

Un portal hacia el desarrollo de la capacidad

Capacity.ORG

NÚMERO 41 | DICIEMBRE DE 2010

Facilitación del cambio multilateral



ARTÍCULO DE FONDO

Sistemas multilaterales como puntos de entrada al desarrollo de la capacidad

Varios profesionales de SNV afirman que un sistema multilateral es más apropiado que una organización como punto de partida del desarrollo de la capacidad

ENTREVISTA

¿Paradoja o sinergia?

Hettie Walters habla de oportunidades y desafíos que surgen cuando la organización donante ICCO participa en asociaciones multilaterales

INSTRUMENTOS Y MÉTODOS

Lo que se necesita

Minu Hemmati explica que para facilitar procesos multilaterales es necesario poseer considerables conocimientos prácticos

PRÁCTICA

La dinámica del cambio

Jim Woodhill y Simone van Vugt consideran la importancia de preparar a los facilitadores para abordar situaciones de poder y conflicto en sistemas multilaterales

PRÁCTICA

Desde la inclusión nominal hacia la participación transformadora

Kanak Tiwari y Kaustuv Kanti Bandyopadhyay relatan cómo planificadores urbanos en la India rectificaron desigualdades sociales facultando a grupos marginados

COLUMNA POR INVITACIÓN

Trabajo con poder y amor

Adam Kahane presenta un enfoque no convencional para abordar las grandes dificultades en procesos multilaterales

¿Cómo nos ven nuestros lectores?

Al aproximarse el fin del año 2010, decidimos preguntar a nuestros lectores qué piensan de *Capacity.org*. Hasta el momento, hubo una efusiva respuesta, en inglés, francés y español. Al entrar en prensa, ya habíamos recibido numerosas respuestas de ECDPM, responsables políticos y otros funcionarios. Agradecemos a todos quienes han dedicado tiempo a responder y comunicar sus opiniones e ideas.

Nos complace y nos estimula la respuesta recibida. Respondiendo a: "Sírvese describir su reacción general respecto de *Capacity.org*" la enorme mayoría de los encuestados calificaron a *Capacity.org* de "muy buena" o "buena" (inglés: 76%, francés: 98% y español: 91%). Los encuestados restantes dijeron que era "satisfactoria"; nadie calificó a *Capacity.org* de "deficiente".

Líderes del desarrollo de la capacidad

En los tres idiomas, un 40% de los lectores consideraron que *Capacity.org* es la principal revista profesional en su especialidad. Entre quienes leen la revista, un 15% leen todos o casi todos los artículos; 41% leen varios artículos; 34% leen solamente unas pocas páginas, y solamente un 10% de los encuestados la reservan para leer más tarde.

De los funcionarios de SNV que reciben *Capacity.org* en su oficina, un 44% se lleva la revista consigo a su casa para seguir leyendo.

La calidad del lenguaje (estilo, claridad, fluidez y gramática) fue calificada por casi todos los lectores en los tres idiomas como "muy buena" o "buena", aunque recibimos algunos pedidos de simplificar el lenguaje y utilizar menos la jerga especializada. (Ya estamos considerando esta cuestión en la

Junta Editorial). Los lectores también están solicitando más estudios de casos, más contribuciones de profesionales que trabajan sobre el terreno, y mayor cantidad de números por año. Algunos lectores indicaron que preferirían artículos más largos, pero también recibimos otras solicitudes de acortar algunos artículos. (Haremos todo lo posible por complacer a todos, colocando en línea versiones más largas de algunos artículos).

Edición electrónica

Muchos lectores no tenían presente que en nuestro sitio Web es posible suscribirse a una edición electrónica de *Capacity.org* enviada por e-mail, que suele tener más contenido (más artículos y más largos) que la revista impresa. También es posible descargar de nuestro sitio Web versiones en PDF de toda la revista, o artículos individuales, en los tres idiomas.

La retroinformación proporcionada por nuestros lectores ha reforzado nuestra determinación de convertirnos en el principal recurso para profesionales del desarrollo de la capacidad en todo el mundo; nuestro objetivo es que acudan a *Capacity.org* para encontrar contenido de alta calidad que los ayuden a mantenerse actualizados en su especialidad, mejorar la calidad de su trabajo y aportar ideas innovadoras a los colegas.

Nuestra resolución del Año Nuevo 2011 es el seguimiento de las numerosas sugerencias que recibimos para perfeccionar la revista. Ampliaremos nuestro alcance, intensificando nuestra promoción de la edición electrónica. Y para mostrar que nuestro propósito es firme, ya estamos inaugurando nuestro nuevo sitio Web, más intuitivo y con mayor interacción con nuestros lectores.

PUBLICACIONES

"Global Action Networks: Creating our future together"

Steve Waddell, se publicará en enero de 2011.



Este libro proporciona información a quienes participan en procesos multilaterales a nivel mundial por conducto de *Global Action Networks* (Redes de Acción Mundial). Steve Waddell considera a esas redes como comunidades integradas por personas de pensamiento afín y diferentes antecedentes que colaboran para abordar problemas mundiales, entre ellos, el cambio climático, la deforestación, la crisis financiera internacional y la pobreza. Esas redes congregan a personas que colaboran con gobiernos, empresas y ONG.

El libro aborda la cuestión fundamental: ¿Qué se necesita para que esas redes de múltiples participantes plasmen su potencial?"

<http://us.macmillan.com/globalactionnetworks>

Procesos multilaterales para el abastecimiento de agua no contaminada y el saneamiento



Michiel Verweij
mverweij@snvworld.org
SNV

Jackson Wandera
jwandera@snvworld.org
SNV

El abastecimiento de agua no contaminada y el saneamiento básico figuran entre los más poderosos impulsores del desarrollo humano. La crisis del abastecimiento de agua y el saneamiento afecta principalmente a los pobres, pues las dos terceras partes de quienes carecen de acceso a agua no contaminada son personas que viven con menos de 2 dólares EE.UU. por día.

Es propósito de SNV mejorar el acceso de 6,8 millones de personas en ocho países de África a servicios sostenibles de agua y saneamiento, mediante:

- El aumento del acceso funcional a agua potable de 3,6 millones de personas residentes en medios rurales y urbanos;
- El aumento del acceso funcional a servicios de saneamiento de calidad aceptable para otros 3,2 millones de personas;
- La provisión de medios para asegurar que las bases de recursos hídricos de que disponen las poblaciones humanas estén bien administradas y sean sostenibles.

En 2009, SNV organizó un evento de aprendizaje colectivo en que participaron 90 facilitadores de SNV de procesos multilaterales en el sector de agua, saneamiento e higiene en varios países africanos.

En la edición de este número de *Capacity.org* en la Web, Michiel Verweij y Jackson Wandera reseñan algunas importantes lecciones dimanadas de esta reunión de aprendizaje.

Facilitación del cambio multilateral

En la práctica del desarrollo de la capacidad, hemos presenciado una gradual transición desde capacitar a personas individualmente hacia fortalecer a las organizaciones. Actualmente, parecería que hubiera una nueva transición, desde colaborar con organizaciones individualmente hacia facilitar procesos multilaterales. Pero sería erróneo presumir que esos procesos son meramente la última moda en el discurso sobre desarrollo de la capacidad. En verdad, siempre han sido parte integrante de la interacción humana. Los procesos multilaterales surgen cuando las personas o las organizaciones perciben que la colaboración puede contribuir a aprovechar las oportunidades de desarrollo.

Michiel Verweij y Jackson Wandera explican que las dificultades en el sector de abastecimiento de agua y saneamiento siempre han exigido soluciones multilaterales. Hay múltiples usuarios de agua, con muchos propósitos diferentes. La escasez de agua suscita, entre usuarios y usos, tensiones que han causado grandes conflictos a lo largo de la historia. Pero resolver esos conflictos mediante la colaboración ha conformado la historia humana y contribuido al surgimiento de grandes civilizaciones.

Los procesos multilaterales son parte de la dinámica de los sistemas humanos, al igual que los individuos y las organizaciones; pero el punto de partida de muchas intervenciones de DC sigue a nivel de organización. Esto tal vez se deba a que los sistemas con múltiples copartícipes por lo general no están tan bien definidos como las organizaciones.

Pero, aunque los procesos multilaterales sean algo más difíciles de definir, sus efectos son de vastos alcances y esenciales. En el artículo de fondo, facilitadores de procesos de DC en colaboración con SNV describen sus experiencias con procesos multilaterales en países y ámbitos diferentes, tras las cuales llegaron a la conclusión de que el sistema con múltiples participantes puede ser un punto de partida mucho más apropiado para las intervenciones de DC.

Los organismos donantes están aprendiendo que las dificultades del desarrollo, en su mayoría, no pueden ser abordadas por organizaciones individuales, y tratan de encontrar nuevas modalidades de financiación que posibiliten un efectivo involucramiento con procesos multilaterales. Entrevistamos a Hettie Walters, coordinadora del desarrollo de la capacidad en ICCO, quien habla del desafío que enfrentan los donantes para asegurar que las relaciones establecidas entre donantes y receptores no afecten el apoyo a los procesos multilaterales. Señala que los donantes deben reconocer que también ellos son *parte* del sistema y que su papel puede ser tanto beneficioso como perjudicial para los procesos multilaterales.

Minu Hemmati explica que facilitar procesos multilaterales requiere considerables aptitudes prácticas. En su artículo explica que los profesionales deben poseer competencias clave, que forman parte de un conjunto de disciplinas y profesiones, incluidas aptitudes cognitivas, emocionales y sociales. Muchas de esas competencias pueden adquirirse mediante la investigación y el estudio, mientras que otras deben perfeccionarse mediante la experiencia.

Si el propósito esencial de los procesos multilaterales es combatir la desigualdad y la pobreza, hay dos aspectos que requieren atención especial de los facilitadores: la potenciación de los grupos marginados y el papel del poder como fuerza positiva en los procesos multilaterales.

Con frecuencia, los sistemas son demasiado grandes para que puedan participar directamente todos los interesados. Si esta situación no se maneja correctamente, puede agravar la marginación. Verweij y Wandera explican que en el sector de abastecimiento de agua, saneamiento e higiene de África, con frecuencia los grupos marginados no están organizados en absoluto y, en consecuencia, no pueden enviar representantes a los procesos multilaterales. Para los facilitadores es un desafío tener presentes esos grupos y encontrar maneras de movilizarlos. También deben tener en cuenta que los representantes de grupos marginados suelen carecer de los conocimientos, la información y las conexiones necesarios para representar adecuadamente a esos grupos. Kanak Tiwari y Kaustuv Kanti Bandyopadhyay, de PRIA, explican de qué manera, cómo facilitadores del planeamiento urbano en la India, abordan esas desigualdades. Para asegurar que los procesos multilaterales contribuyan a cambiar las vidas de los pobres, los facilitadores deben involucrarse dinámicamente en la potenciación de los grupos marginados.

