



P N
U D

COLABORACIÓN PROFUNDA PARA EL CAMBIO SISTÉMICO
EN LOS SISTEMAS ALIMENTARIOS Y DE COMMODITIES AGRÍCOLAS



Guía para una acción colaborativa eficaz: Colaboración profunda para el cambio sistémico en los sistemas alimentarios y de *commodities* agrícolas

Las opiniones y recomendaciones expresadas en el presente informe no representan necesariamente las de las Naciones Unidas, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo o sus Estados Miembros.

Los límites territoriales y los nombres que se muestran, y las designaciones utilizadas en los mapas, no implican aval o aceptación oficial de las Naciones Unidas.

Copyright © 2021

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

One United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción, la transmisión o el almacenamiento en un sistema de recuperación de alguna parte de esta publicación independientemente de la forma o el medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado, etc., sin consentimiento previo sin el consentimiento previo del PNUD.

Cocreado por: Lise Melvin, Kathleen Wood, Sandra Andraka, Nicolas Petit.

Diseño y producción: Cristina Baeza, María Fernández del Moral, Carlotta Cataldi, Phoenix DesignAid.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es la principal organización de las Naciones Unidas que lucha para erradicar la pobreza, reducir las desigualdades y el cambio climático. Trabajando con una amplia red de expertos y socios en 170 países, apoya a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta.

Más información en pnud.org o en [@PNUD](https://twitter.com/PNUD)





Preámbulo

La comunidad mundial de profesionales del sistema alimentario sabe lo que hay que hacer, pero hasta ahora no ha transformado los sistemas alimentarios para resolver el hambre, reducir las enfermedades relacionadas con la dieta y curar el planeta. En cambio, el planeta continúa su trayectoria hacia la degradación ambiental y la arraigada pobreza de los pequeños agricultores.

En 2019 y 2020, varios informes de alto nivel propusieron vías y soluciones, como la financiación de los agricultores y la adopción de una mejor dieta. No obstante, para ver cómo estas vías y soluciones cambian realmente el funcionamiento de los sistemas alimentarios globales, debemos profundizar en el por qué y el cómo, y no sólo en el qué.

Los que trabajan para lograr la sostenibilidad en los sistemas alimentarios enfrentan problemas complejos que son muy desafiantes, carecen de respuestas claras y están situados en el seno de complicados contextos y sistemas ecológicos. Estos problemas no pueden ser resueltos por una sola persona o institución. Quizás estemos formulando preguntas incorrectas y, por tanto, logrando soluciones equivocadas o incompletas. O bien tal vez tengamos las soluciones adecuadas, pero carezcamos de la colaboración y las aptitudes de liderazgo para ponerlas en práctica.

Los enfoques actuales tienden a prestar atención inadecuada a la complejidad. Tratamos de predefinir los resultados finales con “vías” que están colmadas de supuestos. Como si los expertos en desarrollo pudieran predecir qué reacciones deberán de cambiar todas las partes interesadas. Como si se pudiera determinar el modo en que sistemas enteros reaccionarán a distintos estímulos. Como si pudiéramos predecir eventos inesperados. Si algo nos enseñó la COVID-19, es la necesidad de aceptar la incertidumbre y nuestra limitada capacidad para predecir o predeterminar cualquier cosa.

Cuando no abordamos adecuadamente la complejidad sistémica al concebir, diseñar e implementar soluciones, aumentamos las posibilidades de que los proyectos fracasen, y limitamos su capacidad para enfrentar los problemas estructurales subyacentes.

Por eso creemos que una parte importante de la solución radica en cambiar nuestro enfoque. La asistencia técnica no sólo debe involucrar el análisis técnico, la planificación y las soluciones a nivel de proyecto. Debemos centrar la atención en los sistemas cambiantes a través de la acción colaborativa.

En colaboración con la FAO, el PNUMA y otros asociados especializados, el PNUD tiene por objeto acelerar un desplazamiento de los sistemas agrícolas y de uso de la tierra de la modalidad de un escenario sin cambios hacia prácticas que restablezcan la productividad a largo plazo, refuercen los medios de subsistencia, salvaguarden la diversidad biológica y los servicios de los ecosistemas, y proporcionen soluciones climáticas. Esto requiere un enfoque renovado en torno al fortalecimiento de la gobernanza participativa e inclusiva de los sistemas alimentarios.

A este respecto, nos complace ofrecer nuestra nueva Guía para una acción colaborativa eficaz, una metodología basada en la experiencia de 10 años del Programa Green Commodities del PNUD en la transformación de sistemas alimentarios y de commodities. A lo largo de la década, nuestro trabajo ha evolucionado del diálogo y la acción colaborativa (y nuestra metodología sobre las plataformas nacionales de commodities) al cambio sistémico a través de la acción colaborativa. Ahora estamos ampliando la aplicación del apoyo a la producción de commodities a la transformación de los sistemas alimentarios.

Creemos que la acción colaborativa eficaz es fundamental para el apoyo del PNUD a los países y asociados que se ocupan de las causas fundamentales y los factores que impulsan el cambio de los sistemas alimentarios.

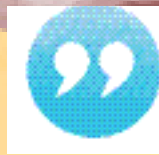
Nuestros cuatro componentes constitutivos para poner en práctica el cambio sistémico, integrados con el apoyo de base y las prácticas esenciales para las acciones de las partes interesadas, proporcionan un marco cuidadosamente diseñado para su propio trabajo en el ámbito del cambio sistémico a través de la acción colaborativa.

Lise Melvin, Asesora Senior de Programas del PNUD, y Andrew Bovarnick, Jefe Mundial de Sistemas Alimentarios y de Commodities del PNUD.

Compartiendo el crédito

Los autores desean compartir el crédito de esta Guía con aquellas y aquellos en cuyos hombros nos apoyamos, las y los innumerables buenos pensadores y colaboradores que han contribuido al formidable cúmulo de trabajo que existe sobre la acción colaborativa de múltiples partes interesadas y el cambio sistémico. No estaríamos en este punto de no haber sido por ustedes. Explícitamente nos gustaría destacar los nombres de personas de quienes hemos aprendido: Herman Brouwer del equipo de mspguide.org en Wageningen University and Research; Otto Schwarmer del [Presencing Institute](https://www.presencinginstitute.com); Russ Gaskin y su equipo en [Cocreative](https://www.cocreative.com); Jane Weber, Anna Leong y su equipo en [Leadership Coefficient](https://www.leadershipcoefficient.com); Giulio Quaggiotto, Jefe del Equipo de Innovación Estratégica del PNUD; y Malika Virah-Sawmy de [Sensemakers Collective](https://www.sensemakerscollective.com).

Esta es una guía viviente. Si tiene sugerencias sobre cómo hacerlo mejor, le rogamos nos escriba a methodology.feedback@undp.org



“No podemos lograr un cambio sistémico desarrollando únicamente las partes. La capacidad colectiva de un grupo, organización o red depende en gran medida de las relaciones entre las personas involucradas, de la calidad de sus interacciones y de la claridad de la comprensión colectiva del propósito, los principios y los valores”.

- Reos Partners



Índice

PARTE 1

CONOCER LA METODOLOGÍA

Una introducción a una acción colaborativa eficaz	9
Cuatro componentes constitutivo para guiar el proceso	14
• Entender el sistema	16
• Cocrear el enfoque	16
• Adoptar acciones colaborativas	17
• Aprender y adaptarse	17
Elementos fundamentales de cada componente constitutivo	18
• Acciones de las partes interesadas	19
• Apoyo de base	20
• Prácticas esenciales	21

PARTE 2

PONERLO EN PRÁCTICA

Entender el sistema	33
• Lo que ocurre	34
• Acciones de las partes interesadas	35
• Apoyo de base	40
• Prácticas esenciales	40
• Aprender y adaptarse a lo largo del camino	46
Cocrear el enfoque	48
• Lo que ocurre	49
• Acciones de las partes interesadas	49
• Apoyo de base	52
• Prácticas esenciales	55
• Aprender y adaptarse a lo largo del camino	56
Adoptar acciones colaborativas	58
• Lo que ocurre	58
• Acciones de las partes interesadas	59
• Apoyo de base	60
• Prácticas esenciales	62
• Aprender y adaptarse a lo largo del camino	63
Aprender y adaptarse	65
• Lo que ocurre	66
• Acciones de las partes interesadas	66
• Apoyo de base	68
• Prácticas esenciales	69
• Aprender y adaptarse a lo largo del camino	69

UNA REFLEXIÓN FINAL

72

LISTA MAESTRA DE RECURSOS

74

PARTE 1

CONOCER LA METODOLOGÍA

Una introducción a la acción colaborativa eficaz

Aceleración del cambio en los sistemas alimentarios y de commodities agrícolas

Los Sistemas alimentarios y de *Commodities* Agrícolas (FACS, por su sigla en inglés) tocan todos los aspectos de la existencia humana. Son fundamentales para el desarrollo sostenible en los 170 países a los que el PNUD presta apoyo. Los FACS son a menudo el mayor contribuyente a sus economías; desempeñan un papel clave en la provisión de alimentos y nutrición fundamentales para la salud ciudadana; y tienen un impacto multidimensional en el logro de los ODS.

