¿Cómo sabemos que nuestras contribuciones están apoyando el cambio deseado?

### En todo momento VERIFIQUE LOS SUPUESTOS SUBYACENTES

- ¿Por qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Por qué creemos que este es el curso de acción correcto?

# HERRAMIENTA 12: Análisis de supuestos

## Propósito

Conocer y ajustar los supuestos que utilizamos para diseñar e implementar nuestra iniciativa.

## Pasos

1. **Enumerar los supuestos clave** que sustentan nuestra teoría del cambio
2. **Revisar cada supuesto.** Es posible que algunos supuestos hayan demostrado ser incorrectos después de un tiempo, otros eran correctos y otros necesitan una actualización dependiendo del contexto. Puede suceder que se identifiquen nuevos supuestos como válidos y necesarios para ajustar la intervención.
3. **Hacer las modificaciones necesarias** a nuestra Teoría del cambio, especialmente a las contribuciones.



Fuente: Retolaza y Rozo, 2010

## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Qué cambios queremos provocar?
- ¿Cuál es el propósito del cambio al que queremos contribuir?
- ¿Cuál es la historia que podemos contar sobre el cambio que queremos promover?

## Ejemplo

**Promovemos nuevas marcas de café orgánico a través de la participación de jóvenes productores (contribución)** porque creemos que generará un espacio para que los jóvenes puedan desarrollar e innovar prácticas productivas gerenciales y de mercadeo (supuesto); y al hacerlo crear las condiciones para que permanezcan en sus comunidades (supuesto).

¿Este supuesto era correcto o incorrecto? ¿Qué evidencia tenemos como resultado de nuestro proceso de seguimiento y aprendizaje? ¿Hay algo que deba modificarse con respecto a nuestros supuestos subyacentes como consecuencia del nuevo contexto/nueva evidencia? ¿Hay otros supuestos nuevos que debamos considerar debido al contexto emergente?

¿Qué significa esto en términos de nuestra contribución? ¿Necesitamos modificarla o dejarla de lado?

# HERRAMIENTA 13: Análisis de riesgo de los supuestos

## Propósito

Evaluar de antemano las consecuencias que nuestros supuestos puedan tener en relación con nuestra intervención (análisis de riesgos)

## Pasos

1. **Seleccionar un supuesto crítico** que pueda afectar significativamente el éxito de su intervención
2. **Verificar su supuesto** con los 4 cuadrantes de la matriz. ¿En qué cuadrante ubicaría el supuesto?
3. **Modificar o validar el supuesto.** Esto puede significar revisar su contribución en caso de que el supuesto resulte ser demasiado arriesgado para realizar una intervención completa en base a él.
4. **Repetir el proceso** con otros supuestos críticos.



## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Qué evidencia nos demuestra que tenemos razón/estamos equivocados con respecto a nuestros supuestos?
- ¿Las otras partes interesadas comparten estos supuestos?

Riesgo de que el supuesto no sea válido	Consecuencias leves	Consecuencias graves
Probablemente demostrará ser cierto	Nada de que preocuparse	¿Se pueden mitigar las consecuencias?
Probablemente demostrará no ser cierto	¿Se puede reducir el riesgo?	¡Cuidado! Alto riesgo: repensar el diseño

## Ejemplo de supuesto

(Apoyo a la producción sustentable de café en Ecuador Taller de TdC con Rikolto-LA, 2015)

Promovemos nuevas marcas de café orgánico a través de la participación de jóvenes productores (contribución) porque creemos generará un espacio para que los jóvenes puedan desarrollar e innovar prácticas productivas gerenciales y de mercadeo (supuesto); y al hacerlo crear las condiciones para que permanezcan en sus comunidades (supuesto).

Fuente: Guijt, 2013

# HERRAMIENTA 14: Marco de evaluación de supuestos

## Propósito

Evaluar el éxito de nuestras contribuciones midiendo periódicamente un conjunto de supuestos clave relacionados con nuestras contribuciones.

## Pasos

- 1. Identificar supuestos en relación con nuestras contribuciones.** Puede hacerlo solo, con su equipo o con otras partes interesadas involucradas. Pero lo ideal es consultar con otras partes interesadas de alguna manera (entrevistas, cuestionarios, talleres, grupos focales, charlas informales, reuniones, etc.).
- 2. Completar la matriz** con especial atención a las preguntas de consulta.
- 3. Supervisar periódicamente los supuestos** para aprender y adaptar sus actividades y contribuciones

## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cómo sabemos que nuestros supuestos eran correctos o incorrectos?
- ¿Cómo podemos involucrar a otras partes interesadas en el seguimiento de estos supuestos?
- ¿Qué estamos aprendiendo al evaluar nuestros supuestos?
- ¿Cómo afectan nuestras formas de pensar los supuestos que usamos para moldear nuestras acciones?
- ¿Qué cambios deben hacerse en nuestra intervención como resultado de la evaluación de nuestros supuestos?

Contribución	Supuesto	Preguntas de consulta	Métodos y herramientas	Informantes
Se practican metodologías de enseñanza sensibles al género en el sistema educativo	Una escuela sensible al género es un lugar donde niños y niñas aprenden sobre comportamientos democráticos.  Las metodologías de enseñanza sensibles al género mejoran las dinámicas de poder equilibradas entre niños y niñas en las escuelas	¿Qué tipos de valores y prácticas sociales/culturales están aprendiendo los niños y niñas en la escuela?  ¿En qué medida los niños y niñas se relacionan entre sí de forma respetuosa?  ¿En qué medida cree que esta nueva metodología ha ayudado a garantizar una forma más respetuosa de relacionarse entre niños y niñas?	Evaluaciones participativas (PLA)  Grupos de enfoque  Diálogo  Observación participativa  Cuestionarios Encuestas  Informes de calificaciones  Controles de realidad	Niños y niñas  Maestros/ Profesores  Padres  Personal de la escuela



# HERRAMIENTA 15: Diseño de un sistema de gobernanza



## Propósito

Promover un entorno de dinámica relacional y de toma de decisiones que contribuya a una visión compartida y una acción coordinada entre las partes interesadas.