Mientras los procesos multilaterales atañen a colaborar en pro de una meta compartida, también son un ámbito para juegos de poder. Esto no es necesariamente algo malo. Jim Woodhill y Simone van Vugt explican que el poder en sí no es algo negativo; posibilita que tenga éxito cualquier iniciativa humana. Sugieren maneras de abordar los inevitables y naturales problemas de poder y conflicto que surgen en los procesos multilaterales. En la columna por invitación, Alan Kahane explica que el poder es esencial para lograr resultados, a condición de que el amor obre como contrapeso.

Heinz Greijn
editor@Capacity.org
Jefe de Redacción

NOVEDADES 2

¿Cómo nos ven nuestros lectores?

EDITORIAL 3

Facilitación del cambio multilateral

Heinz Greijn

ARTÍCULO DE FONDO 4

Los sistemas multilaterales como puntos de entrada del desarrollo de la capacidad

Miembros de SNV y *Context*, cooperación internacional

PRÁCTICA 8

La dinámica del cambio

Jim Woodhill y Simone van Vugt

RECURSOS 10

ENTREVISTA 11

¿Paradoja o sinergia?

Hettie Walters conversa con Heinz Greijn

INSTRUMENTOS Y MÉTODOS 12

Lo que es necesario hacer

Minu Hemmati

PRACTICA 14

Desde la inclusión nominal hacia la participación transformadora

Kanak Tiwari y Kaustuv Kanti Bandyopadhyay

COLUMNA POR INVITACIÓN 16

Trabajo con poder y con amor

Adam Kahane

Futuros números

El próximo número de Capacity.org tratará del desarrollo de la capacidad de los sistemas de salud, particularmente de atención primaria de la salud. Nuestro número de agosto de 2011 tratará de la eficacia del apoyo al desarrollo de la capacidad.

Foto en la tapa

© Roel Burgler

Los sistemas multilaterales como puntos de entrada del desarrollo de la capacidad

Naa-Aku Acquaye-Baddoo, Julia Ekong, Duncan Mwesige, Lucia Nass, Rem Neefjes, Jan Ubels, Piet Visser, Kencho Wangdi y Thomas Were; todos ellos trabajan en oficinas de SNV en todo el mundo; y Jan Brouwers, consultor superior en *Context*, cooperación internacional.

Se suele suponer que el desarrollo de la capacidad comienza endógenamente a escala de los individuos y las organizaciones y después permea la sociedad. Pero la capacidad también se desarrolla mediante la interacción entre distintos agentes y esto sugiere que un cambio en la lógica y los repertorios de las intervenciones puede reforzar la eficacia.

Un importante cambio de mentalidad

Durante mucho tiempo, la práctica del desarrollo de la capacidad (DC) se ha centrado en fortalecer a individuos u organizaciones individuales. El funcionamiento de sistemas más amplios se ha considerado la esfera de acción para formular políticas y marcos reglamentarios. Dada esta separación, se consideraba al DC como adquisición de aptitudes prácticas, transferencia de conocimientos y desarrollo de estructuras y procesos institucionales.

Los enfoques multilaterales no son nuevos; los procesos de desarrollo suelen abarcar el trabajo con múltiples partes interesadas. En el último decenio, la

experiencia práctica comenzó a demostrar que el trabajo con múltiples agentes puede ser, en sí mismo, una forma eficaz de DC. Cuando se realiza correctamente, el involucramiento de múltiples agentes fomenta la capacidad de estos dentro del sistema y realza la calidad de las políticas y reglamentaciones que influyen en sus interrelaciones.

Del creciente cúmulo de experiencias de trabajo con sistemas multilaterales estamos comenzando a recoger significativas percepciones conceptuales y metodológicas. Nos serviremos acá de los estudios de tres casos en diferentes partes de África para ilustrar cómo la experiencia en la vida real fundamenta nuestras conclusiones relativas al DC multilateral.

tercer lugar, generando análisis nuevos y explícitos del sistema en su conjunto (inclusive mejores corrientes de información “desde abajo hacia arriba”).

Al conocerse recíprocamente y comprender mejor la situación general, los participantes comenzaron a influir conjuntamente en sistemas enteros y a colaborar para negociar mejores políticas y financiación.

La capacidad depende de las relaciones

En general, los enfoques dominantes del desarrollo de la capacidad se focalizan en la formación de personas y el desarrollo de sistemas internos de organización. Pero los casos de Kenya, Uganda y Etiopía muestran algo diferente. Muchas capacidades efectivas solamente pueden nacer en las relaciones entre participantes y desarrollarse gracias a la interacción, en lugar de obtenerse de cursos de capacitación o desarrollo administrativo. Esto puede percibirse en la cadena de semillas oleaginosas de Uganda y en el ejemplo de gestión de mercados en Kenya.

Esos ejemplos muestran que la capacidad no tiene que comenzar dentro de un individuo o una organización para luego desplegarse hacia la sociedad. La capacidad también puede desarrollarse mediante la interacción entre participantes. Esto fundamenta una radical transición en la lógica de la intervención, apartándose de la capacitación impulsada por la oferta y de los talleres de preparación para un cambio prescrito externamente.

El enfoque alternativo podría llamarse *DC-acción* (similar a *investigación-acción*) y comienza con cuestiones de importancia para los participantes locales. Posibilita aprovechar la energía local en pro del cambio, establecer agendas locales y elaborar eficaces soluciones sobre el terreno. El desafío para los donantes es la realización de inversiones en esa dinámica.

Terminología

- **Sistema multilateral:** conjunto de agentes y relaciones pertinentes a una determinada cuestión de desarrollo. Los agentes no necesariamente se conocen entre sí, ni conocen todos los componentes del sistema.
- **Involucramiento de múltiples agentes:** esfuerzo explícito por conectar los múltiples participantes en una determinada cuestión de desarrollo, pero no necesariamente en un proceso o plataforma coherente.
- **Proceso multilateral:** un proceso comúnmente deliberado y con limitaciones en el tiempo, que reúne múltiples agentes para abordar un desafío de desarrollo y alcanzar resultados colectivos.
- **Plataforma multilateral:** mecanismo en que los agentes se reúnen regularmente para fomentar intercambios y promover la adopción conjunta de decisiones y la colaboración continua y en evolución.
- Advértase que utilizamos el término *agente* en lugar de *interesado*. *Agente* denota que esa parte aporta más que su interés o sus propios alcances.

Mejora de las interrelaciones entre participantes

La capacidad de un sistema aumenta al mejorar la calidad de las relaciones entre participantes. La esencia de trabajar con un sistema multilateral es establecer o reforzar las conexiones entre participantes que anteriormente no se relacionaban recíprocamente o que lo hacían de manera ineficaz o con antagonismos. El estudio del caso de Uganda demuestra que facilitar el involucramiento multilateral fue esencial para crear condiciones favorables a otras innovaciones y modalidades de apoyo al desarrollo de la capacidad. Las plataformas produjeron resultados concretos, mediante la mayor capacidad colectiva del sistema multilateral para comprender, debatir, actuar, cambiar y desarrollarse por sí mismo.

Un elemento clave de los tres estudios de casos es que *se ayudó al sistema a percibirse a sí mismo*. Esto ocurrió en tres etapas: primeramente, preguntando si era posible agregar un valor sustancial y determinando las obstrucciones que podían ser abordadas conjuntamente; en segundo lugar, conectando a participantes que anteriormente estaban desconectados; y en



Un activo mercado de ganado en Kenya

Intermediarios fiables

Los casos de Etiopía, Kenya y Uganda muestran una forma de asistencia externa en que los asesores externos no prescribieron ni qué debía hacerse ni cómo. En cada caso, se pidió a los asesores que facilitaran el primer análisis y la reunión multilateral. Después se les pidió que siguieran apoyando el proceso. Los asesores no obraron como expertos ni como instructores; en cambio, propiciaron la comprensión, las perspectivas y las soluciones. Esto requiere considerables conocimientos y apreciación de los contextos sectoriales, por una parte, y por la otra, aptitudes de asesoramiento y facilitación.

Lo que no se describe detalladamente en los casos es que, para mejorar las relaciones, es preciso operar con intereses, poder y conflictos. Con frecuencia, los participantes no confían mucho recíprocamente y tal vez se culpen los unos a los otros. Pero esos casos muestran un enfoque en la facilitación sumamente práctico y orientado a los resultados, en ámbitos potencialmente difíciles. Un análisis detallado pone de manifiesto diversas acciones:

- Intermediar en nuevos contactos
- Intercambiar información y conocimientos para comprender el contexto

Transformación de la comercialización de ganado – Kenya

Durante décadas, los ganaderos en el condado de Samburi habían tratado de ganar acceso a los mercados y obtener ingresos. Solían viajar durante días para llegar a los mercados, con gran inseguridad en el camino. Los márgenes eran muy pequeños; un animal solía cambiar de manos cinco veces antes de ser vendido. Los productores carecían de conexión directa con los mercados ganaderos; eran los intermediarios quienes iban al campo en busca de animales para comprar. Aun cuando había demanda, los altos costos de transacción en que incurrieron los comerciantes al comprar a productores geográficamente dispersos redundaban en pocas utilidades.

Evitación del intermediario

La colaboración entre diversos participantes dio lugar a un enfoque innovador de la comercialización de ganado, inclusive establecer un mercado interior administrado por la comunidad, que también se encargó de cobrar impuestos sobre el ganado en representación del gobierno regional local, con el cual compartía el importe por partes iguales.

La nueva proximidad del mercado a la comunidad alentó vínculos directos entre

comerciantes de mercados terminales y productores. Así se soslayaron los sucesivos intermediarios y las utilidades mejoraron en más del 30%. Al compartir los impuestos, aumentó el compromiso de la comunidad, lo que contribuyó a reducir el robo de ganado, la inseguridad y la evasión impositiva.

El lugar del mercado es ahora un hervidero de actividad comunitaria, donde hombres y mujeres, viejos y jóvenes, comercian en ganado, cueros y pieles. Más de 800 hogares dependen de este mercado como principal fuente de ingresos. Más de 300 mujeres participan en otras pequeñas empresas en torno al mercado y muchas tiendas son administradas por jóvenes, quienes constituyen hasta un 50% de los comerciantes en el mercado.