Sin embargo, los sistemas alimentarios están en crisis. Demasiados de los sistemas alimentarios del mundo son frágiles, no han sido debidamente examinados y son vulnerables al colapso. Las prácticas de producción y los patrones de consumo en el FACS mundial sigue una trayectoria insostenible, con impactos negativos en el desarrollo humano, el medio ambiente y las economías.

El mundo tiene ante sí una oportunidad notable de transformar los sistemas de alimentos y uso de la tierra durante los próximos diez años a fin de cosechar enormes dividendos sociales y agroecológicos. Sin embargo, entre las agendas de acción comunes y el discurso prevaleciente sobre lo que se necesita para que ocurra el cambio sistémico en el sector, a menudo se pasan por alto las barreras:

- A menudo se espera que las soluciones y mejoras en el funcionamiento de la producción y el consumo de alimentos y productos agrícolas se deriven de innovaciones técnicas, económicas o tecnológicas. Sin embargo, las innovaciones individuales, institucionales y sociales y las mejores prácticas son esenciales para el cambio.
- La calidad de la actual colaboración entre múltiples partes interesadas en el sector es insuficiente para hacer frente a la magnitud y naturaleza de este desafío. Los mecanismos tradicionales de gobernanza de FACS, incluidos los componentes interinstitucionales y de múltiples interesados, se caracterizan a menudo por asimetrías de poder e información. Fomentar espacios más profundos para la colaboración y la reflexión y la inclusión explícita de los grupos marginados requiere paciencia, tiempo y un compromiso y apoyo sostenidos de los participantes, facilitadores y patrocinadores.

La comprensión y gestión de las interdependencias en todo el mundo en este sector requiere más mentalidades de colaboración e implica la puesta en marcha de acuerdos

Riesgos de mantener el statu quo

¿Qué ocurre cuando dependemos del diseño y la implementación predictivos de proyectos?:

- Suponemos que el simple acto de crear plataformas de múltiples partes interesadas significa que somos inclusivos.
- Suponemos que el diálogo conducirá a la comprensión común y a la transformación de los conflictos.
- Suponemos correlaciones lineales, tales como entre la formación y la adopción de normas por parte de los agricultores.
- Suponemos que el presupuesto disponible es suficiente para lograr resultados.
- Los funcionarios gubernamentales pueden resistirse o no estar dispuestos a apoyar los objetivos del proyecto, o un ministerio apoya las propuestas en tanto que otro más poderoso no las apoya.
- Las empresas pueden ser cautelosas en cuanto a comprometerse con los objetivos del proyecto.

de gobernanza innovadores. Necesitamos un nuevo liderazgo en el pensamiento en torno a los sistemas, con nuevos enfoques, prácticas, herramientas, incentivos, métricas y formas de trabajo que comprendan y midan la complejidad y ofrezcan sistemas futuros alimentarios y de *commodities* agrícolas en colaboración adecuados a su propósito, especialmente en los niveles nacional y subnacional. Muchos están trabajando en herramientas y metodologías de cambio sistémico, pero muy poca de esta experiencia está beneficiando a las redes de colaboración basadas en los países.

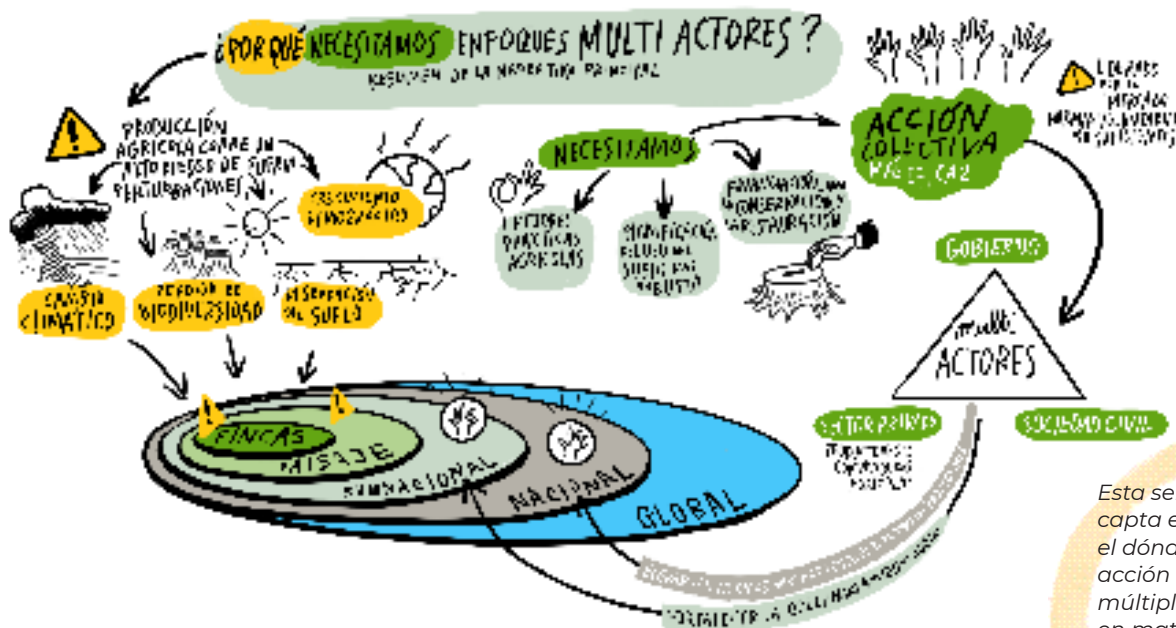
Esta Guía está diseñada para llenar estos vacíos y satisfacer las necesidades de nuestros tiempos.

Es necesario transformar radicalmente los sistemas alimentarios y de *commodities* agrícolas para que sean sostenibles, de manera que enfrenten los riesgos del cambio climático, preserven la diversidad biológica y mejoren los medios de subsistencia. Ya no se pueden ver a través de una lente unidimensional, sino que se deben abordar de manera integrada. La transformación debe ocurrir a nivel de sistema, de organización e individual.

Hacer que nuestros sistemas alimentarios sean más sostenibles es una de las formas más poderosas de cambiar de rumbo y avanzar hacia los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. La reconstrucción de los sistemas alimentarios del mundo contribuirá a una recuperación verde y a “avanzar mejor” a partir de la COVID-19. La transformación de los FACS es fundamental para lograr el Plan Estratégico y la Visión del PNUD. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha trabajado durante décadas en Sistemas Alimentarios y de Commodities Agrícolas (FACS), apoyando la transformación a través de las soluciones emblemáticas del PNUD, desde el clima a la biodiversidad y el crecimiento inclusivo. En julio de 2021, el PNUD cuenta con una cartera de USD 1,2 millones de asistencia técnica para el FACS.

Para apoyar todo este trabajo sobre soluciones técnicas, esta Guía proporciona formas prácticas de cambiar los sistemas alimentarios a través de una profunda colaboración.

Llamamos a este enfoque Acción colaborativa eficaz.



Esta sencilla imagen capta el por qué, el qué, el dónde y el quién de la acción colaborativa de múltiples partes interesadas en materia de sistemas agrícolas. Esta Guía se centra principalmente en el CÓMO. Dibujo de Carlotta Cataldi © PNUD

¿Qué entendemos por “cambio sistémico”?

Esta metodología tiene por objeto hacer comprensible y práctica la Acción colaborativa eficaz. Por ese motivo, comenzaremos con algunas definiciones. En nuestras mentes, el cambio sistémico procura abordar las causas fundamentales en lugar de los síntomas, alterando, cambiando y transformando las relaciones, estructuras, costumbres, mentalidades, dinámicas de poder, y las reglas. Para ello, colaboramos en un conjunto diverso de actores con la intención de mejorar de manera sostenible las cuestiones sociales en los niveles local, nacional y mundial.

En el último decenio hemos perfeccionado continuamente este enfoque mediante las plataformas y diálogos nacionales sobre *commodities* del Programa Green *Commodities* del PNUD. Esta versión actualizada de la metodología incorpora nuestros conocimientos y amplía la forma en que se puede utilizar.