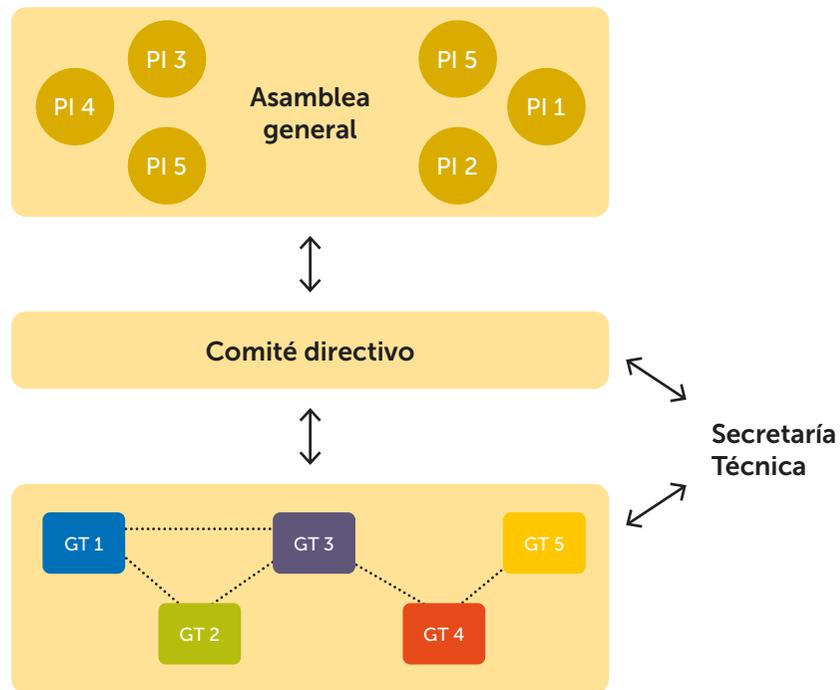
## Pasos (para un diseño rápido)

1. **Definir órganos de gobierno multicapa.** Tener en cuenta diferentes niveles de toma de decisiones y desempeño
2. **Roles y responsabilidades de cada órgano de gobierno.** Ser claro sobre quién tiene que hacer qué para minimizar los malentendidos y los conflictos, y para promover la transparencia y la responsabilidad mutua.
3. **Procedimientos de toma de decisiones.** Definir claramente los procedimientos de toma de decisiones de cada órgano de gobierno (rotación, delegación, representación, inclusión, equilibrio de género, etc.). Estos procedimientos pueden cambiar a medida que avanza el proceso.
4. **Flujo de comunicación.** Considerar diferentes formas de comunicación en función de la identidad y las necesidades de las partes interesadas (indígenas/no indígenas, técnicos/gerenciales, actores locales/actores nacionales, formuladores de políticas/activistas sociales, consumidores/productores, jóvenes, etc. .)



## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cuántos órganos de gobierno hay? ¿Por qué?
- ¿Quién debe hacer qué? ¿Quién debe decidir qué?
- ¿Cuáles son los roles y responsabilidades de cada órgano de gobierno?
- ¿Cuáles son sus procedimientos internos para la toma de decisiones?
- ¿Qué decisiones se toman en cada órgano de gobierno?
- ¿Cómo fluye la información entre los órganos de gobierno?
- ¿Qué mecanismos de intercambio de información son ideales para estas partes interesadas?
- ¿Quién informa a quién y qué se informa?

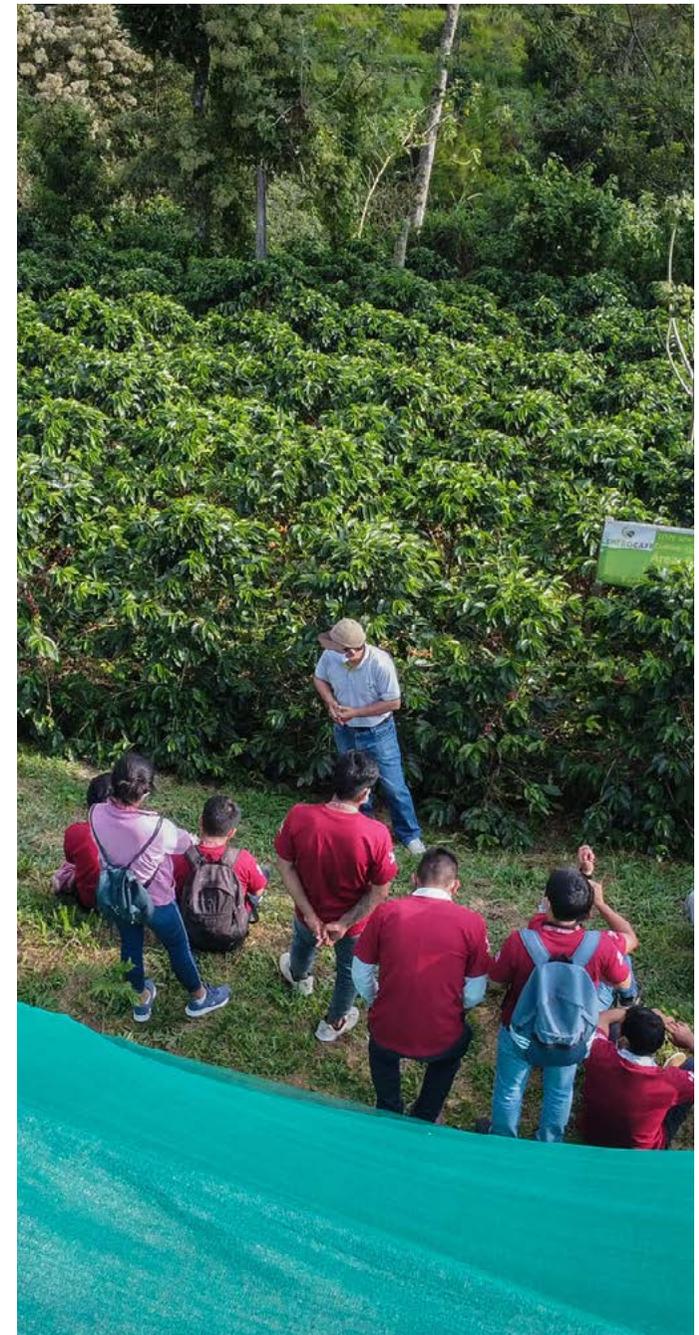


### Comentario sobre el proceso de diseño

El diseño del sistema de gobernanza puede ser más o menos participativo: un equipo pequeño, en consulta con otros actores, diseño conjunto con otros actores/expertos, impuesto por algún actor poderoso, etc.

De una forma u otra, es un proceso abierto: podemos comenzar con un diseño inicial para atraer a un conjunto de actores, y luego adaptarnos a medida que avanza la iniciativa, ocurren cambios, otros actores se van o se unen, surgen nuevas necesidades, cambio de liderazgos, financiación, etc.

Siempre podemos implementar un proceso de diseño en el que se consulte a diferentes partes interesadas y expertos (sesiones de diálogo, talleres de diseño conjunto, estudios académicos, intercambio de experiencias, prototipado, etc.)