Propagación de la idea

El notable trabajo de la comunidad estimuló al Consejo de Samburi a impulsar mercados similares en otras ubicaciones. Ahora, este modelo ha influido sobre donantes como la FAO y *Food for the Hungry International* para fomentar la capacidad de las comunidades; y ha influido sobre los Consejos que lo introdujeron en otras siete regiones.

La cadena de valor de semillas oleaginosas – Uganda

Un análisis del subsector de semillas oleaginosas en Uganda reveló en 2006 que hay gran potencial de crecimiento en cuanto a productividad, ingreso y empleo. Pero era evidente que el crecimiento estaba sofocado por la deficiente coordinación y la falta de colaboración e intercambio de información entre los agentes. Como resultado, el suministro de insumos era insuficiente, las compras a granel eran infrecuentes, las instalaciones y tecnologías para el manejo posterior a la cosecha eran inadecuadas, los agentes carecían de acceso a financiación, y las políticas y reglamentaciones del subsector eran débiles.

Frente a este análisis, los agentes de la cadena de valor decidieron abordar conjuntamente las limitaciones en la cadena. Se establecieron plataformas multilaterales que incluían a todos los agentes pertinentes en la cadena de valor, incluidos agentes primarios (productores, proveedores de insumos, investigadores, procesadores, dueños de depósitos y transportistas); proveedores de servicios (instituciones financieras, instituciones de enseñanza superior, servicios para desarrollo empresarial); y organismos gubernamentales y donantes clave.

Soluciones

Las plataformas produjeron varias soluciones. La plataforma nacional estableció contacto con la mayor compañía de procesamiento e importación de semillas en Uganda, *Mukwano Industries*, la cual convino en importar suficientes semillas híbridas para todos los agricultores en el subsector. También negociaron garantías de financiación por conducto del Programa de apoyo al sector agropecuario.

Esto permitió que la asociación de comerciantes distribuyera las semillas de *Mukwano* utilizando su red nacional de distribución de insumos. La plataforma, utilizando el plan de financiación, negoció una garantía del 50% para préstamos agrícolas a 50.000 productores de semillas oleaginosas, con destino a la compra de implementos de labranza.

Como resultado del diálogo sobre políticas organizado por la plataforma, el Gobierno ugandés introdujo un plan de garantías para facilitar el acceso de los agricultores a la financiación. Más tarde, se estableció un sistema de depósitos en las zonas de producción de semillas oleaginosas más próximas a los agricultores. Gran parte de la información — especialmente sobre precios, tendencias sectoriales y sistemas de producción— fue generada por el trabajo en el sistema de información rural.

Resultados

Los efectos en cuanto a productividad, ingresos y empleo fueron notables. En tres años, aumentó el número de hogares cultivadores de semillas oleaginosas desde unos 150.000 hasta 500.000. Actualmente, un 70% de los hogares que producen semillas oleaginosas tienen acceso a semillas híbridas de alta calidad; el rendimiento aumentó desde 600 hasta 1.000 kilogramos por acre; y el número de instalaciones de procesamiento aumentó desde 4 hasta 34.

Confianza

La raíz de este éxito es el cambio en las relaciones. Algunos agentes que anteriormente no tenían confianza recíproca y trabajaban independientemente, ahora reconocen que todos pertenecen a un sistema. Han desarrollado capacidad para pensar sin limitarse a los intereses propios, y se focalizan en cuestiones sistémicas para elaborar posiciones y soluciones conjuntas.

Las soluciones arbitradas en los procesos multilaterales regionales han influido en las decisiones nacionales sobre políticas, lo cual ha contribuido a un entorno favorable para que los productores fortalezcan sus organizaciones, y puedan hablar con una única y fuerte voz colectiva y negociar mejores términos y condiciones. Así, el proceso multilateral sirvió de base para potenciar a los productores y mejorar al mismo tiempo el involucramiento de otros agentes.

y las necesidades; tiene una percepción innovadora y contribuye a comprender la situación desde diversos ángulos; es respetuoso y comprensivo; franco y honesto; y tiene independencia y no trata de complacer a los demás ni de servir intereses particulares. Con apoyo de tal amplitud, ese elusivo ingrediente, “confianza”, comienza a plasmarse en la realidad.

Conclusiones y perspectivas

Esto nos conduce a tres tipos de conclusiones: percepciones conceptuales y metodológicas; claves acerca de cómo ofrecer un apoyo más eficaz al desarrollo; y desafíos profesionales.

Desde la perspectiva conceptual y metodológica, las constataciones señalan:

- Una evolución en el pensamiento y la práctica del DC, hacia fomentar la eficacia de los sistemas multilaterales
- El reconocimiento de que la capacidad es sumamente “relacional” y que muchas formas de capacidad eficaz surgen en espacios interactivos entre los participantes
- La noción de *DC-acción*, atinente no a insumos de capacidad sino a procesos de cambio conducidos y puestos en práctica por participantes locales, con el apoyo al DC incorporado en el proceso
- La importancia de un *intermediario fiable* para mejorar la dinámica multilateral y la comprensión de lo que puede ayudar a que los sistemas multilaterales adquieran nuevas dinámicas y mayores niveles de rendimiento

Cabe señalar que todos los casos descritos muestran que los cambios fundamentales en la manera en que los participantes se relacionan entre sí redundan en sistemas con mejor funcionamiento, como lo prueban los mayores niveles de producción, de ingresos y de empleo.

Esto indica que cuando se replantea el papel del desarrollo de la capacidad en las políticas y en la práctica, el *DC-acción* debe ser un criterio sobre la base de tres principios fundamentales: involucramiento multilateral; acoplamiento del apoyo financiero con recursos, dinámicas e ingenio locales; y apoyo a un proceso local de cambio que responda a las necesidades y sea flexible. Esto plantea claros desafíos a muchos programas sectoriales.

Hay pruebas objetivas convincentes de que los enfoques multilaterales tienen algo muy importante que ofrecer. Algunos desafíos profesionales principales son:

- Profundizar la comprensión de la gama y la variación de los procesos multilaterales, sus espacios, plataformas y mecanismos, y estudiar su pertinencia a situaciones y propósitos diversos
- Analizar las prácticas y principios que contribuyen a sostener los espacios y las dinámicas multilaterales productivos; y hacerlo sin exagerar su institucionalización ni su oficialización
- Estudiar la viabilidad de estrategias innovadoras de financiación y apoyo al

- Auspiciar, presidir y facilitar reuniones, viajes, visitas, etc.
- Promover las innovaciones entre participantes, “cultivando” su compromiso
- Impartir asesoramiento individualmente para fortalecer funciones y capacidades
- Mediar en conflictos o situaciones difíciles
- Facilitar los procesos o plataformas multilaterales a lo largo del tiempo
- Oficiar de agente administrativo para acuerdos financieros entre participantes
- Promover cuestiones o perspectivas que otros no pueden asumir

Cabe destacar la sustancial transición desde la función de “experto” hacia la de “facilitador”, muy orientada a los resultados, que requiere un adecuado conocimiento sectorial. El asesor keniano Thomas Were, uno de los coautores de este artículo, explica: “Como especialista del DC en el

sector ganadero, yo solía impartir capacitación bastante estándar y ofrecer talleres a ONG, organizaciones de agricultores y gobiernos. Ahora, en cambio, nos involucramos en toda la cadena multilateral y yo debo ampliar mis conocimientos para poder señalar a mis clientes oportunidades y contactos dinámicos. Debo familiarizarme con los eventos en el sector. Debo responder mejor a las necesidades y tener más aptitudes de coordinación. Los participantes determinan qué es interesante y viable y, en general, lo hacen mucho mejor que los de afuera”.

Lo que describe Thomas es la función de un intermediario fiable que reduce los niveles de riesgo para los participantes y los ayuda a realizar lo que antes no creían factible. Un asesor o intermediario fiable es como “un amigo inteligente”, que responde a la situación



Alamy / Michael Runkel

Una colmena tradicional en Etiopía

cambio en los sistemas multilaterales (véase también la entrevista a Hettie Walters, pág. 9)

- Ampliar el repertorio profesional de facilitación e intermediación de dinámicas multilaterales
- Propiciar las oportunidades de aprendizaje a niveles avanzados de la facilitación del cambio en beneficio de los profesionales.

Nuestra conclusión central y general es: la eficacia se crea “en la acción” y se propaga más eficazmente mediante vínculos “desde abajo hacia arriba”, en lugar de ser impuesta desde arriba. La capacidad no puede impartirse; evoluciona a partir de los agentes de asistencia al abordar conjuntamente las dificultades de la vida real. Colaborar conscientemente con sistemas multilaterales es una evolución esencial. El concepto de *DC-acción* contribuye a dejar atrás el enfoque de aportación de suministros y pasar a un apoyo que responda a las necesidades. El trabajo con sistemas multilaterales no sólo complementa e incorpora enfoques anteriores de capacitación y desarrollo institucional; también tiene potencial para abordar desafíos de desarrollo más eficazmente y crear más amplias variantes de capacidad autosostenida. <

Lecturas complementarias

- La evaluación conducida por IOB, *Dutch Support to Capacity Development: Synthesis report on SNV*, a publicarse en 2011.
- Ubels, J., Acquaye-Baddoo, N.-A., y Fowler, A. (compiladores) (2010) *Capacity Development in Practice*. Earthscan. <http://tinyurl.com/CDInPractice>

Refuerzo del comercio de la miel – Etiopía

En 2005, los apicultores etíopes producían solamente pequeñas cantidades de miel de mesa de alta calidad; la producción era mayormente de calidad estándar, para la venta local. Cinco años después, 27.000 productores han acrecentado la producción de miel de alta calidad, lo que redundó en un aumento medio del ingreso de los hogares de 150 dólares EE.UU. Actualmente, 10 procesadores proporcionan 400 toneladas de miel por año al mercado de exportación.

¿Cómo ocurrió este cambio?

Comenzó en 2005, cuando Haile Giorgis Demissie, el dinámico director de la empresa de procesamiento de miel Beza Mar reconoció que había un gran mercado de exportación para la miel etíope; pero también se percató de que no podía llevar por sí mismo la miel al mercado internacional.

La chispa de una idea

Presentó sus ideas en un taller multilateral organizado por SNV. Se realizó un análisis básico de la cadena de valor y la chispa de su idea alumbró suficiente interés entre los participantes

para constituir un grupo de coordinación presidido por Demissie, al cual se sumaron con el tiempo procesadores, exportadores, asociaciones de productores recientemente constituidas, proveedores de servicios de certificación y auditoría, instituciones financieras, ministerios gubernamentales e instituciones educacionales.