A continuación se muestran algunos cambios en la forma en que se puede aplicar esta metodología:

- Anteriormente nuestra metodología para las Plataformas Nacionales de *Commodities* cocreaba un Plan de Acción Nacional que fue entregado al gobierno para que lo llevara a la práctica. Ahora esta metodología ofrece una amplia gama de opciones para la institucionalización y la sostenibilidad. Los compromisos conjuntos, como los planes de gestión del uso de la tierra, las nuevas alianzas y los nuevos proyectos, representan una acción colaborativa con resultados positivos.
- Esta metodología se puede utilizar ahora para *commodities* individuales o múltiples, sistemas alimentarios enteros y a través de paisajes.
- Esta metodología funciona en todas las escalas espaciales (local, subnacional, dentro de una jurisdicción, región, nación o incluso internacionalmente).

En su mejor manifestación, creemos que esta metodología nos permite transformar sistemas utilizando un enfoque basado en la experiencia para empoderar a las personas involucradas en un problema a fin de que trabajen como sistema y cocreen para resolverlo. Hemos identificado cuatro prácticas esenciales que son fundamentales para hacer esto correctamente, que se verán reflejadas a través de los componentes constitutivos presentados en esta Guía.

¿Qué entendemos por “Acción colaborativa eficaz”?

Definimos Acción colaborativa eficaz como cualquier esfuerzo de varias partes interesadas dirigido a abordar problemas sistémicos utilizando soluciones sistémicas.

Se podría utilizar una plataforma para apoyar la acción colaborativa, una estructura que facilitara los intercambios entre dos o más grupos interdependientes para aprovechar y crear redes extensas y ampliables que permitan abordar problemas y crear cambios.

La acción colaborativa también podría adoptar la forma de un diálogo, o una serie de conversaciones y debates con el objetivo de comprender un tema, y luego colaborar para lograr un resultado deseado.

En última instancia, la acción colaborativa eficaz requiere trabajar en conjunto para comprender y emprender acciones con miras a un futuro compartido y diseñado de manera conjunta. Durante este trabajo utilizamos distintas formas de compromiso con diferentes partes interesadas, dependiendo de los resultados buscados. El siguiente marco de trabajo de CoCreative ofrece una de las mejores descripciones generales sobre lo que requiere la colaboración y dónde se necesitan distintos niveles

de participación en el trabajo de cambio sistémico.

¿Dónde se puede utilizar esta metodología?

Esta metodología se ha elaborado para apoyar la transformación de los sistemas alimentarios y de *commodities* agrícolas en países con importantes problemas ambientales y sociales. Dicho esto, también se puede aplicar para cuestiones mucho más amplias o en compromisos más sencillos.

Como ejemplo:

- Puede modelar una serie de diálogos para encontrar soluciones a nivel de paisaje o jurisdicción.
- Se puede utilizar para desarrollar un plan de manejo del uso de la tierra o una reforma de las políticas locales.
- Se puede utilizar para diseñar un proceso de plataforma de varios años a nivel nacional o subnacional.
- Se podría utilizar cualquiera de los cuatro componentes constitutivos para apoyar el pensamiento sistémico y la acción colaborativa en un tipo distinto de proceso que dependa en gran medida de esos elementos para lograr el impacto deseado.

¿Para quién es esta Guía?

Esta metodología puede ser utilizada por cualquier persona u organización que desee iniciar un enfoque de cambio sistémico para hacer más sostenibles los sistemas alimentarios y de *commodities* agrícolas.

Esta Guía se puede utilizar y dirigir desde un equipo de la Oficina del PNUD en el país, un departamento gubernamental, una ONG internacional, una ONG local, una universidad, una fundación, un donante bilateral.

Cualquier persona puede iniciar el trabajo colaborativo de cambio sistémico con esta Guía.

5 niveles de participación de CoCreative

Este marco nos ayuda a comparar y contrastar distintos niveles y profundidades de participación.

1. Informar
Comunicación de una vía
Emergencias compartidas
2. Consultar
Alguien distinto decide
Problemas compartidos
3. Involucrar
Mediación/negociación
Análisis compartido
4. Colaborar
Diseño/negociaciones
con base en el interés
Soluciones compartidas
5. Cocrear
Compartir el poder/innovar
Futuro compartido

Los cinco niveles de participación añaden valor. Comprender la situación y aclarar el resultado que se está buscando puede ayudar a tomar la decisión sobre qué forma de participación constituye la mejor opción.

A modo de ejemplo, en una iniciativa de colaboración sobre el café en Perú habrá partes interesadas con poca influencia y poco interés, como sería el caso de otras iniciativas sobre *commodities* que no participarán en actividades conjuntas de "cocreación". Sin embargo, querrán estar "informadas" sobre los progresos.

Dicho esto, creemos que el cambio sistémico complejos requiere un compromiso sostenido con el nivel 5 de un compromiso de "cocreación" con los principales interesados a lo largo del tiempo.



“No hay cambio sistémico sin cambio en la organización, y no hay cambios en la organización sin cambios individuales”.

- **Jonathan Raymond,**
Stuart Foundation



Cuatro componentes constitutivos para guiar el proceso

Desglosando nuestro enfoque de la transformación sistémica

Hay cuatro componentes constitutivos para apoyar el viaje de la acción colaborativa eficaz. Cada componente constitutivo representa un importante volumen de trabajo necesario para producir la transformación de los sistemas. Puesto que la metodología se puede aplicar en una variedad de contextos con distintas duraciones y en distintas áreas temáticas, la aplicación y el uso de estos componentes constitutivos tendrán un aspecto diferente para cada intervención.

1
ENTENDER
EL
SISTEMA

2
CO-CREAR
EL
ENFOQUE

4
APRENDER
Y
ADAPTARSE

3
ADOPTAR
ACCIONES
COLABORATIVAS

Nuestro primer impulso podría ser usar la metodología de manera lineal, comenzando con el primer bloque y luego pasando al siguiente. En lugar de ello, queremos fomentar un enfoque más fluido, uno en el que los elementos se introduzcan a medida que sean necesarios, por lo que un elemento de un componente constitutivo podría utilizarse junto con un elemento de otro componente constitutivo.

Este ejemplo podría ser útil. Digamos que esté trabajando en *Entender el sistema*. Es posible que desee utilizar las técnicas y herramientas de colaboración que se encuentran en el componente constitutivo *Cocrear*, así como las herramientas para captar el aprendizaje que se encuentran en el componente constitutivo *Aprender y adaptarse*. Hemos diseñado la metodología para que sea flexible en cuanto a la forma en que se puede utilizar, y le instamos a experimentar con ella para que añada el mayor valor a su viaje de cambio sistémico.

Por ejemplo, puede adoptar acciones colaborativas y descubrir algo nuevo sobre el sistema, y al mismo tiempo cocrear una nueva solución para probarla a partir de lo que lo que ya ha aprendido.

O puede que esté creando conjuntamente un enfoque, mientras uno de sus de sus socios también está adoptando una acción y compartiendo lo que ha aprendido sobre el terreno, que adapta lo ha creado.



1. ENTENDER EL SISTEMA

Cambiando la perspectiva para ver el conjunto

Antes de cambiar un sistema, es importante que todas y todos entiendan cómo funciona en el presente el sistema: las relaciones entre las partes interesadas críticas, qué está impulsando el impacto actual y dónde están las palancas para el cambio. Dado que cada una de nosotras y nosotros forma parte del sistema, nuestras acciones tienen impacto. Ver y entender esto es el trabajo de este componente constitutivo, junto con el desarrollo de una visión compartida de cómo podría ser distinto. Este componente constitutivo nos ayudará a avanzar de una manera más colaborativa, y a hacer luz sobre con quiénes debemos involucrarnos en el camino.

2. COCREAR EL ENFOQUE

Creando confianza, alianzas y un compromiso compartido

Una vez que tenemos una visión compartida a través de un grupo de partes interesadas alineadas, es poderoso y esencial crear una hoja de ruta para hacer realidad esa visión. Cuando podemos reunir a una serie de partes interesadas con distintos modelos mentales y valores para construir un plan en torno a un problema complejo, lo más probable es que acabemos con un enfoque más creativo y aprendamos mucho a lo largo del camino. Este componente constitutivo nos ayuda a planificar cómo lograr la visión y construir la estructura necesaria para apoyar la ejecución del plan. Es importante que incluyamos aquí un examen periódico de nuestro proceso, dado que el mundo inevitablemente cambia a nuestro alrededor. Hacer esto bien, realmente cocrear, genera confianza, permite a las personas sentirse parte del proceso y ofrece a todas y todos una experiencia de genuina asociación, al tiempo que consolida un compromiso compartido. El difícil trabajo de escuchar y aprender realmente desde distintas ópticas ayuda a cambiar nuestra comprensión de maneras que creen soluciones más innovadoras, profundas y sistémicas.