# HERRAMIENTA 16: Roles y responsabilidades para la rendición de cuentas mutua

## Propósito

Definir los roles y responsabilidades de cada órgano de gobierno

## Pasos

- Definir los órganos básicos de gobierno de su sistema de gobernanza:** acordar diferentes espacios de toma de decisiones con tareas y responsabilidades concretas.
- Dialogar y llegar a un acuerdo con respecto a las funciones y responsabilidades de cada órgano de gobierno.** Idealmente, un conjunto de partes interesadas clave (p. ej., el Comité Directivo) debería acordar las principales funciones y responsabilidades de cada órgano de gobierno.
- Compartir y recibir comentarios.** Mejorar y validar la definición "final" de roles y responsabilidades.



## PREGUNTAS GUÍA

- ¿Quién participa en cada uno de los órganos de gobierno? ¿Quién define eso? ¿Hay algún criterio?
- ¿Cómo explica cada órgano de gobierno sus roles y responsabilidades a otras partes interesadas de la iniciativa? ¿Cuáles son los espacios para ese fin?
- ¿Cómo puede el equipo de facilitación/Comité Directivo apoyar a las partes interesadas en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades? ¿Qué tipo de apoyo necesitan?

Órgano de gobierno	Roles y responsabilidades
Asamblea general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y acordar los objetivos generales a largo plazo o la meta común de la iniciativa de múltiples partes interesadas</li> <li>• Aprobar el plan estratégico propuesto por el comité directivo</li> <li>• Aprobar el plan financiero y los informes presentados por el comité directivo</li> <li>• Apoyar la definición de las condiciones necesarias (recursos, tiempo, voluntad política, etc.)</li> <li>• Asegurarse de que todas las partes interesadas de la iniciativa tengan la misma representación y poder de decisión</li> </ul>
Comité Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar en conjunto y aprobar el plan estratégico y plan financiero propuesto por Secretaría Técnica. Movilización de recursos</li> <li>• Apoyar un canal de comunicación entre los grupos de trabajo, las partes interesadas y la asamblea general</li> <li>• Gestionar las relaciones interinstitucionales</li> <li>• Apoyar y supervisar la Secretaría Técnica (plan estratégico, plan de acción, plan financiero, etc.) Toma de decisiones estratégicas (mediano plazo)</li> <li>• Gestionar conflictos y transacciones entre las partes interesadas</li> <li>• Diferentes actores pueden formar parte de esta estructura (por delegación, sector, rotación, discriminación positiva, etc.)</li> </ul>
Secretaría Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de acción para la implementación del plan estratégico (toma de decisiones a corto plazo)</li> <li>• Gestión financiera y movilización de recursos</li> <li>• Apoyar un canal de comunicación entre los grupos de trabajo, las partes interesadas y el comité directivo. Promover la colaboración y coordinación entre los diferentes grupos de trabajo</li> <li>• Dotar a los grupos de trabajo de los medios y recursos necesarios para la puesta en marcha de actividades e iniciativas concretas</li> <li>• Gestionar las relaciones interinstitucionales. Gestionar los conflictos entre las partes interesadas. Apoyar el trabajo colaborativo en todos los niveles</li> <li>• Producir el conocimiento necesario para la implementación de iniciativas</li> <li>• Proporcionar información al Comité Directivo y a los grupos de trabajo (bajo demanda y periódicamente) Preparar y facilitar las reuniones y los informes del Comité Directivo</li> <li>• Informar y motivar a todas las partes interesadas de manera periódica</li> <li>• Diseñar e implementar un sistema de supervisión, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL)</li> </ul>
Grupos de trabajo/ Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar iniciativas/proyectos/programas específicos basados en un tema específico, un objetivo común y un plan estratégico</li> <li>• Involucrar a diferentes partes interesadas en torno a iniciativas y objetivos comunes</li> <li>• Movilización de recursos</li> <li>• Gestionar los conflictos entre las partes interesadas. Promover el trabajo colaborativo en todos los niveles</li> <li>• Producir el conocimiento necesario para la implementación de las iniciativas. Participar en actividades de aprendizaje cruzado entre los grupos de trabajo. Coordinar con la Secretaría Técnica (plan de acción, MEAL, etc.)</li> <li>• Una o más partes interesadas pueden formar parte de uno o más grupos de trabajo</li> </ul>

# HERRAMIENTA 17: Las 4 habitaciones del cambio

## Propósito

Identificar lo que debe mejorarse durante una iniciativa orientada al cambio.

## Pasos

1. **Elija una unidad de análisis** (una iniciativa de múltiples partes interesadas, un proyecto, una organización, una plataforma, una relación, un equipo, etc.)
2. **Repase las 4 preguntas que debe hacer para recopilar nuevo aprendizaje** que sirva para mejorar y adaptar nuestro trabajo. Puede hacerlo solo, con su equipo o con otras partes interesadas involucradas. Lo ideal es consultar con otras partes interesadas de alguna manera (entrevistas, cuestionarios, talleres, grupos focales, etc.).
3. **Comparta sus conocimientos** con las principales partes interesadas y esté abierto a nuevos comentarios e ideas.



Fuente: Retolaza 2011 (en base a Lucas 2001, Weisbord y Janoff 2007)

### PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cómo podemos reforzar y/o ampliar lo que funciona?
- ¿Cuáles son las señales que nos demuestran que algo anda mal (sistema de alerta temprana)?
- ¿Cómo lidiamos con el conflicto y la confusión? ¿Qué dice eso sobre nosotros y nuestras formas de organización?
- ¿Dónde nos estamos atascando? ¿Dónde está la resistencia al cambio?
- ¿Cómo promover la innovación en lo que hacemos?
- ¿Cómo podemos aprender unos de otros cuando tratamos de innovar?
- ¿Cómo ayuda el trabajo colaborativo en la etapa de renovación?

### Referencias

**Lectura**

- [Comprender el cambio: el apartamento de cuatro habitaciones de Claes Janssen](#)
- [Las cuatro habitaciones del cambio: gestionar la transición \(PF Media\)](#)

**Video**

- [Las cuatro habitaciones del cambio: Parte 1 / Parte 2](#)

# HERRAMIENTA 18: Las 4 formas de la práctica reflexiva

## Propósito

Reflexionar sobre nuestras acciones y encontrar formas de mejorar nuestro desempeño profesional u organizacional.