El grupo coordinador consideró maneras de ingresar al mercado de la Unión Europea y abordó cuestiones de cómo reunir calificaciones para obtener permisos de exportación y cómo aunar suficientes volúmenes de miel para responder a pedidos de ultramar. El papel de SNV fue congrega a los interesados. Se contrató a consultores que asesoraron en temas en que SNV y los miembros de la cadena de valor carecían de conocimientos especializados. El Ministerio de Agricultura ayudó a los exportadores a conseguir acreditación de la miel etíope en la Unión Europea.

Perspectiva empresarial

La etapa siguiente fue la formulación del plan de intervención estratégica, centrado en tres esferas principales: establecer contactos de exportación, reforzar la capacidad de procesamiento y obtener calificación para la certificación. Dado que esto requería aumento de la producción de miel de

determinados grados, tenía importancia vital entablar más sólidos vínculos empresariales entre procesadores y productores, para asegurar un suministro regular de miel a los procesadores y entradas fiables al mercado para los apicultores.

A fin de crear esos nuevos vínculos, era preciso cimentar la confianza. Además, era necesario incorporar nuevas tecnologías, mejorar los servicios y encontrar nuevas maneras de conseguir financiación. Por ejemplo, se ensayó la adecuación y el costo de “colmenas de transición” para apicultores etíopes, específicamente mujeres apicultoras, y se aumentó la escala del proyecto, con la ayuda de los procesadores.

Esas actividades redundaron en el establecimiento de la Junta Etíope de Apicultura como asociación de los sectores público y privado.

Transferencia de aptitudes especiales

El papel de SNV fue facilitar el proceso de cambio, estableciendo vínculos empresariales, apoyando la planificación, facilitando el acceso a subsidios y capital de inversión y moderando el grupo coordinador. Al contratar a una firma etíope de DC, SNV transfirió funciones de facilitación de la cadena de valores a un agente local.



Jim Woodhill

jim.woodhill@wur.nl

Director, Centro Wageningen UR de Innovación para el Desarrollo (CDI), Países Bajos

Simone van Vugt

simone.vanvugt@wur.nl

Líder del programa de innovación y cambio, CDI

Tratar con el poder, ¿la clave del éxito de procesos multilaterales?

La dinámica del cambio

Durante más de 10 años, el Centro Wageningen UR de Innovación para el Desarrollo ha estado ofreciendo programas de desarrollo de la capacidad en apoyo de profesionales que trabajan con procesos multilaterales. Una de las más importantes funciones de esos programas es la preparación de los facilitadores para trabajar en cuestiones de poder y conflicto y lograr resultados exitosos.

Políticas y poder son aspectos medulares de todo proceso multilateral eficaz. Después de todo, las diferencias de poder suelen ser la raíz de las desigualdades económicas y sociales, del uso insostenible de recursos y del conflicto. Si esto no se reconoce, se pueden suscitar graves riesgos al proceso. Los procesos multilaterales pueden ser pujantes impulsores del cambio; pero si los profesionales no comprenden la dinámica del poder entre los interesados, así se puede perjudicar los procesos o incluso, empeorarlos. También debemos recordar que los profesionales y organizaciones de desarrollo no son “neutrales”, pues aportan su propio poder y su propia política a la mesa.

Las dos caras de la misma moneda

Hay algo que debe quedar en claro: el poder es, en sí, algo positivo; posibilita el éxito de toda empresa humana. Pero también se utiliza para mantener posiciones de privilegio y preservar el statu quo. En los procesos multilaterales, los individuos y los grupos tienen muy diferentes tipos y niveles de poder. La manera en que se maneja la dinámica de poder influye sustancialmente en la confianza, el grado de apertura, las ideas, las perspectivas y la legitimidad del proceso. El conflicto y el enojo suelen aparecer cuando las personas o los grupos se sienten despojados de poder por otros y cuando consideran que sus problemas y temas de interés no son considerados imparcialmente.

Al actuar como profesionales, no siempre es necesario, ni deseable, abordar de frente el poder y el conflicto. El manejo de las situaciones de poder de manera que pueda contribuir a un involucramiento constructivo de los interesados requiere mucha sabiduría por parte de los líderes y los facilitadores.

Diseño y facilitación

El Centro Wageningen UR de Innovación para el Desarrollo (CDI) ha preparado un marco para ayudar a profesionales a diseñar y facilitar procesos que respondan específicamente a las demandas de una determinada situación. El marco consta de:

- 1) La justificación – que explica por qué razón, en un mundo cada vez más complejo, los procesos multilaterales se están transformando en importantes mecanismos de gobernabilidad.
- 2) Los siete principios – que atañen a la dinámica del cambio transformador; los principios clave son los relativos a poder y conflicto.
- 3) La práctica – que muestra cómo se combinan los métodos e instrumentos participatorios con aptitudes de facilitación para posibilitar los procesos de cambio. *(Pueden encontrarse más detalles sobre este marco en la versión en línea del presente número de Capacity.Org)*

Evolución del poder

Con frecuencia, se requiere una evolución en las relaciones de poder para abordar las cuestiones subyacentes que motivaron la creación del proceso multilateral. Por ejemplo, puede ser necesario facultar a grupos y personas interesados menos influyentes.

A menudo, es solamente cuando los grupos marginados ejercen algún poder, que quienes conducen la situación perciben la necesidad de involucrarse.

Hay muchos tipos diferentes de poder y numerosas maneras de considerarlo desde la perspectiva de los procesos multilaterales:

- **Autoritario** – la autoridad otorgada o autoatribuida por una persona o grupo en



particular; por ejemplo, gobiernos, sistemas jurídicos, ejecutivos y líderes de grupos sociales.

- **Económico** – el acceso a recursos financieros y materiales y control
- **Coercitivo** – el uso de violencia física o manipulación para controlar lo que hacen los demás
- **Cognoscitivo** – el acceso privilegiado o control respecto de conocimientos, información y especializaciones
- **Ideológico** – el uso de ideas, cultura, religión e idioma para conformar las maneras en que las personas perciben el mundo y se comportan
- **Carismático** – la capacidad de algunas personas de utilizar el poder de sus personalidades para conseguir seguidores y ejercer influencia

Para involucrarse en la evolución del poder, es necesario que los profesionales:

- Comprendan la dinámica de poder en juego
- Colaboren con los grupos menos poderosos para ayudarlos a determinar claramente sus preocupaciones y problemas
- Apoyen activamente el desarrollo de la capacidad de algunos grupos, facilitando su acceso a los recursos
- Fomenten confianza y comprensión entre los grupos, de modo que los más poderosos apoyen a los demás
- Interrumpan o cambien procesos en que se despoja de sus facultades a grupos marginados
- Faciliten los procesos de manera tal que aseguren que todos los grupos puedan contribuir de manera equitativa

Para las ONG en particular, puede haber difíciles opciones con respecto a las funciones que han de desempeñar. ¿Función de intermediario imparcial y de coordinación y facilitación del proceso? ¿Desarrollo de bases de poder con conjuntos particulares de protagonistas para posibilitar que tengan más influencia en el proceso?

Ambas funciones son importantes y legítimas, pero para una organización es difícil ser eficaz en ambas. A veces, es preciso adoptar difíciles decisiones acerca de si apoyar un proceso partidista de empoderamiento o asumir una función más neutral de guía.

Como puede advertirse en el ejemplo del aceite de palma (véase el recuadro), algunos grupos optan por un enfoque más de enfrentamiento, que puede ser un factor desencadenante del involucramiento multilateral.

Abordar el conflicto

Para que un proceso multilateral sea eficaz en abordar el conflicto, es preciso que haya un alto nivel de interés compartido, pues eso es lo que motiva a las partes para tratar de superar sus diferencias. Cuando no existe, los procesos multilaterales no son un mecanismo eficaz.

Algunos procesos multilaterales se establecen concretamente para abordar



Reuters / Yusuf Ahmad

Cosecha en una plantación de aceite de palma en Sulawesi Meridional, Indonesia

La historia del aceite de palma

Casi el 40% de todo el aceite vegetal que se comercia en el mundo es aceite de palma. Se le utiliza en alimentos, cosméticos, industrias y combustibles biológicos.

La mayor parte del aceite de palma se produce en zonas tropicales utilizando tierras que antes eran bosques con regímenes de lluvias copiosas. Las implicaciones ecológicas son sustanciales y también hay graves consecuencias negativas para las comunidades locales e indígenas.

Ésta es una cuestión multilateral sobrecargada de problemas de poder y conflicto, desde el nivel local hasta el mundial. En respuesta a las preocupaciones generalizadas y a las campañas internacionales, un grupo de ONG y de compañías de aceite de palma formó la Mesa Redonda del Aceite de Palma Sostenible (RSPO). Esta iniciativa fue relativamente exitosa; no obstante, continuaron las prácticas socialmente inequitativas e insostenibles.

En Indonesia, una coalición de ONG locales convenció al Grupo del Banco Mundial de que decretara una moratoria de mayores inversiones en proyectos de aceite de palma hasta que la situación pudiera ser abordada correctamente en procesos mundiales de consultas multilaterales.

La motivación de dichos procesos de consultas mundiales no era simplemente resolver conflictos, sino también proporcionar al Grupo del Banco Mundial las opiniones de todos los interesados involucrados, de modo que las futuras inversiones pudieran realizarse de manera de asegurar prácticas sostenibles y equitativas. Se hizo mucho hincapié en la necesidad de contar con mejores procesos de involucramiento y resolución de conflictos entre las compañías y las poblaciones locales.

Desde una perspectiva de poder y conflicto, la historia del aceite de palma puede ofrecer varias percepciones interesantes. En primer lugar, los procesos multilaterales se realizaron en circunstancias de agudo conflicto. El potencial de esos conflictos de dañar las imágenes comerciales de las compañías productoras y procesadoras de aceite de palma fue uno de los factores que estimularon el involucramiento de múltiples interesados.

La segunda constatación del caso del aceite de palma es que se estaba aplicando con éxito una estrategia de “buen policía/mal policía” con algunas ONG que optaban por emprender campañas y otras que apoyaban el involucramiento de interesados múltiples.

En tercer lugar, se percibieron las diferencias de valores acerca de lo que promueve el bienestar de las comunidades locales: el crecimiento económico, en contraposición con la preservación de géneros de vida tradicionales y del medio ambiente. En circunstancias de deficiente planificación espacial y supervisión esporádica, hay graves controversias acerca de cuáles son, en realidad, “los hechos” de la situación: ¿exactamente cuál es el efecto sobre el medio ambiente de la producción de aceite de palma?

En cuarto lugar, puede percibirse que el conflicto y la dinámica del poder están conduciendo a nuevas formas de gobernabilidad. Se están elaborando y aplicando nuevos estándares de sostenibilidad, no por iniciativa de los gobiernos, sino gracias al poder de las ONG mundiales y las empresas agrícolas alimentarias. No todos los gobiernos están satisfechos con esta evolución.