3. ADOPTAR ACCIONES COLABORATIVAS

*Experimentar
nuestro
camino hacia
adelante
juntos*

En algún momento, tenemos que pasar a la acción para que nuestra visión compartida y nuestros planes se conviertan en realidad. Sabemos que hay más poder en un grupo diverso que emprende acciones coordinadas, que en emprender acciones de manera individual o emprender acciones desarticuladas. En este componente constitutivo probamos una variedad de acciones y aplicamos conocimientos sobre lo que funciona y lo que no en las acciones que tomemos más adelante. La creación de prototipos y puesta a prueba con la vista centrada en los sistemas nos ofrece la mejor oportunidad de hacer realidad ideas innovadoras. Este componente constitutivo se basa en el aprendizaje a partir de la acción, en que experimentar, fracasar, adaptarse y comenzar de nuevo son parte del proceso, y donde es clave contar con el valor para intentar y fracasar.

4. APRENDER Y ADAPTARSE

*Transformar
sistemas a
través del
aprendizaje
basado en la
experiencia, y
convertir eso
en un hábito*

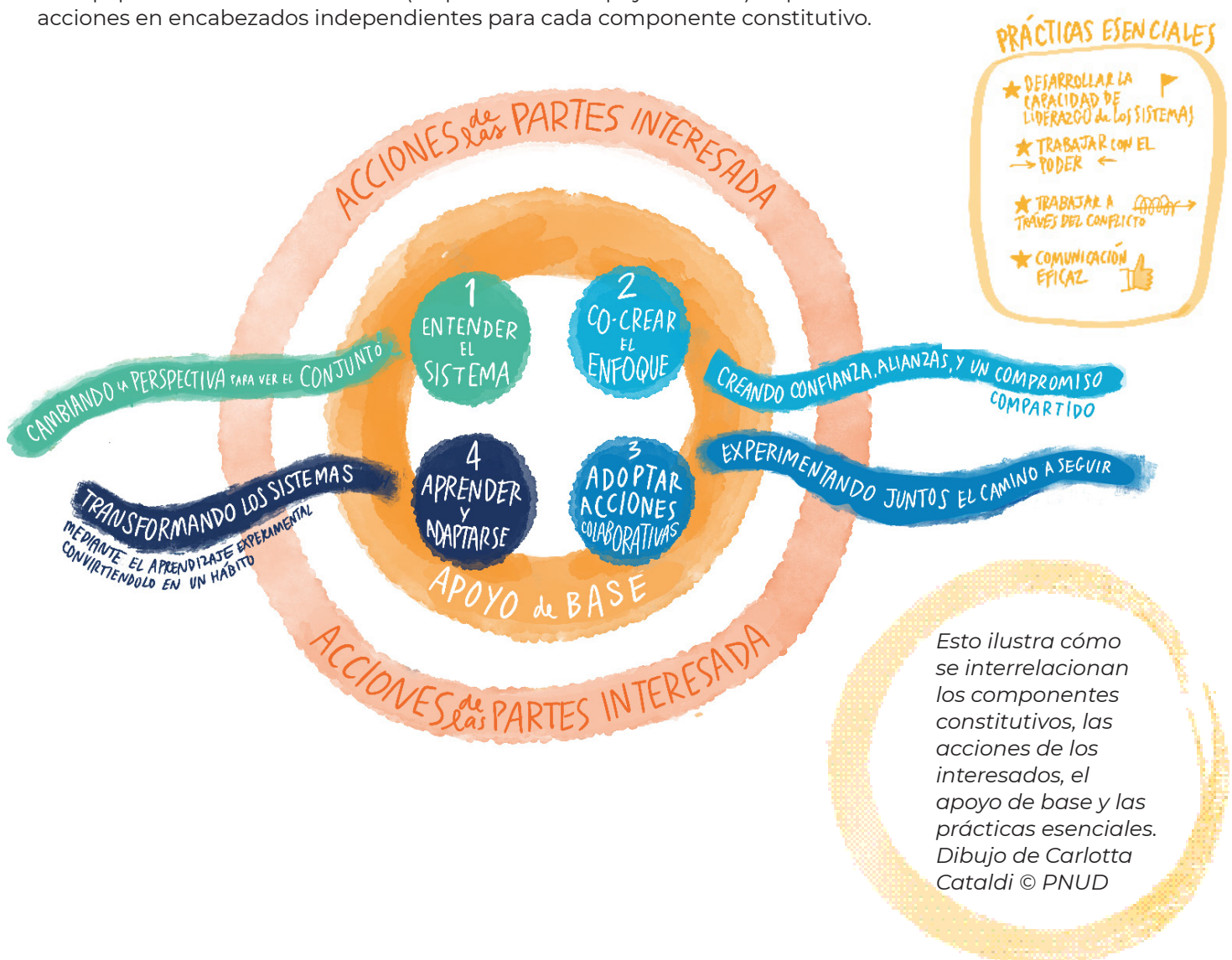
El cambio sistémico requiere una transformación: un paso de un estado a otro. Para lograrlo tenemos que estar dispuestos a aprender y a adaptar, a soltar para avanzar. Se trata de un componente constitutivo y un conjunto de herramientas que se deben aplicar a todos los demás componentes constitutivos para respaldar el cambio sistémico. El aprendizaje puede ocurrir cuando prestamos atención a (monitoreamos) lo que está ocurriendo, reflexionamos sobre lo que funciona y lo que no, y luego tomamos nuevas decisiones a partir de esa reflexión. El proceso exige que el diseño de un método para llevar esto a la práctica al nivel individual, comunitario y sistémico. El aprendizaje no es algo que hacemos sólo una vez; es una búsqueda diaria de toda la vida (es una práctica) y la práctica requiere prestar atención, repetir, mostrar coherencia y compromiso. Asegurar que la reflexión y la adaptación periódicas sean una parte continua del proceso.

Tres elementos que tomar en consideración en cada componente constitutivo

Las personas y prácticas esenciales en cada paso del proceso

A medida que avancemos por los componentes constitutivos en nuestro trabajo con múltiples partes interesadas, es útil comprender quién se espera que haga qué y cómo todos pueden colaborar mejor.

En general, encontramos que existe diferencia entre las acciones que los interesados deben emprender (acciones de los interesados) y las acciones que debe emprender un equipo de coordinación central (lo que llamamos apoyo de base). Explicamos estas acciones en encabezados independientes para cada componente constitutivo.



ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

Las acciones de las partes interesadas se refieren a las acciones que deben emprender las personas que colaboran, así como lo que esas personas deben saber para que esas acciones sean eficaces. Dado que la colaboración entre múltiples partes interesadas ocupa el centro de esta metodología, es importante que el universo de partes interesadas impactadas por la cuestión que se está abordando sean invitadas y estén representadas en el trabajo. Esto así para que todos los actores clave tengan la oportunidad de contribuir y beneficiarse del esfuerzo colaborativo.

Esto no significa que todas y todos tengan que estar en la misma sala o en la misma reunión virtual al mismo tiempo. Podría ser necesario o beneficioso involucrar a las partes interesadas en distintas constelaciones para servir distintos husos horarios, grupos de interés específicos o como una manera de trabajar a través del conflicto y manejarse con el poder.

Cada componente constitutivo exige una estrategia explícita para identificar, involucrar y asegurar la participación significativa de los grupos destinatarios, en particular las mujeres, las y los pequeños agricultores, las y los jóvenes, los pueblos indígenas y otras poblaciones discriminadas y marginadas.

Es importante contar con:

- una comprensión clara de quiénes son los principales interesados
- un buen mapeo y categorización de los principales interesados
- un plan sobre la mejor manera de involucrar a las partes interesadas

En general, podemos referirnos en las partes interesadas en cuatro categorías:

- Gobierno
- Sector privado (incluidos los productores agropecuarios)
- Sociedad civil
- Asociados para el desarrollo

La composición de las personas involucradas y la acción que haya que emprender evolucionará en el curso de las acciones. A medida que entendamos mejor, emprendamos acciones, aprendamos y reflexionemos, nos vamos adaptando y también se adapta nuestra red inicial de partes interesadas. Vamos a atraer a otras personas y ayudar a orientarlos hacia el aprendizaje y la cocreación colaborativas hasta ahora y a avanzar.

Aquí hay más orientación sobre el compromiso de las partes interesadas.

APOYO DE BASE

El apoyo de base es el fundamento necesario para apoyar el trabajo de las múltiples partes interesadas. Esto abarca principalmente a las personas y los fondos, pero también puede incluir comunicaciones, organización de eventos, facilitación, convocatoria y mucha coordinación. Los miembros del equipo de apoyo de base son principalmente guardianes de procesos y modelos a seguir respecto de las prácticas esenciales (veremos más sobre eso). Están profundamente comprometidos con el esfuerzo y el proceso, y apoyan el aprendizaje y la transformación de todos los involucrados.

El apoyo de base puede ser ofrecido por cualquier organización que tenga capacidad e interés. Podría ser un organismo de las Naciones Unidas, una ONG, una institución académica, etc. La clave es asegurar que sean lo más neutrales posible: que den prioridad al interés del esfuerzo colaborativo en lugar de sus propios intereses.