## Pasos

1. **Pensar en una iniciativa en la que esté involucrado** y sobre la que quiera reflexionar a nivel personal u organizativo.
2. **Explorar cada una de las 4 formas** usando las preguntas guía. Puede hacer esto por su cuenta o con sus pares (le darán buenos comentarios).
3. **Identificar aspectos clave para la mejora profesional u organizacional** en cada una de las 4 formas. En función de los conocimientos que obtenga, ¿qué puede hacer para mejorar su desempeño a nivel personal u organizacional?



## PREGUNTAS GUÍA

### Formas de ver

- ¿Qué tan sistémica es su visión?  
¿Qué interacciones se está perdiendo?
- ¿De quién son los conocimientos incluidos? ¿De quién son los conocimientos no incluidos?
- ¿Qué puede hacer al respecto?
- ¿Qué disciplinas se contemplan en la forma de mirar la iniciativa? (económica, social, política, histórica, institucional, etc.) ¿Qué falta o necesita mejorar?

### Formas de relacionarse

- ¿Cuál es la calidad de las relaciones entre las partes interesadas?
- ¿Cómo se pueden mejorar?
- ¿Cómo se ejerce el poder y qué se puede hacer al respecto? ¿Cómo afectan sus formas de relacionarse a su iniciativa?
- ¿Qué necesita cambiar en su forma de relacionarse con los demás?

### Formas de pensar

- ¿Qué ideas y conceptos que utiliza para moldear la iniciativa necesitan actualizarse?
- ¿Cuáles son los supuestos subyacentes que necesitan actualizarse en su teoría del cambio?
- ¿Cómo afectan su mentalidad y estereotipos a lo que hace y con quién se relaciona?

### Formas de hacer

- ¿Qué debe cambiar en cuanto a las actividades que está realizando en el MSP?
- ¿Qué necesita mejorar en términos de cómo toma decisiones, implementa actividades, comunica, supervisa, aprende, etc.?
- ¿Cómo puede mejorar sus habilidades de facilitación?

## Enmarcado de nuestro pensamiento y acciones

*“La práctica reflexiva es la capacidad de reflexionar sobre la acción para participar en un proceso de aprendizaje continuo. En su forma más simple, implica pensar o reflexionar sobre lo que hace. Está íntimamente ligado al concepto de aprender de la experiencia”.*

Aprender para lograr sustentabilidad



Fuente: Retolaza 2011

# HERRAMIENTA 19: Gráfico de navegación de aprendizaje y cambio

## Propósito

Tener una comprensión general sobre cómo podemos mejorar nuestra iniciativa/alianza y adaptarla a los cambios emergentes.

## Pasos

1. **Revisar las 4 formas** e intentar centrarse en algunos aspectos que quiera explorar más profundamente en cada una de las 4 formas.
2. **Explorar cada una de las 4 preguntas sobre el cambio en cada una de las Formas.** Trate de ser conciso y específico. Puede hacerlo solo, con su equipo o con otras partes interesadas involucradas. Lo ideal es consultar con otras partes interesadas de alguna manera (entrevistas, cuestionarios, talleres, grupos focales, etc.).
3. Encontrar maneras de incluir el nuevo aprendizaje en el **plan/estrategia de desarrollo de capacidades**
4. **Repetir este ejercicio periódicamente** (ejercicio de seguimiento)

	¿Qué tenemos que SEGUIR haciendo?	¿Qué tenemos que PARAR de hacer?	¿Qué tenemos que ACLARAR?	¿Qué tenemos que COMENZAR a hacer?
Formas de VER				
Formas de PENSAR				
Formas de RELACIONARSE				
Formas de HACER				



### 🧠 PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cómo aprende su organización/alianza de lo que va surgiendo a medida que implementa la iniciativa?
- ¿Qué mecanismos existen para apoyar el aprendizaje cooperativo entre las partes interesadas?



### Formas de ver

- Visión sistémica (interconexión)
- Perspectiva multidisciplinaria (económica, social, política, histórica, institucional, etc.)
- Inclusión de diferentes cuerpos de conocimiento (indígenas/no indígenas, locales/expertos, jóvenes, mujeres, ancianos, usuarios/proveedores de servicios, productores, etc.)
- Enfoque metodológico (participativo/universal académico, técnico, científico, etc.)

### Formas de relacionarse

- Relaciones intrapersonales (autoestima, múltiples identidades relacionándose entre sí, crítica interna, contradicciones internas, cuidado de uno mismo, trauma, mentalidad, aspiraciones, motivaciones intrínsecas, etc.)
- Relaciones interpersonales (internas, personal

del proyecto, otras partes interesadas, formales/informales, en línea/en persona, etc.)

- Ejercicio del poder (interior, para, con, sobre, empoderar)
- Cooperación vs. competencia (trabajo en equipo, equilibrio entre objetivos personales y organizacionales, sistema de incentivos para el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional, fijación de objetivos comunes, combinación de ambos, etc.)

### Formas de pensar

- Cosmovisión (occidental/no occidental, indígena/no indígena, etc.)
- Ideología (feminismo, religión, ambientalismo, capitalismo, socialismo, liberalismo, nacionalismo, indigenismo, etc.)
- Ideas y conceptos que usamos para comprender e

interpretar la realidad,

- Supuestos subyacentes que moldean o influyen en nuestra teoría del cambio

### Formas de hacer

- Modos de toma de decisiones (jerarquía, cooperación, autonomía)
- Influencia en las políticas (solo, con terceros, a través de los formuladores de políticas, movilización social, en las calles/los escritorios y corredores, etc.)
- Comunicación (digital, presencial, escrita, visual, gráfica, temática, mensajes, intencionalidad, etc.)
- Aprendizaje y cambio (organizacional, social, participativo, etc.)
- Implementación operativa (proyectos, trabajo en equipo, análisis, implementación, seguimiento, participativo/unilateral, etc.)

# HERRAMIENTA 20: Lista de comprobación de indicadores

## Propósito

Comprobar qué tan inclusivo y participativo es el sistema de supervisión y evaluación (M&E) de nuestra iniciativa.

## Pasos

1. **Identificar los actores** que queremos incluir en nuestra lista de verificación (vea un ejemplo en la tabla)
2. **Rellenar las casillas** comentando el rol de cada actor
3. **Comprender** lo que está surgiendo e identificar formas de mejorar el sistema de supervisión y evaluación (M&E)



### PREGUNTAS GUÍA

- ¿Qué tan participativo debe ser nuestro sistema de supervisión y evaluación (M&E)?
- ¿Qué sucede cuando nuestros indicadores no se definen de manera participativa?
- ¿Cómo nos ayudan estos indicadores a comprender los cambios de comportamiento que ocurren como resultado de nuestra intervención?