Es evidente que diversos procesos con interesados múltiples seguirán teniendo creciente importancia para encontrar maneras de satisfacer de manera sostenible y equitativa, la demanda del mundo en materia de aceite de palma.

PRÁCTICA

conflictos; por ejemplo, como parte de medidas de consolidación de la paz tras la violencia armada o para superar conflictos respecto del uso de recursos naturales. En esas situaciones, una parte fundamental del enfoque multilateral es adoptar un criterio bien fundamentado de transformación del conflicto. En otras situaciones, como la creación de cadenas de valor o la provisión de servicios de salud, la resolución de conflictos no será la principal razón de establecer el proceso multilateral, pero el conflicto suele aparecer con frecuencia a lo largo del proceso.

Los procesos multilaterales están colmados de conflictos de poca monta, como: tensiones entre personalidades, irritaciones por los estilos de comunicación, frustraciones por el grado de progreso y las tensiones normales de cualquier grupo cuyos miembros estén aprendiendo a colaborar. Cuando se abordan bien, esos conflictos de poca monta pueden ser fuente de mejor comprensión y mayor confianza. Pero si no se manejan bien, pueden fácilmente ir aumentando de escala hasta anular totalmente la eficacia del proceso multilateral.

Tiene importancia crítica tratar de comprender las causas subyacentes del conflicto, por ejemplo:

- Diferencias de opinión en cuanto a datos o hechos, o controversias por la validez de la información
- Conflictos en las relaciones
- Necesidades e intereses contrapuestos que compiten por el acceso a los recursos

- Cuestiones relativas a legislación, ámbito de funciones o responsabilidades, o diferencias históricas
- Diferencias en valores y creencias culturales o políticas

Con frecuencia, el conflicto es resultado de una compleja combinación de dichas causas. Por ejemplo, cuando hay diferentes valores culturales y políticos, esto puede conducir a que las personas interpreten los mismos datos o los hechos de manera muy diferente.

Al abordar el conflicto, es necesario:

- Tratar de detectar las controversias latentes
- Analizar las causas subyacentes del conflicto
- Determinar la viabilidad de los procesos multilaterales, dado el tipo y el grado de conflicto
- Ayudar a los interesados para que: eliminen la dimensión de personalidad cuando se abordan los problemas; se centren en intereses y no asuman posiciones rígidas; analicen múltiples opciones de solución y establezcan criterios para decisiones imparciales
- Tratar de comprender cuáles interesados ayudarán a superar el conflicto y cuáles lo exacerbarán
- Trabajar en cuestiones de conflicto entre bambalinas para contribuir a que los eventos compartidos sean tan constructivos como sea posible

La manera en que se diseñan y facilitan los procesos multilaterales dicta cuán

constructivamente se manejará el conflicto. Por ejemplo, es necesario dar tiempo a las personas para que se conozcan reciprocamente y cimenten la confianza, antes de tratar de abordar cuestiones de fondo y contenciosas.

Es particularmente importante utilizar enfoques que posibiliten que los interesados encuentren altos niveles de interés común, lo cual los motivará a dejar de lado las diferencias y colaborar con un programa común.

Hay muchas técnicas de facilitación que ayudan a las personas a “ponerse en el lugar de los demás”. En resumidas cuentas, abordar el conflicto requiere abordar emociones, porque lo importante es encontrar modalidades que posibiliten que las personas expresen sus propios sentimientos y se conecten con los de los demás. <

Lecturas complementarias

- Lederach, J. P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. GoodBooks Publishing.
- VeneKlasen L. y Miller, V. (2002). *A New Weave of Power, People, and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*. World Neighbors.
- Woodhill et al. (se publicará en 2011). *A Guide to Designing and Facilitating Multi-Stakeholder Processes*. Centro de Innovación para el Desarrollo, Wageningen, Países Bajos.

Enlaces

- Portal de recursos sobre los procesos multilaterales: <http://portals.wi.wur.nl/msp/>
- Sitio Web del cubo del poder: www.powercube.net/

RECURSOS

ORGANIZACIONES, REDES E INICIATIVAS



Change Alliance es una red mundial en formación que aspira a acrecentar la eficacia de los procesos multilaterales para el cambio social transformador, particularmente en entornos complejos.

La idea surgió de intercambios de ideas entre personas y organizaciones participantes en procesos multilaterales de aprendizaje y diálogo. Su propósito era entablar vínculos entre dirigentes empresariales, gobiernos, ONG, donantes, institutos de investigación y profesionales de procesos multilaterales, a fin de fortalecer la capacidad para lograr cambios sistémicos. Las organizaciones fundadoras son: ICCO, Wageningen UR-CDI, SNV, IDS, PRIA, y la Comunidad de Cambio Generativo.

Desde su creación, *Change Alliance* ha tratado de crear condiciones y capacidades

conducentes a eficaces procesos multilaterales. Apoya procesos de los interesados, denominados *sitios de acción*, y los vincula a una plataforma mundial de aprendizaje, donde se intercambian con los miembros de *Change Alliance* experiencias recogidas en procesos multilaterales y se generan nuevos conocimientos y mejor comprensión.

Algunos ejemplos de los diversos procesos multilaterales que *Change Alliance* propone como fuente de conocimientos son:

- Presupuestación participativa en el Brasil
- Gestión de la ampliación de aeropuertos en Alemania
- Restauración de relaciones tribales en Kenia
- Ordenamiento del agua del río Mekong
- Procesos de certificación y evaluación de interesados múltiples en materia de alimentos, bosques, actividades empresariales y otros temas
- Reformulación de los sistemas de prestación de servicios en torno al Lago Victoria
- Mesa redonda sobre producción sostenible
- Creación de una meta hacia la unidad nacional en Mozambique

Si bien los procesos multilaterales no son

nuevos, hay una gran carencia en cuanto a nuestra comprensión de la mejor manera de apoyarlos. Además, se suele subestimar su potencial para promover el cambio. Y, tal vez lo más importante, hay carencia de capacidad y de medios para conducir y facilitar esos poderosos procesos de cambio sistémico. El propósito de *Change Alliance* es contribuir a subsanar esas carencias.

En 2010, *Change Alliance* estableció numerosas relaciones con organizaciones que se ocupan de procesos multilaterales de cambio en África, que culminarán en diciembre con el *Evento para inspirar cambio*, en Nairobi, Kenia. Un evento similar se realizará en Asia en 2011.

Para marzo de 2011, *Change Alliance* está organizando una reunión de aprendizaje para responder a las dificultades con que tropiezan las ONG en materia de capacidad al colaborar con el sector privado.

Pueden ingresar como miembros de *Change Alliance* todos los interesados en conectarse con personas y organizaciones que tengan intereses similares. Es posible inscribirse en el sitio Web

www.changealliance.org

Asociaciones multilaterales como estrategia de donantes

¿Paradoja o sinergia?

La *Interchurch Organisation for Development Cooperation (ICCO)* es un organismo neerlandés donante que facilita y financia asociaciones multilaterales. Su particular enfoque fue adoptado por otras cinco organizaciones miembros de la Alianza ICCO.

Hettie Walters es coordinadora para el desarrollo de la capacidad en ICCO. Promueve alianzas para el aprendizaje y el desarrollo de conocimientos, concretamente en relación con el enfoque programático de ICCO y el desarrollo de la capacidad. En una entrevista otorgada a *Capacity.org*, Hettie explica cómo se puede aplicar ese enfoque a las asociaciones multilaterales. .

Hettie, ¿por qué se ocupa ICCO de la facilitación de asociaciones multilaterales?

Como organismo donante, durante muchos años nos hemos centrado en cuestiones relativas a, entre otros temas, el acceso a servicios básicos, servicios financieros, mercados internacionales y locales, así como democratización y transformación de conflictos.

Hemos aprendido que no podemos abordar esas cuestiones apoyando a determinadas organizaciones individualmente. Para lograr lo que denominamos "cambio sistémico a nivel institucional", es necesario que se involucren múltiples participantes. Por esa razón, en los últimos cuatro años nuestro enfoque programático ha evolucionado gradualmente hacia movilizar múltiples participantes que colaboren y promuevan el cambio.

Un componente medular de este enfoque es aprender a pensar en términos sistémicos. Los sistemas pueden ser pequeños y vinculados a un problema local concreto, o suficientemente grandes para abarcar toda una cadena de valor. Por sistemas entendemos, por ejemplo, las estructuras que crean o limitan las oportunidades de que los niños residentes en zonas serranas remotas asistan a la escuela y

reciban educación en su propio idioma; o las estructuras que aseguran que los hombres sean considerados los jefes de la familia, con derecho a la propiedad de la tierra, mientras las mujeres carecen de derechos de propiedad y no pueden operar independientemente en el mercado.

Otro ejemplo de ese tipo de sistema es el que excluye a los jóvenes de los servicios de salud impidiendo su acceso a la información sobre salud y derechos sexuales y reproductivos. En estos sistemas, las familias, las organizaciones comunitarias, las ONG, los organismos gubernamentales y el sector privado tienden a interactuar de maneras que aseguran la perduración del sistema.

¿Dónde comienza el involucramiento de ICCO en asociaciones multilaterales?

Nuestro punto de partida es, por lo general, una organización con la que ya tenemos relaciones de financiación. Suele ser una ONG, una organización de base comunitaria, o un movimiento social. Entonces, congregamos a interesados en abordar un determinado problema. Analizamos conjuntamente el sistema y determinamos qué otros participantes deben involucrarse en el proceso, por ejemplo, organizaciones gubernamentales o del sector privado. Organizamos sesiones de "lluvia de ideas" sobre posibles soluciones y determinamos un propósito común focalizado en los cambios que pensamos son necesarios en el sistema.

En un principio, notamos que las acciones para ampliar el círculo de participantes despertaban cierta resistencia. Los coparticipes temían verse obligados a



Hettie Walters

hettie.walters@icco.nl

Coordinadora para el desarrollo de la capacidad, ICCO, Utrecht, Países Bajos

compartir la financiación con los recién llegados. Como organizaciones donantes, siempre enfrentamos una aparente paradoja cuando debemos encontrar el equilibrio entre financiar y facilitar procesos multilaterales.

Resolvemos el dilema asegurando a los coparticipes que el nivel de financiación no será afectado si se agregan otros interesados. La financiación y la facilitación son cauces estrictamente separados, conducidos por diferentes personas. Para la facilitación, siempre que sea posible tratamos de contratar a consultores locales. Por otra parte, el ciclo de facilitación es diferente del de financiación. Es más breve y se focaliza en poner en marcha el proceso; además, nuestro enfoque incluye una estrategia de salida.