Es importante suministrar nuestros equipos de apoyo de base en función de las necesidades y los resultados deseados del compromiso. Por ejemplo, si estamos manteniendo una breve serie de diálogos, es posible que sólo necesitemos una persona para facilitar las sesiones y una persona para gestionar el proyecto, pero si estamos desarrollando una plataforma más compleja y de varios años, la experiencia nos ha demostrado que las funciones que se indican a continuación son muy importantes.

¿En qué debería consistir mi base?

- Liderazgo
- Facilitación bien capacitada
- Coordinación de proyecto
- Organización de eventos/
Colaboración en línea
- Comunicaciones
- Cabildeo político/
establecimiento de redes
- Compromiso del sector
privado/partes interesadas
- Logística y administración

Si su esfuerzo colaborativo se encuentra en algún punto entre un proceso de varios años y una serie de diálogos, considere contratar a un líder y algunos de los otros roles clave, como un facilitador y coordinador, a corto plazo.

[Aquí puede encontrar un enlace a las descripciones de funciones que se pueden adaptar para contratación](#)

PRÁCTICAS ESENCIALES

El tercer elemento crucial que considerar al revisar los componentes constitutivos es lo que llamamos prácticas esenciales. Estos son principios con prácticas asociadas que son esenciales para el éxito en los esfuerzos colaborativos. Las prácticas esenciales apoyan el aprendizaje individual sobre temas críticos para el cambio transformativo. Guían a todas y todos (partes interesadas, convocantes, coordinadores y facilitadores) en torno al “cómo” trabajar juntos para generar un cambio sistémico.

Cuando se toman como un todo y se llevan a la práctica, las prácticas esenciales dan al esfuerzo de múltiples partes interesadas una mejor oportunidad de transformar el sistema deseado. Estas prácticas se utilizan tanto de forma explícita (para desarrollar las aptitudes y la capacidad del equipo de apoyo de base y de las partes interesadas) como implícita (en la forma en que se coordina y diseña el proceso de colaboración; por ejemplo, en el diseño del diálogo o en las negociaciones de asociación).

Práctica esencial #1:

★ DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO de los SISTEMAS 

Práctica esencial #2:

★ TRABAJAR con EL PODER 

Práctica esencial #3:

★ TRABAJAR A TRAVÉS DEL CONFLICTO 

Práctica esencial #4:

★ COMUNICACIÓN EFICAZ 

¿Cuáles son las prácticas esenciales?

Para cada componente constitutivo compartimos cuatro prácticas esenciales que funcionan de manera conjunta para construir la mentalidad correcta, el deseo y la orientación de la acción con miras a la acción colaborativa eficaz.

Destacamos estas prácticas para llamar la atención sobre la importancia del “cómo” al transformar los sistemas. Hay muchas herramientas que pueden apoyar estas prácticas. Le animamos a descubrir sus herramientas favoritas. Para cada práctica hemos incluido algunos de nuestros recursos de consulta para comenzar.

Práctica esencial #1:



Esta práctica se centra en empoderar a las personas para que lideren la transformación en tres niveles: dentro de sí mismas, dentro de sus instituciones y dentro del sistema. La creación de capacidad en esta área implica explorar las interconexiones entre el trabajo interno, la transformación colectiva y la transformación del sistema. Las capacidades clave incluyen la autoconciencia, la conciencia de los demás, el autoanálisis y la investigación colaborativa, junto con otras habilidades multidisciplinares. Esta práctica se basa en la comprensión de que cada persona tiene el poder de ser un agente de cambio y un líder.

★ HERRAMIENTAS ÚTILES

1. [Educación para el cambio de sistemas](#). Una lista completa de herramientas, competencias, marcos y enfoques para el liderazgo sistémico.
2. [Creador de habilidades de liderazgo sistémico](#). Este creador de habilidades ayuda a los líderes a identificar cinco tipos de sistemas en los que podrían estar operando, junto con obstáculos comunes, y aptitudes y atributos que desarrollar.
3. [Jornadas de aprendizaje](#). Visitas a lugares relevantes o con gran potencial, normalmente mejores cuando se realizan en grupos pequeños de hasta cinco personas.
4. [Formación en liderazgo sistémico](#). Videos de capacitación de expertos sobre liderazgo sistémico para la Comunidad de Green Commodities.

Práctica esencial #2:

★ TRABAJAR CON EL → PODER ←

Sabemos que las cadenas de suministro y los sistemas alimentarios tienen diferencias de poder inherentes dentro de sus respectivos sistemas. Para que la acción colaborativa sea eficaz, debemos lograr un diseño inclusivo, una toma de decisiones inclusiva y resultados inclusivos. La realización de un análisis de poder de la situación y las partes interesadas puede iluminar el aspecto relativo a la importancia de ser inclusivos. Para construir esta capacidad, debemos entender la manera en que la equidad, la representación y la distribución de los recursos no sólo han desempeñado un papel en la creación de la cuestión que se está abordando, sino también cómo estas realidades podrían influir sobre el objetivo del grupo de ser más inclusivos y eficaces en los futuros esfuerzos por cambiar el sistema. Los intereses poderosos pueden convertirse en obstáculos para el cambio, y podrían necesitarse estrategias específicas para manejarlas y seguir avanzando.

Prestamos atención a las voces periféricas, a las minorías y a los grupos menos poderosos, preguntándonos constantemente “¿quién no tiene presencia en la mesa de deliberaciones y decisiones?” y “¿a quién hay que incluir?” Es beneficioso empezar desde los contornos del sistema. Una vez que estas voces se han incorporado, debemos aprender a escuchar de forma nueva para entender las perspectivas de los grupos menos poderosos. A menudo las partes interesadas ni siquiera son conscientes de su propio poder.



HERRAMIENTAS ÚTILES

1. **Clasificación de poder.** Ejercicio basado en la experiencia que permite al grupo y a las personas ver y debatir la forma en que las personas son influyentes en la jerarquía de un grupo y el impacto de dicha influencia.
2. **Poder de las partes interesadas en los sistemas alimentarios.** Este ejercicio proporciona una comprensión más profunda del papel de las partes interesadas en el sistema alimentario, al visualizar la importancia relativa y la influencia de cada parte interesada, así como su lugar dentro del sistema alimentario.
3. **Poder: Guía práctica para facilitar el cambio social.** Manual que abarca una serie de actividades y “procedimientos” para comprender el poder y cómo trabajar con este en un grupo.

Práctica esencial #3:

★ TRABAJAR A
TRÁVES DEL CONFLICTO →

Al reunir distintas opiniones sobre un tema inevitablemente surgirán distintos puntos de vista, algunos de los cuales podrían estar en conflicto con otros. Estas diferencias, a menudo sobre temas escabrosos, deberían explorarse proactivamente para una mayor comprensión. Crear un tono positivo en torno al conflicto y establecer la expectativa de que se gestionará y abordará es fundamental para crear confianza sin agendas ocultas. Esta práctica busca aumentar la capacidad de la colaboración para ver el conflicto como algo con lo que trabajar para hacer avanzar al colectivo e incluso interconectar al grupo más firmemente.

★ HERRAMIENTAS ÚTILES

1. **Múltiples perspectivas.** Un ejercicio basado en la experiencia que ayuda a un grupo a ver un problema desde tantos puntos estratégicos como sea posible, lo que puede ayudar a aliviar la tensión y a iniciar una conversación en torno a la diferencia.
2. **Estilo de conflicto.** Este ejercicio genera información sobre el modo en que los distintos estilos de manejo de conflictos afectan la dinámica interpersonal y de grupo, y permite a las y los participantes seleccionar el estilo de manejo de conflictos apropiado para cualquier situación.
3. **Caminar en pareja.** Este ejercicio implica caminar y hablar con alguien a fin de practicar la escucha, generar comprensión y fomentar la colaboración.

Práctica esencial #4:



Esta es una práctica esencial crítica. La comunicación continua y clara es vital para crear confianza y aparear motivaciones comunes, por no hablar de dar a conocer los propios esfuerzos. La comunicación eficaz funciona en tres niveles:

- Personal. En el nivel personal, se trata de cómo se escucha y se dialoga con las partes interesadas que pueden ver las cosas de forma muy distinta.
- Colectivo. Dentro del grupo de interesados que trabajan en el esfuerzo colaborativo, se trata de asegurar que los mensajes clave se elaboren colectivamente para que haya una sola narrativa. En esfuerzos de mayor envergadura, esto puede adoptar la forma de un grupo de trabajo de comunicación.
- Sistema. Cuando nos comunicamos con el sistema o la comunidad que procuramos impactar, hacer realidad el cambio requiere un relato meditado y coherente. Esto puede influir en círculos más amplios y permitir el punto de inflexión que sostenga la transición y ayude a ampliarla.