PREGUNTAS GUÍA	¿QUIÉN PARTICIPA?				
	Gerente de proyecto	Equipo del proyecto	Otras partes interesadas en la alianza del proceso MSP	Actores primarios (usuarios, consumidores, ciudadanos)	Otros (expertos, etc.)
¿Quién define los indicadores?					
¿Quién participa en nuestro proceso de supervisión?					
¿Quién define el nivel de participación de nuestro sistema de supervisión y evaluación (M&E)?					
¿Quién decide lo que debe observarse para determinar nuestro resultado o logro?					
¿Quién analiza los datos recopilados de nuestro sistema de seguimiento y evaluación?					
¿Con quién se debe compartir esta evidencia?					

# HERRAMIENTA 21: Marco de evaluación de la contribución

## Propósito

Evaluar el éxito de nuestras intervenciones midiendo periódicamente un conjunto de indicadores vinculados a nuestras contribuciones

## Pasos

- 1. Definir indicadores de cambio en relación con nuestras contribuciones.** Puede hacerlo solo, con su equipo o con otras partes interesadas involucradas. Pero lo ideal es consultar con otras partes interesadas de alguna manera (entrevistas, cuestionarios, talleres, grupos focales, etc.).
- 2. Completar la matriz** con especial atención a las preguntas de consulta.
- 3. Supervisar periódicamente los indicadores** para aprender y adaptar nuestras actividades y contribuciones.

Contribución	Indicadores de cambio	Preguntas de consulta	Métodos y herramientas	Informantes
Los docentes han adquirido y practican habilidades de enseñanza sensibles al género	Los docentes están tratando a los niños y niñas de la escuela de manera equitativa  Las niñas y los niños de la escuela se tratan con respeto	¿Qué ha cambiado en la forma en la que los niños y las niñas se relacionan y se tratan?  ¿Cómo están cambiando estos métodos la forma en que los docentes abordan las diferencias de género en la escuela?  ¿Qué ha cambiado en la mentalidad y el comportamiento de los docentes al usar estas metodologías?  ¿Cuál es la percepción de los padres sobre el comportamiento de las hijas (autoestima, asertividad, etc.)?	Grupos de enfoque  Evaluación participativa  Historias de cambio (el cambio más significativo)  Entrevista Diálogos  Entrevistas en profundidad Encuestas sobre conocimiento, actitudes y comportamiento (KAB)  Observación participativa  Controles de realidad	Docentes (él/ella)  Padres Niños Niñas  Autoridades educativas  Personal de la escuela (choferes, cocineros, limpieza)  Trabajadores de ONG Nuestro personal



### PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cómo sabemos si nuestras contribuciones son exitosas y relevantes?
- ¿Cómo planeamos involucrar a otras partes interesadas en el seguimiento de estos indicadores?
- ¿Cómo podemos adaptar nuestro sistema de supervisión y evaluación (M&E) para que incluya indicadores de cambio?

# HERRAMIENTA 22: Diálogo entre múltiples partes interesadas (MSD)

## Diseño conceptual

Una ecuación de diseño:  $MSD = C + 5P$

### Propósito

Diseñar el proceso metodológico a seguir durante el evento de diálogo

### Pasos

1. Antes de redactar el esquema, sentarse y **revisar la ecuación del diseño**. Puede hacerlo solo y/o con su equipo o aliados.
2. Cuando diseñe el evento, **revisar las 6 premisas básicas** (véase la sección 6)
3. **Visualizar el proceso general**, definir las preguntas guía y elegir los métodos. Puede hacerlo solo y/o con su equipo o aliados.
4. **Unir todas las partes en un esquema**. Este esquema será su carta de navegación durante el evento. Recuerde que las cosas pueden cambiar una vez que comience el diálogo, ¡así que prepárese para cambiar el esquema!

ELEMENTO	PREGUNTAS GUÍA
<p><b>Contexto</b> Ubicar nuestro evento en el contexto/proceso más general</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el contexto en el que se desarrolla este evento?</li> <li>• ¿Quién es el convocante?</li> <li>• ¿Cuál es su rol?</li> <li>• ¿Es parte de un proceso (de diálogo) continuo más amplio? Si es así, ¿cómo encaja este evento en todo el proceso?</li> <li>• ¿Qué más necesitamos saber sobre el contexto antes de definir el esquema?</li> </ul>
<p><b>Propósito</b> Definición del resultado a lograr</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué queremos lograr con este evento?</li> <li>• ¿Cuál es nuestro objetivo (llegar a algún acuerdo, recolectar ideas, desarrollar una propuesta común, definir los próximos pasos, crear nuevos conocimientos, etc.)?</li> <li>• ¿Cómo podemos utilizar este evento en función de fomentar relaciones de confianza entre las diferentes partes interesadas?</li> </ul>
<p><b>Personas</b> Definición de calidad y cantidad de participantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes tienen que estar presentes? ¿Están en conflicto?</li> <li>• ¿Se han juntado para dialogar con anterioridad?</li> <li>• ¿Existe una cultura de diálogo entre las partes interesadas?</li> <li>• ¿Qué debemos hacer para involucrar a las partes interesadas adecuadas (enfoque de todo el sistema)?</li> <li>• ¿Hay equilibrio en el grupo (género, generación, sectores, territorios, disciplinas, etc.)?</li> <li>• ¿Cuántos participantes van a ser invitados?</li> </ul>
<p><b>Premisas</b> Dejar claras las premisas que aplicamos para diseñar el evento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo estamos considerando las 6 premisas básicas?</li> <li>• ¿Existen otras premisas relevantes que queramos dejar claras y utilizar en nuestro diseño (inclusividad, territorialidad, representatividad, etc.)?</li> </ul>
<p><b>Proceso</b> Elegir preguntas poderosas y articular los diferentes métodos en un flujo coherente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuánto tiempo durará el evento?</li> <li>• ¿Cuántos módulos/fases tendrá?</li> <li>• ¿Cuáles son las preguntas guía que queremos explorar?</li> <li>• ¿Qué métodos se utilizarán?</li> <li>• ¿Cómo vamos a articular cada fase con las siguientes?</li> <li>• ¿Qué hay que hacer antes/durante/después del evento? ¿Qué recursos necesitamos?</li> </ul>
<p><b>Producto</b> Definir la forma de sintetizar y difundir el proceso de diálogo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo vamos a recopilar los aprendizajes/acuerdos que surjan del proceso de diálogo?</li> <li>• ¿Qué forma tomará el producto final (informe de aprendizaje, una agenda común, un video, un plan de acción, una visión compartida, un resumen de política, etc.)?</li> <li>• ¿Cómo se va a difundir?</li> <li>• ¿Cuál es la utilidad del producto final?</li> <li>• ¿Cómo agrega valor este producto al proceso general?</li> </ul>

# Facilitación del diálogo entre múltiples partes interesadas

## Un menú de métodos

- Círculo de sillas
- Panel de expertos de la conferencia
- [Grupos de enfoque, debate en pecera](#)
- Rueda de Margolis ([video](#), [lectura](#))
- [Open Space](#)
- [World Café](#)
- Interacciones grupales: [juegos de activación](#), sesiones plenarias, subgrupos, tríos, parejas, [diálogos ambulantes](#)
- Viajes de aprendizaje e [inmersiones](#)
- Creación de prototipos y pensamiento de diseño ([video](#), [lectura/ búsqueda en Internet](#))



## Un menú para el diálogo generativo



 Mire el video del Taller 3 para obtener una explicación detallada de algunos de estos métodos.