Como donantes, ustedes están en una posición de poder. ¿Cómo evitan ejercer influencia y perjudicar la apropiación local del proceso?

Bueno, ésa es la segunda paradoja que se le plantea al que es donante y facilitador al mismo tiempo. Ése ha sido uno de los temas de nuestro aprendizaje desde que comenzamos a ocuparnos de procesos multilaterales. En nuestro carácter de donantes, necesitamos tener presente que los procesos multilaterales no necesariamente requieren la participación de ICCO u otros organismos externos. Debemos estar alertas a la existencia de procesos multilaterales endógenos; y cuando los encontremos, debemos asegurar que se los propicie, de ser necesario.

Cuando participamos en un proceso multilateral —como agentes catalizadores o propiciadores— debemos tener cuidado de no imponer nuestra agenda programática. Es un equilibrio delicado, que exige grandes aptitudes prácticas por parte de los facilitadores. Estamos logrando sostenidos adelantos hacia el dominio de esas aptitudes, pero no podría afirmar que hemos llegado al punto al que aspiramos.

Todavía estamos aprendiendo, pero confío en que podamos trabajar sinérgicamente con participantes locales en procesos multilaterales y, al potenciarlos, efectuar una contribución importante al cambio. <

Entrevista por Heinz Greijn



Alumnos de una escuela en Ladakh, India



Minu Hemmati

minu@minuhemmati.net

Consultora independiente, Londres y Berlín

Competencias necesarias para facilitar procesos multilaterales

Lo que es necesario hacer

Los procesos multilaterales están desempeñando un papel cada vez más importante en el desarrollo sostenible. Para diseñar y facilitar esos procesos es necesario contar con un conjunto de diversas competencias.

Los procesos multilaterales congregan a todos los principales interesados en una nueva forma de comunicación y búsqueda (y posiblemente, adopción de decisiones) sobre una determinada cuestión. Los enfoques multilaterales son ahora de actualidad y el concepto fue promovido en varias instancias internacionales, entre ellas el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible 2002. Desde entonces, los donantes han hecho más hincapié en asociaciones entre entidades públicas y privadas e iniciativas empresariales multisectoriales. Echando una mirada retrospectiva, podemos decir que las expectativas respecto de esas asociaciones tal vez hayan sido algo ingenuas.

Hemos aprendido —una vez más— que la comunicación es dificultosa, más aún cuando se establece entre interesados y culturas diferentes. La colaboración requiere no solamente el compromiso, sino también una auténtica disposición a cambiar, que es muy infrecuente. Crear situaciones innovadoras en que “todos ganen” y estén integrados los intereses de todos es extremadamente difícil y cuando no es posible, llegar a una solución de transacción puede ser muy laborioso. Algo más que hemos aprendido es que los procesos multilaterales insumen considerable tiempo, esfuerzos y recursos; en consecuencia, es preciso que formen parte de las descripciones de funciones y de los indicadores clave de desempeño a fin de posibilitar que los profesionales convoquen, lideren, faciliten y participen; y también estamos aprendiendo que incluso en esas circunstancias, no siempre tienen todo lo necesario para proceder exitosamente.

Cuando pensamos acerca de las competencias necesarias para diseñar y facilitar procesos multilaterales, acuden a la mente muchas esferas de especialización y experiencia en una gama de disciplinas y profesiones que requieren aptitudes cognitivas, emocionales y sociales. Muchas aptitudes pueden adquirirse mediante lectura y escucha y otras dependen en gran medida de la práctica y la experiencia, de modo que, globalmente, constituyen una combinación de *arte, ciencia y habilidad*.

Esta combinación epistemológica con múltiples niveles es inconfortable para

algunas personas, al menos inicialmente, pues parece ecléctica y carente de base teórica sólida y coherente. No obstante, ese conjunto de competencias se basa en valores, principios y un cúmulo de experiencias en constante aumento.

En la práctica, es sumamente importante determinar *qué da buenos resultados* y, en particular, *qué da buenos resultados para nosotros individualmente*, como profesionales de procesos. Esta esfera está en constante desarrollo y necesitamos actualizarnos continuamente.

Entre las principales competencias necesarias para diseñar y facilitar procesos multilaterales figuran las siguientes:

Comprender el contexto y las cuestiones de que se trata

A menudo oímos debates acerca de si los facilitadores deberían conocer a fondo los temas de que se trata. De ser así, tendrían opiniones acerca de esos temas y podrían suscitar dudas con respecto a su neutralidad. Pero no he visto un proceso bien diseñado y facilitado en que el facilitador no tuviera conocimiento acerca del contexto sistémico en que estaban operando los procesos multilaterales. Los profesionales de procesos deberían estar familiarizados al menos con los conceptos principales, los aspectos favorables y negativos del problema; las principales características de los interesados pertinentes; y la principal dinámica (de poder) en el sistema. Cuantos más conocimientos tengamos, tanto más importante será *demostrar neutralidad*, comunicando transparentemente nuestras opiniones y la manera en que las mantenemos fuera del proceso.

Conocerse a sí mismo y desarrollarse

El conocimiento de uno mismo es imprescindible cuando se opera en un ámbito multilateral; y la facilitación requiere sustanciales niveles de desarrollo individual. Es preciso conocer las propias características y tendencias del comportamiento, particularmente en situaciones dialógicas; cuál es el propio nivel de conciencia acerca de los propios supuestos, prejuicios, sentimientos y puntos ciegos. También abarca comprender *que nos utilizamos a nosotros mismos como instrumentos en el proceso*: como instrumentos

de percepción, diagnóstico e intervención. Nos estamos usando *a nosotros mismos* para conectarnos auténticamente con los participantes, ofrecer modelos de una verdadera comunicación y llegar a conocer los individuos, los grupos y las cuestiones, que a veces nos afectan profundamente. A menudo, los facilitadores sostienen emocionalmente los procesos tratando de llegar a cada uno de los participantes, demostrando cordialidad, respeto, confianza y buen humor. Al igual que en otras profesiones similares, como entrenador, maestro, instructor y terapeuta, la idea de autoconocimiento y trabajo sobre uno mismo para afinar el instrumento requiere cuidadosa reflexión, constante fijación y restauración de límites, y atención a las propias limitaciones y necesidades.

El desarrollo individual es necesario a fin de *ejemplificar los principios del proceso* y evocar en todos los participantes confianza y fiabilidad, autenticidad, flexibilidad, honestidad, orientación a los objetivos, un claro sentido de justicia y excelente empatía. Los profesionales de procesos deben haber desarrollado competencias dialógicas básicas, como expresar opiniones, escuchar cuidadosamente, respetar al “otro”, y suspender el juicio. El desarrollo individual también nos ayuda a no temer conflictos, crisis, protestas o expresiones de desconfianza y posibilita que ofrezcamos oportunidades de reflexión y resolución creativa de problemas.

En mi experiencia, comprobé que esos aspectos más bien psicológicos de la labor a menudo se dejan de lado; no obstante, son imprescindibles para el éxito de los procesos multilaterales; e igualmente imprescindibles para proteger a los profesionales de procesos contra el agotamiento y la extenuación.

Visualizar el proceso

Esto denota la capacidad de imaginar y diseñar la totalidad del proceso a lo largo del tiempo, incorporado en el marco sistémico y sujeto a las dinámicas internas y externas del sistema. Imaginar un proceso multilateral incluye la posibilidad de considerar la totalidad de los sistemas, y de los grupos, instituciones y estructuras sociales, los individuos dentro de ellos y sus interrelaciones.

Tienen importancia vital el pensamiento y la planificación a corto y largo plazo y la

capacidad de comunicarlos y alentarlos. Muchos profesionales de procesos trabajan con uno de los modelos del ciclo de vida de los procesos multilaterales y cultivan una profunda comprensión del enfoque dialógico como manera de conectarse y colaborar con diversos individuos, grupos y culturas. Se desplazan entre diferentes perspectivas y diferentes concepciones del mundo, ejemplificando la asunción de papeles y comprendiendo los beneficios del diálogo que fomenta la comprensión común y posibilita la generación de nuevas soluciones.

Epistemología y conocimiento teórico

Los profesionales de procesos deben tener presentes sus propios supuestos básicos acerca de cómo conocemos y aprendemos. Por ejemplo, todos enfocan el proceso multilateral desde una perspectiva válida para ellos; pero nadie, tampoco el facilitador, puede afirmar que conoce “la verdad”. Éste es un supuesto epistemológico básico subyacente a los procesos multilaterales. Nuestros puntos de vista dependen de nuestra posición, de nuestros papeles en la sociedad. Al reconocer que hay diferentes “verdades”, defendidas por diferentes interesados, puede contribuirse a suscitar compromiso en pro del proceso y fomentar el respeto recíproco.

En un proceso multilateral, el desafío es saber cómo respetar las verdades que defiende cada interesado, creando al mismo tiempo soluciones integradas. Se espera de los facilitadores que diseñen procesos hacia ese objetivo, proponiendo planes, métodos y agendas. No obstante, la “verdad” del facilitador puede ser cuestionada, y lo será; en esos casos, debe estar en condiciones de comunicar el razonamiento subyacente al diseño del proceso y explicar por qué a veces las reuniones deben realizarse a puertas cerradas, o los participantes deben trabajar primeramente en grupos pequeños, o hay que establecer equipos de tareas separados, o los proyectos de acuerdos deben debatirse línea por línea, y otros detalles.

Modelos, métodos, instrumentos

Los utilizamos para poner en práctica nuestra interpretación y diseño de un proceso multilateral. Hay instrumentos que posibilitan la clara individualización y análisis de los interesados, así como numerosos formatos de reuniones y documentación para diferentes propósitos. La bibliografía de facilitación está colmada de ideas creativas, condiciones y objetivos y se están agregando constantemente otros nuevos

Una aptitud esencial es estar en condiciones de determinar cuáles son los instrumentos apropiados. Si bien las preferencias y experiencias individuales tienen influencia, no deberíamos limitarnos a un pequeño conjunto de métodos, sino escoger entre la amplia gama de métodos disponibles, en consulta con un grupo básico de interesados. Aceptando el principio de que la *forma sigue la función*, el propósito y el resultado buscados deberían orientar nuestra elección de instrumentos,



Varios aldeanos y sus asesores consideran los posibles efectos sobre sus medios de vida de la Represa de Narmada, India

mientras que las condiciones del contexto y del marco limitarán lo que pueda hacerse.