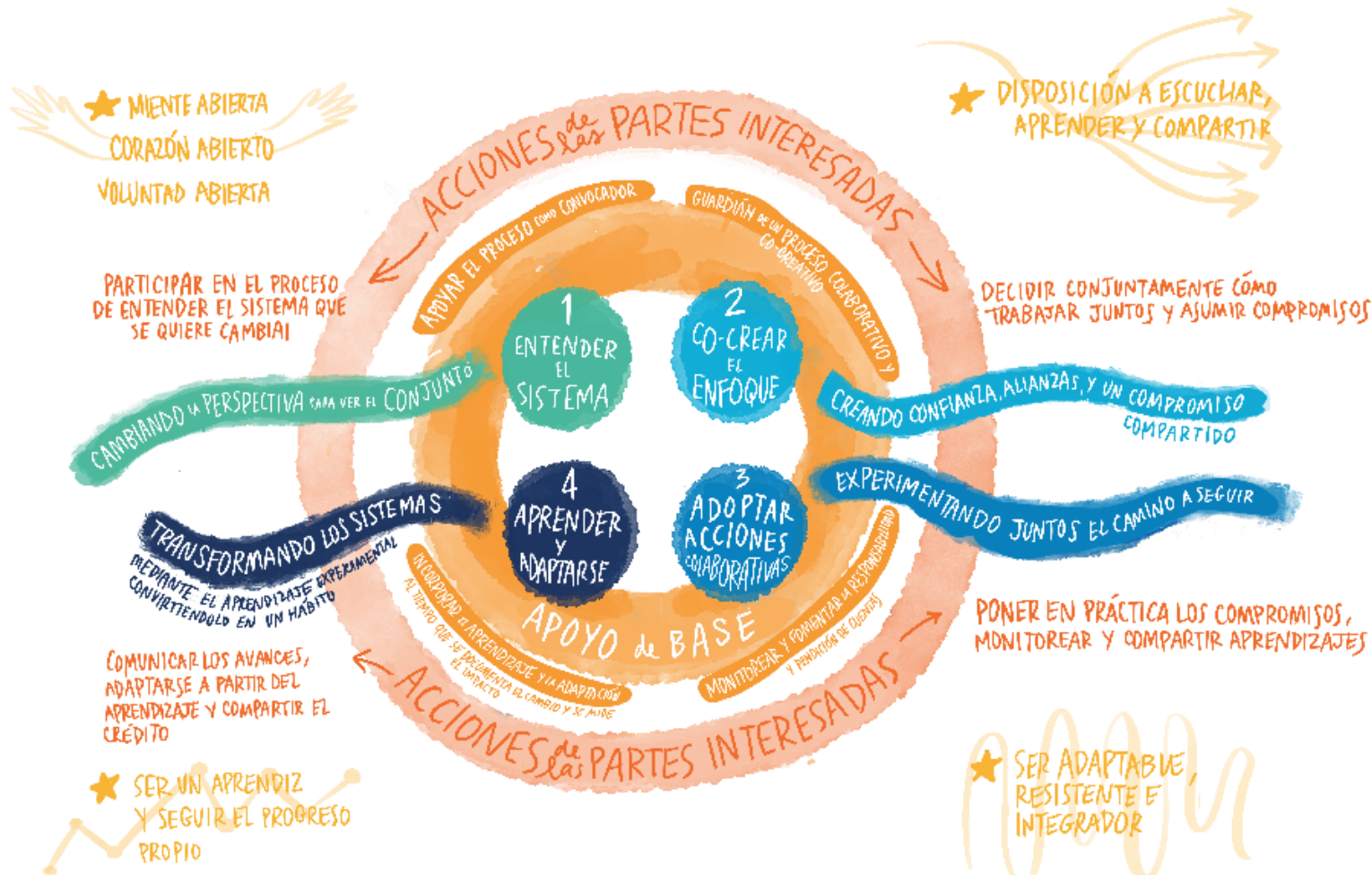
★ HERRAMIENTAS ÚTILES

1. **Comunicación y cambio sistémico.** Identifica cinco maneras en que las estrategias de comunicación de cambio sistémico pueden variar en relación con las estrategias de comunicación tradicionales.
2. **Los cuatro niveles de escucha o escucha profunda.** Escuchar es clave para muchos aspectos de la acción colaborativa eficaz; estos dos recursos resaltan su importancia.

Un vistazo a la acción colaborativa eficaz



Entendemos que no todo el mundo va a encontrar que revisar toda la Guía sea importante para sus necesidades particulares. Por ese motivo hemos creado esta breve descripción general para ofrecerles un vistazo de la acción colaborativa eficaz y los resultados que busca impulsar. Recomendamos que marque esta página.



PRÁCTICAS ESENCIALES

- ★ DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO de los SISTEMAS
- ★ TRABAJAR CON EL PODER
- ★ TRABAJAR A TRAVÉS DEL CONFLICTO
- ★ COMUNICACIÓN EFICAZ

Aquí se ilustra una visión general de la metodología de la acción colaborativa eficaz y sus elementos y resultados fundamentales. Dibujo de Carlotta Cataldi © PNUD.

Resultados de los componentes constitutivos

1 ENTENDER EL SISTEMA

APOYO DE BASE

1. Un equipo de apoyo de base con recursos suficientes y un plan de trabajo que identifique claramente funciones y responsabilidades
2. Una estrategia de participación de las partes interesadas que incluya de manera significativa a los pueblos marginados
3. Un análisis de la situación y del sistema que el esfuerzo intenta impactar, incluidos datos y pruebas
4. Un presupuesto asegurado para la siguiente fase (o una propuesta de recaudación de fondos, si es necesario llevarla a cabo)
5. Un plan de monitoreo y aprendizaje que identifique triunfos rápidos y represente valor para los asociados

ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

1. Una clara comprensión de la dinámica del sistema, la situación y el futuro posible
2. Una vía inicial para los siguientes pasos
3. Un grupo central de interesados que se sienta vigorizado por las oportunidades
4. Una visión y dirección comunes, así como un conjunto de conexiones personales con dicha visión

2 CO-CREAR EL ENFOQUE

APOYO DE BASE

1. Un proceso de diseño de documento de gobernanza colaborativa coordinado para la satisfacción de los interesados
2. Un plan de comunicaciones que apoye el protocolo y las prácticas esenciales de comunicación
3. Representación de las comunidades marginadas y resalte de sus aportes en el proceso cocreativo
4. Identificación de las y los campeones de las partes interesadas y desarrollo de la capacidad de liderazgo de sus sistemas
5. Perfeccionamiento de las habilidades de las partes interesadas para apoyar la cocreación
6. Las partes interesadas tienen acceso a la creación de capacidad y a herramientas para ayudarlas a cumplir sus acciones en este componente constitutivo

ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

1. describa la estructura colaborativa acordada
2. Un protocolo de comunicaciones para asegurar comunicaciones eficaces en torno al esfuerzo
3. Una estrategia/plan/hoja de ruta que documente los compromisos de acción colaborativa acordados
4. Un plan de inversión para ejecutar la estrategia/plan/hoja de ruta
5. Un enfoque para la sostenibilidad del esfuerzo colaborativo más allá de la financiación existente
6. Alianzas y proyectos para poner a prueba las ideas

3 ADOPTAR ACCIONES COLABORATIVAS

APOYO DE BASE

1. Establecimiento de un Sistema de monitoreo participativo que recoja resultados
2. El aprendizaje y los cambios se monitorean y se realiza un seguimiento mediante la herramienta de Señales de cambio
3. Sólida rendición de cuentas; se emprenden acciones y se adapta el esfuerzo según sea necesario
4. Se establece una futura estructura colaborativa
5. Los resultados y los cambios se comunican de acuerdo con el protocolo de comunicaciones

ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

1. Cumplimiento de los compromisos individuales y conjuntos
2. Seguimiento y presentación periódicas de informes sobre las acciones colaborativas
3. Comunicación periódica con las organizaciones de los interesados y las partes interesadas acerca de los progresos alcanzados
4. Los compromisos conjuntos se adaptan según sea necesario
5. Los cambios sistémicos se registran, comparten y celebran (a medida que surjan)

4 APRENDER y ADAPTARSE

APOYO DE BASE

1. Las prácticas, procesos y sistemas de monitoreo, aprendizaje y adaptación están integrados en todos los componentes constitutivos
2. Los resultados y el impacto se reportan a través de un Sistema de monitoreo participativo
3. Todas las partes interesadas cuentan la historia colectiva

ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

1. Las partes interesadas se comunican
2. Cualquier cambio en el sistema, en la comunidad de interesados y/o en las personas se documenta, mide y comunica
3. Se identifican los siguientes pasos, si los hay
4. El esfuerzo colaborativo puede funcionar bien con el futuro emergente



PARTE 2



**PONERLO
EN PRÁCTICA**



“El pensamiento sistémico es una disciplina para ver la totalidad. Es un marco para ver interrelaciones en lugar de cosas, para ver patrones de cambio en lugar de imágenes estáticas.”