### Más métodos



#### Lectura

- [consejos de facilitación \(Universidad de Missouri\)](#)
- [Herramientas de facilitación para reuniones y talleres \(Seeds for Change\)](#)
- [Desarrollo de habilidades de facilitación \(Combat Poverty Agency\)](#)
- [narración \(Narrative Arts\)](#)
- [foros de ciudadanos \(PSC\)](#)
- [teatro de los oprimidos \(Transition Dialogue\)](#)

# Inspiración para el diseño y la facilitación del diálogo entre múltiples partes interesadas (evento independiente)

## Antes del evento

1. Establecer un **equipo de facilitación** (solo o con aliados)
2. Asegurarse de que los **recursos necesarios estén disponibles o sean accesibles** (luz verde política de los niveles con mayor autoridad, financiamiento, facilitadores, lugar, logística, viajes, etc.)
3. Realizar una **ronda de entrevistas** para compartir la idea inicial y recibir comentarios de expertos y actores importantes... y para obtener la posible aceptación de las partes interesadas estratégicas o potenciales.
4. Desarrollar un **resumen conceptual** con información clave sobre el evento y compartirla con el comité directivo para su ajuste final y aprobación (diseño conjunto). Luego compartirlo con los posibles invitados.
5. Preparar todos los **asuntos logísticos**: lugar, fecha, financiación, alojamiento, viajes, materiales, comunicación, publicaciones, volantes, redes sociales, etc.
6. Diseñar un **esquema metodológico** que sirva de guía a lo largo de la facilitación del proceso. Comprobar si se tienen en cuenta los 6 criterios al diseñar el evento.

## Durante el evento

1. Comenzar **dando la bienvenida** a todos los participantes y abrir un espacio para una ronda rápida de presentaciones (nombre, trabajo, lugar, sector, sensaciones, etc.)
2. Dar espacio para compartir **el propósito y la agenda de trabajo**
3. Comenzar con una **actividad divergente** (panel de expertos con diferentes perspectivas/ propuestas, una conferencia magistral con análisis comparativo, una sesión de world café con preguntas abiertas/divergentes, chats en grupos pequeños, grupos unilaterales, prototipos unilaterales/ propuestas, debate en pecera de expertos, etc.)
4. Avanzar hacia la **emergencia** mezclando grupos/ propuestas/identidades (world café, open space, conversaciones en grupos mixtos, preguntas poderosas, diálogo ambulante entre personas que no se conocen, paseo por la galería, meditación guiada, trabajo en diferentes prototipos en grupos mixtos, etc.)
5. Terminar con un movimiento **convergente** para ayudar al grupo a tener un sentido de comunidad y logro colectivo (recopilación de ideas con post-its/tarjetas, votación, debate en pecera de expertos/partes interesadas clave con aprendizaje final y recomendaciones, sesión plenaria de resumen, plan de acción, próximos pasos, etc.)

6. Asegurarse de **documentar** correctamente el proceso (nota de aprendizaje, informe del taller, facilitación gráfica, imágenes, dibujos, informes grupales entre sesiones, testimonios de los participantes, formulario de evaluación, recolección de preguntas en rotafolios, video, etc.)

## Después del evento

1. Organizar una **sesión de evaluación posterior al evento** (orientada al aprendizaje) con el equipo de facilitación (e invitados especiales, si corresponde)
2. Escribir una **informe** (resumen de aprendizaje, informe de taller, etc.). También podemos usar o complementar esto con imágenes o videos (por ejemplo, testimonios en video)
3. **Compartir el informe** y recibir comentarios de las partes interesadas estratégicas
4. **Definir los próximos pasos** y planificar actividades concretas, preferiblemente con aliados clave.

## Ejemplo: Diálogo entre múltiples partes interesadas con respecto a salud y nutrición (Guatemala, 2006)

Este esquema simplificado se refiere a uno de los eventos de diálogo que comprende el MSD sobre salud y nutrición

### Propósito del proceso:

Diálogo y generación de consenso entre diferentes actores para mejorar la efectividad del gasto social en salud y nutrición

### Objetivo general del taller

Analizar de forma colaborativa los cuellos de botella e identificar innovaciones y mejores prácticas para mejorar la política pública de recursos humanos en el sector de salud

Un grupo de múltiples partes interesadas (30 part.): académicos, formuladores de políticas, organizaciones de mujeres indígenas, proveedores locales de servicios de salud (municipales, ONG, cooperativas), sindicato de trabajadores de la salud, expertos (inter)nacionales

MÓDULO	PROCESO	HORA	LOGÍSTICA
<b>ENMARCADO</b> Reconectarnos y compartir nuestra consulta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro y presentación de los participantes. ¿Qué le sugiere la palabra "escuchar"? ¿Qué le sugiere la palabra "diálogo"?</li> <li>Compartir el mapa de consulta. Cada participante establece individualmente una pregunta de consulta que quiere explorar durante este evento y luego la comparte con un compañero. Colocamos todas las tarjetas en un rotafolio en la pared para futuras referencias. Comentarios generales de los participantes y el facilitador.</li> <li>Presentación de la agenda de trabajo: objetivos, metodología del taller, etc.</li> </ul>	8:30 - 10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector</li> <li>Sillas en círculo</li> <li>Tarjetas y marcadores</li> <li>Rotafolios y puestos (stands)</li> </ul>
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b> Analizar la situación actual que atraviesa el sector de salud en cuanto a su financiamiento y presupuesto	<p><b>Panel temático para analizar la situación actual</b> en la que se encuentra RR. HH. del sector de salud pública. Orador 1. Experto en políticas de recursos humanos del sector de la salud (30 min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orador 2. Política de RR. HH., IGSS (15 min.)</li> <li>Orador 3. Política de Funcionarios públicos, ONSEC (15 min.) Orador 4. Propuesta de RR. HH., INS (15 min.)</li> </ul> <p><b>Debate en pecera para el aprendizaje emergente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Los oradores se sientan en el círculo interior y comparten sus puntos de vista y reacciones con otros oradores.</li> <li>Los participantes ingresan al círculo interno para compartir sus puntos de vista y explorar con los oradores las preguntas de consulta que traen.</li> <li>Ronda final abierta para recopilar más información proveniente del círculo externo</li> </ol>	10:00 - 11:45  11:45 - 12:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector</li> <li>4 sillas en semicírculo con una mesita</li> <li>2 círculos concéntricos.</li> <li>Los oradores se colocan en el interior y los participantes fuera</li> <li>Tarjetas</li> </ul>