Trabajo en equipo

Todas las competencias precedentemente descritas son necesarias para diseñar y facilitar con éxito procesos multilaterales. Pero, ¿es necesario que una única persona posea todas las competencias, o puede un grupo de personas que combinen esas competencias constituir un equipo eficaz? En la práctica, muchas contribuciones provienen de varias personas y al compartir las tareas, aprenden más intensamente las unas de las otras.

Crear un equipo básico integrado por el facilitador, los convocadores de procesos y los principales interesados es una manera de englobar las competencias necesarias en un “núcleo”. Crear un equipo de ese tipo y colaborar con él requiere otra competencia de importancia crucial por parte del profesional de procesos: la posibilidad de trabajar como miembro de un equipo. Los facilitadores que tienden a interpretar su propia labor como la de un *factórum* tendrán dificultades para comunicar libremente sus competencias y combinarlas con competencias igualmente importantes de los demás miembros del equipo. O podría haber un vestigio de narcisismo, o tal vez el deseo de seguir siendo necesario, y en verdad, remunerado. Ninguna de esas perspectivas es útil en un equipo de procesos multilaterales y, una vez más, se destaca la importancia de la conciencia de sí mismo y el desarrollo individual.

Lo necesario: aprender a diseñar y facilitar procesos multilaterales

Cuando se trabaja en procesos multilaterales, proporcionar las competencias descritas es cuestión de profesionalismo y control de calidad. En mi experiencia, comprender las bases epistemológicas y teóricas de la labor, junto con la conciencia de sí mismo y el autodesarrollo son las competencias menos presentes en el amplio y variado grupo de profesionales de desarrollo sostenible que participan en procesos multilaterales. A

menudo, las cuestiones “grandes” tienden a eclipsar a las “pequeñas”; por ejemplo, mantener el dominio de temas como la pobreza o el cambio climático parecería exigir más atención que perfeccionar las propias aptitudes de observación en el marco del diálogo. Quienes trabajan en problemas del “mundo exterior” suelen tener dificultades para conectarse con los fenómenos del “mundo interior”. No obstante, para lograr una máxima eficiencia y sostener el cambio es preciso invertir tiempo y esfuerzo en todas las competencias. Esto también tiene una dimensión política: asegurar que los donantes continúen aportando fondos para el diseño y la facilitación de procesos multilaterales: sólo los procesos beneficiosos y los éxitos a largo plazo justificarán esas inversiones.

Por otra parte, son infrecuentes las oportunidades de perfeccionar las competencias relativas a procesos multilaterales. El objetivo no es crear conjuntos más homogéneos de profesionales de procesos; hay gran diversidad en la facilitación de procesos, la cual es enriquecedora puesto que se entabla comunicación con una gama muy diversa de personas y ámbitos. Apoyar a esos profesionales en su formación y desarrollo es una inversión importante.

A medida que continuamos con nuestra formación, nuestra investigación y nuestra evaluación de los procesos multilaterales, me pronuncio en favor de combinar las maneras tradicionales de estudiar con un enfoque de aprendizaje en la acción. Los profesionales necesitan cursos, pero también materiales y grupos de colegas e instructores que los ayuden a reflexionar, mejorar y desarrollarse más. <

Bibliografía

- Hemmati, M. (2002) *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability – Beyond Deadlock and Conflict*. Earthscan.
- Mann, T. (2007) *Facilitation – an Art, a Science, a Skill or all Three?* Resource Productions

Enlaces

- www.minuhemmati.net

Desde la inclusión nominal hacia la participación transformadora



Kanak Tiwari

kanak@pria.org

Gerente de Programas en *PRIA Global Partnership*

Kaustuv Kanti Bandyopadhyay

kaustuv@pria.org

Director de *PRIA Global Partnership*

Las ciudades de la India son el caos personificado; vastas urbanizaciones heterogéneas donde individuos y grupos representan toda la gama de identidades económicas, sociales, religiosas, culturales y profesionales. El acelerado ritmo de urbanización suele redundar en una expansión improvisada e irreflexiva, con poca consideración de servicios básicos como abastecimiento de agua, saneamiento y calles pavimentadas. El planeamiento urbano inclusivo y participatorio puede ser difícil de lograr; pero ofrece una oportunidad ideal para poner en práctica procesos que respondan a las necesidades de múltiples interesados, especialmente los miembros de la sociedad pobres y marginados.

Incorporar la participación ciudadana en el planeamiento urbano es arduo debido a la enorme escala de las ciudades, las pronunciadas discrepancias en materia de conocimientos y poder entre distintos interesados, la falta de conocimientos técnicos especializados y la prevalencia de patronazgos políticos que favorecen a las elites. Además, la ausencia de datos actualizados, la debilidad de los gobiernos locales y la resistencia política a los procesos participatorios han ampliado el cisma entre los ciudadanos y los planes urbanos.

Recientemente, se ha puesto de moda la idea del planeamiento participatorio. En las descripciones de proyectos gubernamentales o de promotores inmobiliarios privados figuran expresiones como “consulta a los interesados” y “plan acogedor para el público”. Pero en realidad, el planeamiento participatorio tiende

Aun cuando muchos procesos de planeamiento urbano en la India son calificados de “participatorios”, sólo involucran a selectos grupos de elite. Este artículo explica lo que se necesita para lograr una auténtica participación de todos los interesados directos, incluidos los pobres y los marginados.

a limitarse a reuniones con unos pocos grupos de elite, donde se debaten temas urbanos; y después son los profesionales quienes deciden lo que se hará. Lamentablemente, esas consultas por pura fórmula significan que el control por los ciudadanos sigue siendo elusivo, y seguirá siéndolo mientras los profesionales sigan sin recibir capacitación para facilitar una participación significativa en sociedades sumamente fragmentadas, y mientras se excluya de las consultas a múltiples interesados y grupos de interés.

La mayor necesidad es facilitar el involucramiento de los ciudadanos en el planeamiento de sus ciudades y localidades de modo que su contribución no sea meramente nominal o consultiva, sino instrumental y transformadora.

La *Society for Participatory Research in Asia* (PRIA) es una de las pocas organizaciones de la sociedad civil en la India que adopta un enfoque diferente del planeamiento urbano. A lo largo de los últimos 12 años, hemos tratado de transformar los rígidos procesos de planeamiento en otros más acogedores para los interesados, flexibles e incluyentes. En este artículo describiremos nuestras experiencias en la preparación de planes de desarrollo urbano participatorios para dos pequeños poblados y cómo ayudamos a institucionalizar los mecanismos de responsabilidad social en cinco ciudades.

PRIA parte del supuesto de que el planeamiento urbano es un proceso participatorio. Se capacita al personal para reforzar esta perspectiva en el diálogo con representantes electos. Al preparar planes participatorios de desarrollo, PRIA organizó talleres para interesados a fin de clarificar la importancia política y de desarrollo del proceso de planeamiento. Se convino en que PRIA aportaría los necesarios especialistas técnicos y contribuiría a preparar a los interesados (individualizados conjuntamente) para participar en tareas de evaluación preliminar, ideación, determinación, fijación de prioridades y preparación de propuestas de desarrollo.

Tras los talleres y debates preliminares, PRIA organizó campañas en las ciudades

para asegurar la máxima regularización de los planes de desarrollo. Esto fue esencial para crear un ámbito propicio al éxito de un proceso multilateral. Significó clarificar información frecuentemente distorsionada, sensibilizar a las “clases altas” respecto de las consecuencias negativas de que se perpetuaran las desigualdades e inspirar confianza a grupos e individuos marginados.

La etapa siguiente consistió en analizar conjuntamente la situación existente para determinar cuáles cambios eran necesarios a fin de alcanzar el resultado buscado. Todos los interesados contribuyeron al respecto, pero fue necesario limitar la influencia de algunos grupos profesionales, como instituciones académicas locales, medios de difusión y asociaciones profesionales y empresariales, para que modificaran sus expectativas, y asegurar que los pobres y marginados pudieran seguir liderando el proceso o, al menos, participando significativamente.

Seguidamente, los facilitadores de PRIA compilaron toda la información, la presentaron a los interesados y solicitaron validación y retroinformación. Las observaciones recibidas se incorporaron en el plan final, el cual se sometió a la municipalidad. Pero dada la aguda escasez de recursos de los gobiernos locales de la India, tal vez no sea posible que las instituciones ejecuten la totalidad de los planes. Tal vez un enfoque paulatino con activa contribución de los ciudadanos a la ejecución refuerce mejor el compromiso en pro de procesos multilaterales.

Las lecciones recogidas

Los aspectos de demanda y de oferta en la responsabilidad

La participación requiere un proceso bidireccional entre ciudadanos que exigen rendición de cuentas, mejores servicios y un papel definitorio en la adopción de decisiones, y un gobierno local que reconoce la igual importancia de todos los interesados y responde de manera apropiada y transparente. Los facilitadores deben ubicarse

como interfaz entre los aspectos “oferta” y “demanda” del proceso.

En anteriores proyectos se había alentado la participación de los ciudadanos, pero pronto resultó evidente que amplificar esas voces tendría escasos efectos si nadie las escuchaba. Esta experiencia nos ayudó a superar la escisión entre oferta y demanda. Un ejemplo muy interesante fue el apoyo a la creación de sistemas para responder a las quejas en algunas municipalidades. Se alentó a los ciudadanos a presentar un alud de quejas sobre los servicios; simultáneamente, se sensibilizó a los funcionarios municipales y representantes electos y se los capacitó para responder efectuando cambios estratégicos en sus sistemas de respuesta a las quejas.

La importancia de la inclusión

Tiene importancia crucial fomentar las capacidades y promover el intercambio de conocimientos. Los facilitadores deben estar presentes en el lugar a lo largo del curso de la intervención y deben entablar relaciones con grupos de la sociedad civil y organizaciones cívicas. Los intercambios de conocimientos posibilitan que los habitantes locales aporten sus perspectivas sobre cuestiones relativas a los aspectos socioeconómicos, culturales y de planeamiento de la ciudad. Los facilitadores deben informar a los ciudadanos y coparticipes locales acerca de todas las políticas, planes y derechos a prestaciones, y deben presentar los aspectos técnicos del planeamiento de manera accesible, en idiomas locales. Es imprescindible aprovechar las redes sociales existentes, como grupos confesionales y vecinales, así como las asociaciones profesionales, universidades, sindicatos y cámaras de comercio, para ampliar la base de interesados de modo de incluir a toda la ciudad. Así, pueden generarse realmente conocimientos e ideas desde diversas fuentes.

Inclusión de mujeres

Las mujeres son reales agentes de cambio porque son las mejores representantes de muchos grupos silenciosos y marginados. Las mujeres tienen grandes esperanzas de lograr, con ayuda del apoyo externo, que la situación mejore, y suelen estar libres de lealtades políticas locales. En lugar de criticar acerbamente, se organizan y hacen lo necesario. En las ciudades de Raipur y Ranchi, las mujeres se organizaron en grupos vecinales, exigieron grifos públicos, además de retretes y cubos de basura públicos, y los obtuvieron.