- Peter Senge



*Cambiando
la perspectiva
para ver el
conjunto*

1. ENTENDER EL SISTEMA

Una acción colaborativa eficaz comienza con un asunto claro que debe abordarse y la premisa de que un enfoque de múltiples partes interesadas podría proporcionar la mejor solución.

En cuanto esto está claro, es preciso entender el sistema para que podamos averiguar dónde y cómo resolver el problema. En primer lugar debemos reconocer que solemos operar en una variedad de realidades y perspectivas, usualmente aisladas y desconectadas. En cualquier sistema hay distintas partes interesadas con distintas visiones, intereses y relaciones de poder. Mediante una Acción colaborativa eficaz, nuestro objetivo es pasar de trabajar por separado a trabajar como parte de un sistema colectivo, para poder emprender juntas el camino de la transformación y la acción colaborativa.

En este componente constitutivo, nos enfocamos en aprender a pensar y sentir como parte de un sistema, priorizando las relaciones y vínculos con otros programas y asociados y reconociendo la importancia de incluir sus perspectivas. Al reunirnos con varias partes interesadas que forman parte del sistema, estamos mejor equipados para ver nuestro papel en el sistema, lograr claridad sobre cómo funciona el sistema e identificar qué palancas existen para cambiarlo para mejor.

Después de entender el sistema, los interesados pueden definir los límites del sistema que están tratando de cambiar. A menudo, este proceso implica alejar la vista del alcance inicial, como de un paisaje a mercados globales, y luego volver a acercarla para definir los límites.

En resumen, este componente constitutivo nos ayuda a ver formas nuevas y diferentes de pensar, actuar y ser. En medio del esfuerzo colaborativo, a menudo se forman nuevas asociaciones y alianzas. ¡Esto se acepta con beneplácito!



¿QUÉ SUCEDE DURANTE ESTE COMPONENTE CONSTITUTIVO?

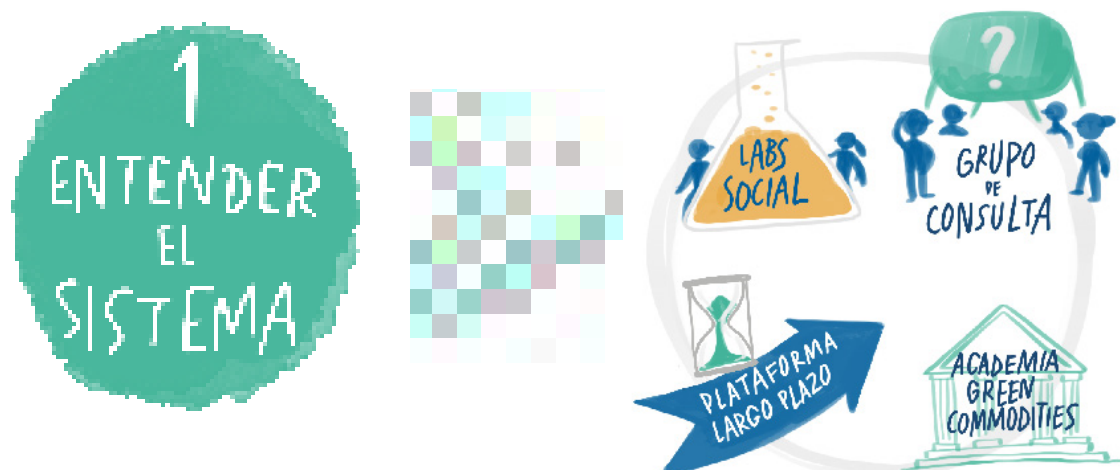
Este es el comienzo de un recorrido colaborativo de transformación y aprendizaje. Aquí, dedicamos el tiempo necesario a la preparación y el desarrollo para poder crear una base sólida para el proceso de colaboración, cocreación, acción colaborativa y aprendizaje, al tiempo que identificamos los logros rápidos, probamos ideas y aprendemos de la acción. Es importante no apresurar este proceso.

Este es el momento en que codiseñamos nuestra dirección futura conjunta. Presionamos contra la comodidad de los conceptos predefinidos y trabajamos de forma más flexible con problemas emergentes e inesperados. Al mismo tiempo, reconocemos las iniciativas y procesos previos pertinentes y la información que ya está disponible.

A través del proceso de comprensión del sistema, definimos los límites de nuestro sistema y podemos elegir un enfoque alternativo para el cambio sistémico que no siga la metodología de Acción colaborativa eficaz que se presenta aquí. Juntas y juntos decidimos si las condiciones son apropiadas para establecer una plataforma u otro tipo de colaboración, como los grupos de consulta conjunta o las jornadas de aprendizaje, o una combinación de éstas con una plataforma.

Esta imagen muestra tres esferas clave que se deben considerar al trabajar de forma sistémica: entender el sistema, convocar y formas de trabajar. Dibujo de Carlotta Cataldi © PNUD

Si tenemos un diseño de solución predeterminado (como, un donante o un contrato legal para establecer una plataforma de múltiples partes interesadas) o si acordamos crear una plataforma en el curso del proceso de transformación, se forma una plataforma nacional, subnacional, internacional, regional, subregional, a nivel jurisdiccional o de paisaje. Puede incluir un solo *commodity*, varios *commodities*, o bien bosques o sistemas alimentarios completos.



ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

Participar en el proceso para entender el sistema que desea cambiar

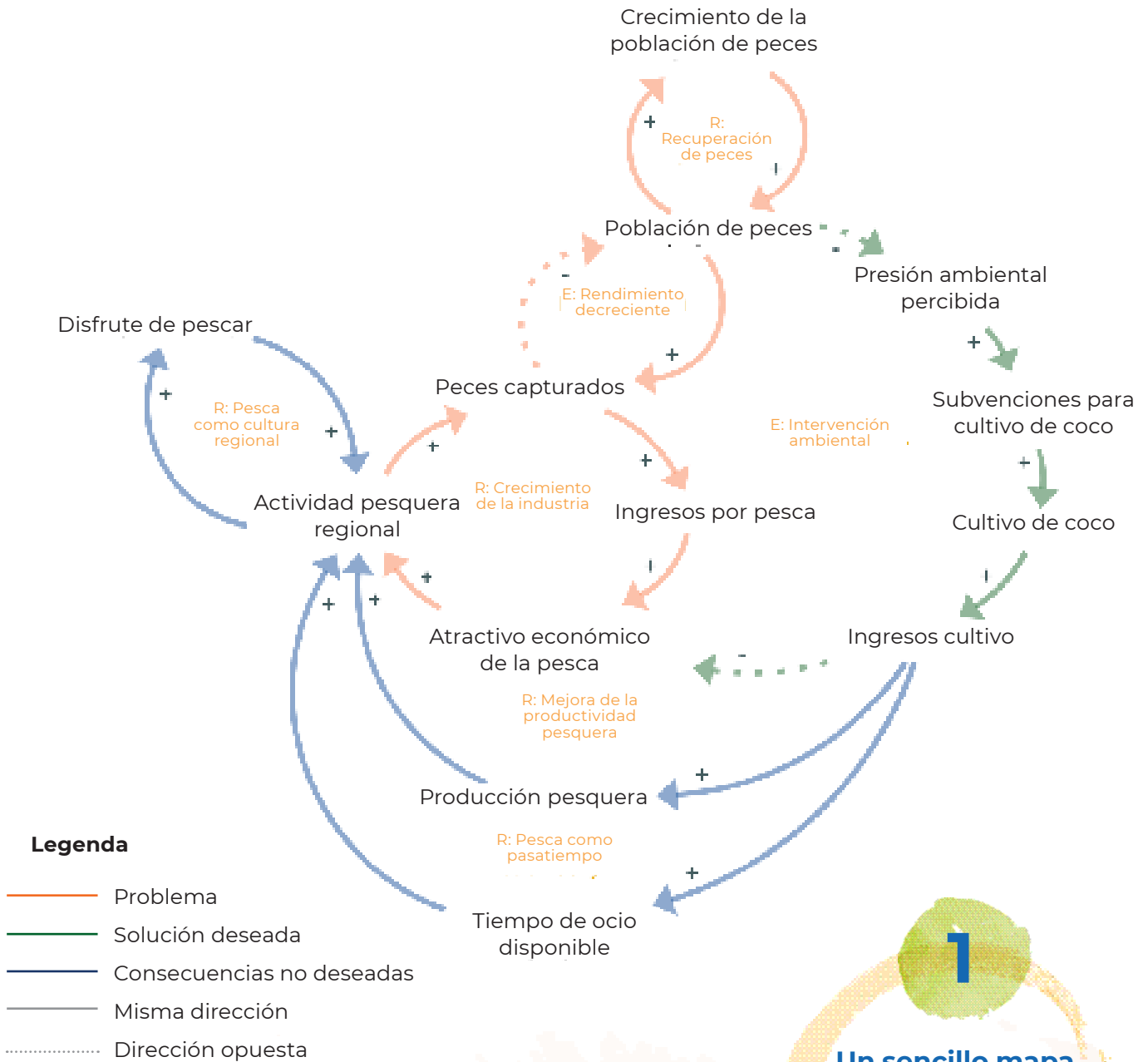
Entender el sistema y vernos como parte de este nos ayuda a elaborar un enfoque sistémico para el cambio. En este momento, la clave es asegurar el compromiso y una participación (tan) coherente (como sea posible) de las partes interesadas adecuadas.