MÓDULO	PROCESO	HORA	LOGÍSTICA
<b>LOS CUELLOS DE BOTELLA Y SUS CAUSAS</b> Identificar y priorizar cuellos de botella típicos y alternativos y sus causas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conversatorio intertemático para identificar cuellos de botella.</b> Después de explicar los 3 grupos temáticos (salud materno infantil, SIDA/tuberculosis, nutrición), distribuir los grupos en tres mesas con grupos temáticos mixtos (personas de cada grupo temático mezcladas con otras personas provenientes de otros grupos temáticos). Antes de entrar al tema comenta sobre la escucha activa: ¿Cómo escuchamos?</li> <li>• <b>Fase 1. Identificación de cuellos de botella</b> Pregunta guía para conversaciones de grupos mixtos/grupos de trabajo ¿Cuál es el cuello de botella en el financiamiento y presupuesto del sector de salud donde su trabajo puede generar un cambio o un movimiento significativo en el sistema de salud?</li> <li>• <b>Fase 2. Identificación de las causas fundamentales de los cuellos de botella</b> ¿Qué dice la mayoría de la gente sobre las causas de esos cuellos de botella? Mezclamos los grupos de nuevo, manteniendo una persona en cada grupo, para recibir a los recién llegados y compartir puntos clave del grupo anterior (cuellos de botella)</li> </ul>	12:30 - 13:30  13:30 - 14:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Computadora portátil con todos los archivos de Power Point de expertos</li> <li>• Tarjetas/post-its y marcadores</li> <li>• Rotafolios y puestos (stands) (4)</li> <li>• Tres mesas separadas entre sí</li> </ul>
<b>INNOVACIONES Y MEJORES PRÁCTICAS</b> Identificar innovaciones y mejores prácticas para hacer frente a los cuellos de botella y sus causas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>World Café sobre Innovación y mejores prácticas.</b> Se sigue la misma lógica que en la sesión anterior (todos mezclados en diferentes mesas con 5 personas en cada mesa). Esta vez el grupo revisa las causas de los cuellos de botella y genera una conversación (3 rotaciones de 20 min. cada una) con la siguiente pregunta guía: ¿Cuáles son las ideas, innovaciones y mejores prácticas que conoce que podrían ayudar a superar los cuellos de botella?</li> <li>• <b>Recopilación final de información.</b> Después de hacer 3 rotaciones, escuchamos cada mesa y abrimos una conversación en plenario. Luego, les pedimos a los participantes que escriban sus ideas, innovaciones, etc. en post-its/tarjetas y las coloquen en los puestos que están alrededor del lugar. Los voluntarios examinan estos puestos, categorizan las post-its/tarjetas e informan al plenario sobre las categorías finales de innovaciones y mejores prácticas identificadas.</li> </ul>	15:30 - 17:30  15:30 - 17:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotafolios</li> <li>• Tarjetas</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Siete mesas separadas entre sí (5 asientos en cada mesa)</li> </ul>
<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Salida</b></li> <li>• Completar el <b>formulario de evaluación</b></li> <li>• <b>4 preguntas de aprendizaje</b> colocadas en la pared (rotafolios): ¿Qué se lleva de toda la experiencia? ¿Qué aportó? ¿Que es lo que más le gustó? ¿Qué recomendaciones tiene para la próxima sesión de diálogo?</li> </ul>	17:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Círculo de sillas</li> <li>• Formulario de evaluación</li> <li>• Rotafolios</li> <li>• Marcadores y tarjetas/post-its</li> </ul>

## Ejemplo: Diálogo entre múltiples partes interesadas con respecto a salud y nutrición (MSD) Guatemala, 2006

**Propósito:** Revisión participativa de políticas públicas de salud y nutrición. Uno de los cuatro grupos de diálogo instalados durante la iniciativa de Acuerdo Nacional lanzada por el expresidente Oscar Bergé. Un grupo de múltiples partes interesadas (30 part.): académicos, formuladores de políticas, organizaciones de mujeres indígenas, proveedores locales de servicios de salud (municipales, ONG, cooperativas), sindicato de trabajadores de la salud, expertos (inter)nacionales. Secuencia de talleres: cada quince días (1 día), como se muestra en el diagrama.

**Métodos:** Revisión de políticas, asesoramiento de expertos, grupos de trabajo, viaje de aprendizaje, comité de redacción autodesignado (entre talleres y propuesta final), una combinación de métodos de diálogo utilizados durante los talleres.

**Viaje de aprendizaje:** Excursión de 2 días (sistema de salud local, municipio de San José Pinula) Duración: 4 meses (junio-septiembre 2006)

**Convocante:** Gobierno de Guatemala (GdG), Viceministro de Salud

**Facilitación:** PNUD

### Sistema de gobernanza del proceso de diálogo



**Aprender sobre las realidades actuales.  
¿Qué está pasando?**

**Trabajar juntos para implementar  
nuestra intención  
¿Cómo lo hacemos?**



## Ejemplo: Programa España 2020, oxfam-intermon (oi). Diseño de una teoría del cambio

**Propósito:** desarrollo participativo de un Programa de teoría del cambio para una nueva España

**Comité directivo:** 2 miembros del personal de OI, 1 facilitador externo

**Grupos de trabajo:** 6 Grupos de trabajo temáticos con personal de OI (aprox. 30 personas), 1 grupo de coordinación con líderes temáticos (6 miembros), 1 comité de género (4 miembros), 6 grupos de consulta externos (20 miembros)