Pero no ocurrió lo mismo en los pequeños poblados, donde las mujeres eran renuentes a ingresar en la esfera pública. Pasaron meses antes de lograr un equilibrio de género en las reuniones comunitarias; en esos casos, fue importante señalar que debían participar activamente y reconocer que tenían importantes cuestiones que comunicar. Fue interesante observar que, mientras los hombres hablaban de infraestructura física, las mujeres aportaron ideas sobre cuestiones como la falta de institutos de educación superior o la ausencia de alumbrado callejero. También



Varias mujeres reciben su ración diaria de agua extraída de un nuevo pozo comunitario en Mumbai, India

hablaron de la escasez de centros de maternidad y relataron historias de mujeres que dieron a luz en camino a clínicas distantes.

No descartar la especialización técnica

La especialización técnica en defensa de los pobres y marginados cambia la ecuación del poder. Es importante que los profesionales del desarrollo respeten la especialización técnica, puesto que esperan que esos expertos acepten la necesidad de procesos participatorios. Es importante que arquitectos, planificadores, urbanistas y otros expertos interactúen directamente con la gente. Una buena ilustración es la historia de una comunidad que estaba exigiendo abastecimiento de agua en su barrio, pero la municipalidad les respondía que si querían mejores servicios, se marcharan a otra zona. La situación se agravó hasta crear un enorme malentendido con la comunidad, generando una enorme desconfianza por el gobierno local. La raíz del problema era que muchas viviendas estaban ubicadas sobre roca sólida, imposible de perforar para llevar tuberías. Intervinieron un planificador y un geólogo, se llegó a una solución de transacción y se efectuó un reasentamiento para que cada familia tuviera agua.

Los expertos técnicos también pueden ser útiles para determinar prioridades en las necesidades de las personas y explicar la distribución equitativa de recursos limitados. Por ejemplo, a veces personas en situación económica holgada sugieren el planeamiento de aeropuertos y galerías comerciales, cuando su poblado sigue careciendo de servicios básicos adecuados, como abastecimiento de agua y saneamiento. Es importante educar al público acerca de la distribución inequitativa de los recursos dentro del poblado con datos, mapas y análisis; así, a veces los expertos técnicos son necesarios para determinar prioridades en los pedidos de la gente.

Pequeños logros

Los pequeños logros preparan el camino para los grandes éxitos. Al obtener la instalación

de un pequeño grifo o rehabilitar un asentamiento de tugurios, la gente percibe que sus esfuerzos dan resultado. Esas victorias fomentan la confianza y el entusiasmo y alientan la participación de más personas; cuando la gente se percata de que sus esfuerzos pueden redundar en mejoras, aumenta considerablemente la calidad de su participación.

Los pequeños éxitos también son importantes para que los gobiernos locales den pruebas de su disposición a responder a las necesidades, especialmente en ámbitos políticos en que la delegación de recursos y poder sigue siendo facultativa de las altas instancias del gobierno. Cuando los ciudadanos se enorgullecen de sus acciones conjuntas y su colaboración con sus gobiernos locales, desaparece el cinismo y se sientan las bases para un profundo cambio a largo plazo.

Acceso a la información

Información y conocimientos equivalen a poder; y al dar acceso a información y conocimientos a los pobres y marginados se los potencia. Históricamente, la información acerca de políticas, normas de planeamiento, provisión de servicios y derecho a recursos de desarrollo era mayormente inaccesible a las mayorías marginadas; e incluso cuando estaba disponible, se la presentaba en un lenguaje incomprensible que la hacía inaccesible. Una de las funciones de los facilitadores es decodificar la jerga de planeamiento, no sólo para los ciudadanos comunes, sino también para los representantes electos. Cuando el público tiene información y análisis correctos, puede comenzar a encargarse de las intervenciones y producir soluciones sostenibles.

Pero para avanzar, tras los proyectos piloto, hacia planes con mayor cobertura y mayores efectos, deben contar con el apoyo de los gobiernos nacionales y de distrito, puesto que sólo dichos gobiernos pueden aportar los enormes recursos necesarios para la etapa ulterior. <

Trabajo con poder y con amor



Fiona Muirhead

Adam Kahane
kahane@reospartners.com
Directivo de *Reos Partners* y miembro asociado de la Universidad de Oxford, Reino Unido.

Los enfoques convencionales para resolver problemas no pueden abordar eficazmente crisis sociales cada vez más complejas. Nuestras acciones para abordar cuestiones “arduas” aplicando dichos enfoques suelen dejarnos cada vez más confusos, polarizados y atascados.

Los problemas sociales pueden ser complejos según tres modalidades diferentes: complejos *dinamicamente*, lo cual significa que causas y efectos están muy separados en el espacio y en el tiempo; las situaciones dinamicamente simples pueden abordarse fragmentariamente, pero las dinamicamente complejas sólo pueden abordarse de manera sistémica. También pueden ser situaciones *socialmente* complejas, es decir, diferentes interesados pueden tener interpretaciones e intereses radicalmente diferentes; las situaciones socialmente simples pueden ser abordadas por expertos, pero las socialmente complejas sólo pueden ser abordadas por los propios interesados. Y pueden ser generativamente complejas, es decir, fundamentalmente insólitas e impredecibles; las situaciones *generativamente* simples pueden abordarse aplicando prácticas recomendables utilizadas en el pasado, pero las generativamente complejas sólo pueden abordarse mediante el aprendizaje en la acción.

Así, cuando tratamos de abordar dificultades complejas convencionalmente, utilizando enfoques fragmentarios, impulsados por la autoridad y basados en pasadas experiencias, es inevitable el atascamiento. Para avanzar, es necesario adoptar enfoques no convencionales, sistémicos, participativos e innovadores.

Durante 20 años, mis colegas y yo hemos procurado encontrar maneras de elaborar y desplegar esos enfoques no convencionales.

Congregamos a líderes empresariales, gubernamentales y de la sociedad civil que habían estado trabajando separadamente, para que abordaran conjuntamente problemas arduos en complejos sistemas sociales para los cuales no habían encontrado soluciones por sí mismos. Con nuestra ayuda, esos equipos de múltiples líderes aprenden a colaborar y formular una interpretación común de su realidad existente, y de lo necesario para cambiarla. Seguidamente, los ayudamos a preparar prototipos y a ensayar e institucionalizar esa nueva realidad.

¿Impulsos humanos irreconciliables?

Una de las más importantes lecciones recogidas en muchos países con muy diversos problemas es que liderar tales procesos sistémicos y participativos de cambio endógeno requiere aprovechar simultáneamente dos impulsos humanos fundamentales que suelen considerarse irreconciliables: el poder y el amor. Aquí utilizo las definiciones de Paul Tillich: poder como “impulso de todo ente viviente a plasmarse con creciente intensidad y amplitud” y amor como “impulso hacia la unificación de lo separado”. La dinámica esencial subyacente a los procesos multilaterales de cambio social surge de la interacción de ambos impulsos a nivel individual, de grupo y de sistemas sociales.

Esta interpretación de los procesos de cambio social es útil debido a que, en cualquier nivel de trabajo, tendemos mayormente a favorecer o bien el poder, o bien el amor. Pero no son alternativas antitéticas; constituyen una paradoja o dilema con que hay que trabajar. Cuando escogemos erróneamente o bien el poder, o bien el amor, quedamos atascados, perpetuando las realidades existentes. El más famoso discípulo de Tillich, el líder defensor de derechos humanos Martin Luther King Jr., describió claramente la relación complementaria entre poder y amor: “el poder sin amor es imprudente, o temerario y abusivo, y el amor sin poder es sentimental y anémico”.

Si queremos abordar complejos problemas sociales, debemos aprender a operar utilizando ambos impulsos.

Este diagnóstico y esta prescripción nos aportan un currículo básico para desarrollar nuestra capacidad de abordar problemas sociales complejos. Al convocar a equipos multilaterales para emprender y facilitar esas tareas, es preciso operar en dos frentes: individualizar y apoyar la autorrealización de cada participante, su impulso para completar su particular tarea; y también percibir y apoyar el impulso hacia unificar esos diversos papeles en un todo integral de autorrealización. Solamente si aplicamos este enfoque no convencional podremos avanzar pacífica y sosteniblemente hacia resolver nuestros problemas más arduos. <

Capacity.org, número 41, diciembre de 2010

Capacity.org se publica en español, francés e inglés, junto con una revista en la Web (www.capacity.org) y un boletín distribuido por e-mail. Cada número trata de un tema concreto relativo al desarrollo de la capacidad en la cooperación internacional y presenta artículos, entrevistas y una columna por invitación, así como enlaces anotados con fuentes de información en la Web, publicaciones y eventos.

Jefe de Redacción: Heinz Greijn
heinzgreijn@yahoo.co.uk

Junta Editorial: Niloy Banerjee, Volker Hauck, Jan Ubels y Hettie Walters

Apoyo a la Junta Editorial: Niels Keijzer y Tony Land

Colaboradores para este número: Naa-Aku Acquaye-Baddoo, Kaustuv Kanti Bandyopadhyay, Jan Brouwers, Julia Ekong, Minu Hemmati, Duncan Mwesige, Lucia Nass, Rem Neeffes, Kanak Tiwari, Jan Ubels, Simone van Vugt, Piet Visser, Hettie Walters, Kencho Wangdi, Thomas Were y Jim Woodhill.

Las opiniones expresadas en *Capacity.org* son las de sus autores y no necesariamente reflejan las de ECDPM, ICCO, SNV o PNUD.

Producción: Contactivity bv, Stationsweg 28, 2312 AV Leiden, Países Bajos

Edición: Adrienne Cullen, Valerie Jones y Mark Speer

Traducción: Beatriz Bugni (español) y Michel Coclet (francés)

Diagramación: Anita Toebosch

Edición en la Web: Wangu Mwangi

Publicación de: *European Centre for Development Policy Management* (ECDPM), *Interchurch Organisation for Development Cooperation* (ICCO), Servicio Neerlandés de Cooperación para el Desarrollo (SNV) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
Capacity.org fue fundada por ECDPM en 1999.

ISSN 1571-7496

Los materiales publicados en *Capacity.org* se pueden reproducir, a condición de que se indique claramente la fuente.

Capacity.org se distribuye gratuitamente entre profesionales y responsables políticos de la cooperación internacional para el desarrollo. Para suscribirse, visite www.capacity.org. El número 42 se publicará en abril de 2011.