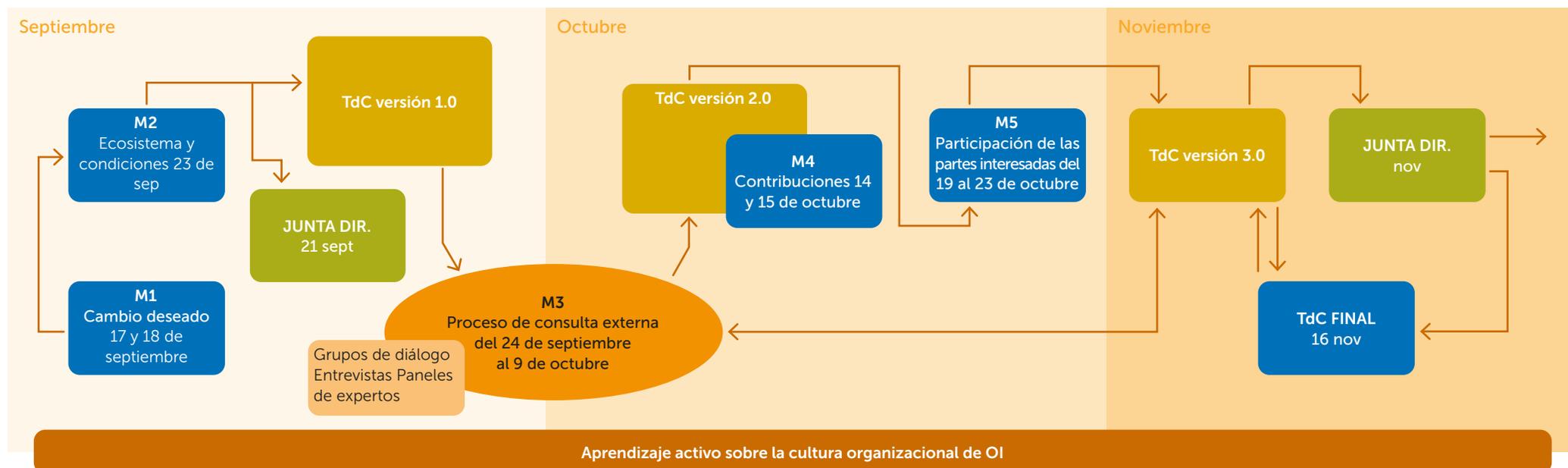
**Proceso de consulta:** instituciones académicas, responsables políticos, organizaciones sociales, (I)ONG, expertos (inter)nacionales, centros de investigación, expertos y personal internos

**Secuencia:** como se muestra en el diagrama

**Métodos:** talleres en línea, grupos de diálogo, grupos de trabajo (OI), paneles de expertos, entrevistas en profundidad, cuestionarios, capacitación personal

**Duración:** 3 meses (septiembre-diciembre de 2020)

### Programa de teoría del cambio de España (sep-nov, 2020)



# Referencias

TEMA	LECTURA	VIDEO
<b>Procesos de múltiples partes interesadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">La guía de las MSP. Wageningen: Universidad e Investigación Wageningen, CDI.</a></li> <li>• <a href="#">SOMO, 2012, Iniciativas entre múltiples partes interesadas. Una guía estratégica para las organizaciones sociales civiles.</a></li> <li>• <a href="#">Coulby H., 2009, Una guía para el trabajo de múltiples partes interesadas: Lecciones de los diálogos sobre el agua</a></li> <li>• <a href="#">Factores de éxito del proceso MSP (Asociación 2030)</a></li> <li>• <a href="#">Una revisión de evidencia en igualdad de género, empoderamiento de las mujeres, y sistemas alimentarios. Los 7 principios para procesos de múltiples partes interesadas</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Los 7 principios del proceso MSP (CDI)</a></li> <li>• <a href="#">Alianzas de múltiples partes interesadas (CDI)</a></li> <li>• <a href="#">Procesos de múltiples partes interesadas</a></li> </ul>
<b>Pensamiento sistémico alimentario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Introducción al pensamiento sistémico</a></li> <li>• <a href="#">Capra F., Luisi P.L., 2014, La visión sistémica de la vida. Una visión unificadora. Cambridge: Cambridge University Press Sistemas alimentarios urbanos para mejorar la dieta, la nutrición y la salud (IFPRI)</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Introducción al pensamiento sistémico (2:20 min) Pensamiento sistémico. Una descripción general (5:40 min) Innovación de los sistemas alimentarios (7:16 min)</a></li> <li>• <a href="#">El marco Cynefin (8:37 min) ¿Qué es un sistema complejo? (10:23 min) Muchos videos sobre el pensamiento sistémico</a></li> </ul>
<b>Participación de las partes interesadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Gaventa J., 2006, En busca del espacio para el cambio. Un análisis del poder, Brighton: IDS Pettit J., 2013, Análisis del poder. Una guía práctica. Estocolmo: Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional</a></li> <li>• <a href="#">El género en las asociaciones entre múltiples partes interesadas (Partnerships 2030)</a></li> <li>• <a href="#">De Toma C., 2008, Kit de herramientas de activismo. Activismo centrado en las personas para un sistema alimentario más sustentable, La Haya: IIED/Hivos Biodiversa, 2014, Manual de participación de las partes interesadas. París: BIODIVERSA</a></li> <li>• <a href="#">Guía de participación de la comunidad y las partes interesadas Participación de las partes interesadas (una visión corporativa)</a></li> </ul>	
<b>Gobernanza del proceso MSP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Hemmati M., 2002, Procesos de múltiples partes interesadas para la gobernanza y la sustentabilidad. Londres: Earthscan Gobernanza y procesos de múltiples partes interesadas (IISD)</a></li> <li>• <a href="#">Formulación de políticas y planificación de acciones de múltiples partes interesadas para el desarrollo agrícola urbano sustentable (RUAF)</a></li> </ul>	
<b>Visión compartida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Retolaza I., 2012, Teoría del cambio: Un enfoque de pensamiento y acción para transitar la complejidad de los procesos de cambio social, La Haya: PNUD/Hivos</a></li> <li>• <a href="#">Teoría del cambio. Un enfoque paso a paso (Hivos) Libros de consulta para facilitadores que lideran la Teoría del cambio</a></li> </ul>	
<b>Facilitación del diálogo entre múltiples partes interesadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">CIVICUS, Diálogo entre múltiples partes interesadas</a></li> <li>• <a href="#">UICN, 2012, Colaboración y diálogo de múltiples partes interesadas. Una revisión de la literatura. Diálogo democrático. Un manual para profesionales (PNUD/OEA)</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Diálogo entre múltiples partes interesadas</a></li> <li>• <a href="#">Los beneficios del diálogo entre partes interesadas Diálogo entre múltiples partes interesadas y OSC</a></li> </ul>
<b>Aprendizaje y cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Manual para facilitadores: Aprender a aprender en la práctica</a></li> <li>• <a href="#">Diseñar y facilitar conversaciones creativas y actividades de aprendizaje (The Barefoot Guide)</a></li> </ul>	