Para “Entender el sistema”, a continuación se presentan algunas acciones que pueden llevar a cabo las partes interesadas:

Mapear del sistema. El mapeo del sistema puede ayudar a los interesados a comprender las necesidades, interacciones y dinámicas del sistema e identificar el enfoque y las posibles palancas para el cambio. Hay una variedad de herramientas para el mapeo de sistemas dependiendo de las necesidades, la experiencia y el presupuesto. Muchas de estas herramientas son visuales y pueden complementarse con la facilitación de expertos y la participación de grupos. A continuación se presentan tres herramientas adecuadas para los sistemas alimentarios y de commodities agrícolas:

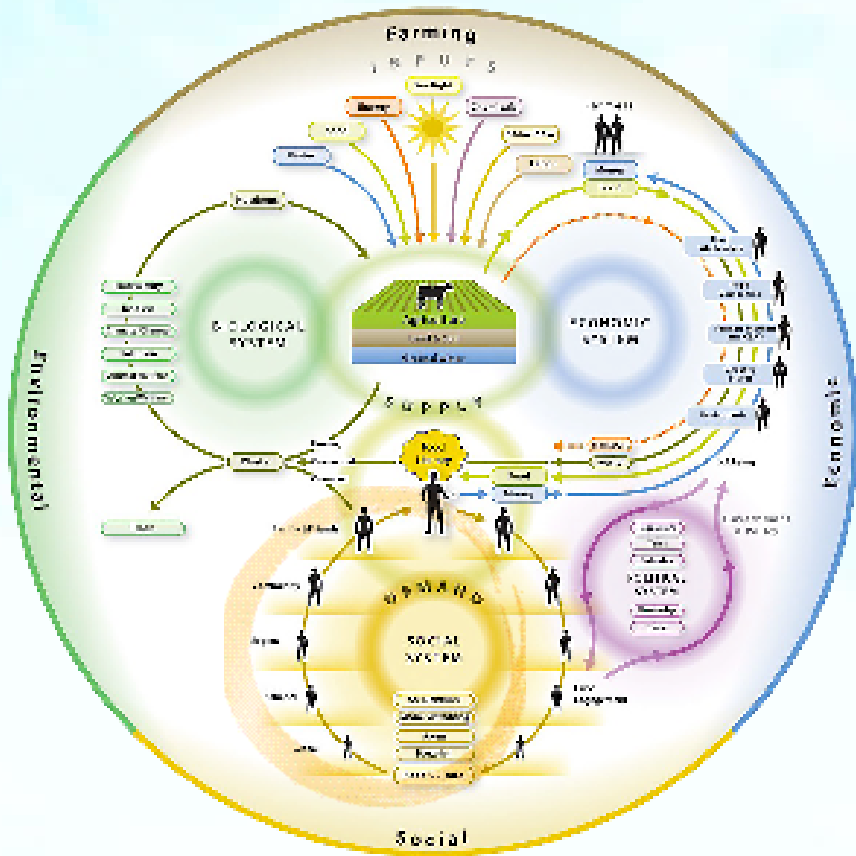
1. **Herramientas para pensadores de sistemas: Mapeo de sistemas:** una reseña sobre el mapeo de sistemas.
2. **Kumu:** una herramienta en línea para crear mapas de sistemas.
3. Curso de equipo de práctica de sistemas: **formación en línea a cargo de Acumen** sobre el modo de crear un mapa de sistemas e identificar los puntos de apalancamiento.

A continuación tres ejemplos de distintos mapas de sistemas.



1

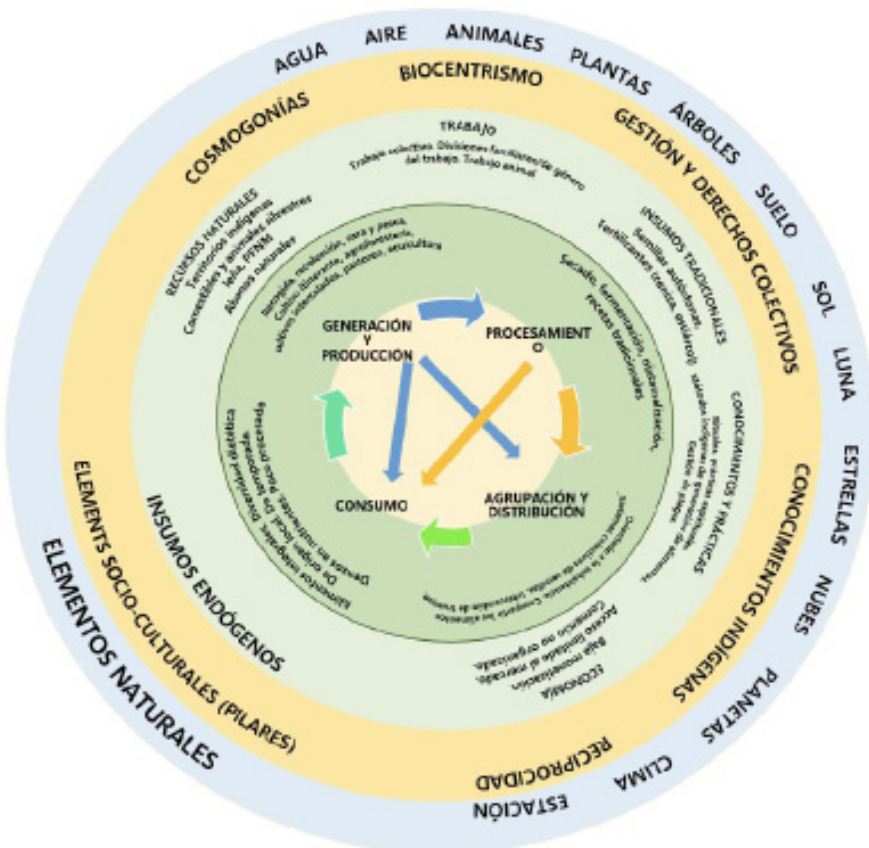
Un sencillo mapa de sistemas
 de los pescadores de Kiribati creado por Gian Wieck y Malika Virah-Sawmy



2

Un complejo mapa de sistemas

del *Journal of Agroecology and Sustainable Food Systems*




3

(3) una rueda de sistemas alimentarios de los pueblos indígenas del **Documento de Trabajo/Wiphala de la FAO** que muestra cómo los procesos de generación y producción, procesamiento, distribución y consumo de alimentos están entrelazados y son apoyados por una rica estructura de insumos materiales, epistemológicos y espirituales.


Colaboración eficaz en acción: Mapeo de sistemas para la carne de vacuno y la soja en América Latina

Nuestras plataformas de acción colaborativa en Brasil y Paraguay completaron un ejercicio de mapeo de sistemas que contemplaba la carne de vacuno y la soja. Incluso en las primeras etapas del proceso, el mapeo añadió valor de dos maneras principales:

1. La acción de mapear los sistemas de carne de vacuno y soja juntos como un grupo permitió un entendimiento compartido del sistema entre todas las partes interesadas, que no había sido el caso anteriormente. Este lenguaje y comprensión compartidos generaron una serie de ideas colectivas, por ejemplo, la necesidad de crear visibilidad y colaboración en la producción, la demanda del mercado y las transacciones financieras para garantizar un enfoque integrado. Una idea que quedó clara fue que la financiación sostenible de los agricultores debía ser el componente constitutivo de esta integración.
2. El mapeo del sistema también permitió a los interesados identificar los mayores palancas de cambio, que luego fueron usadas para crear una lista priorizada de ideas en las que trabajar. La lista incluía el suministro de incentivos económicos para las prácticas de conservación y sostenibilidad, el pago de los servicios de los ecosistemas y la normalización de las definiciones.

 **Uso de técnicas futuras.** Una manera importante de identificar desafíos comunes, observar el estado actual del sistema y sentar las bases para la innovación es mediante el uso de técnicas futuras. Empezar a pensar en el futuro, partiendo de nuestra comprensión del sistema y las tendencias actuales, nos prepara para cumplir las expectativas con miras al futuro en lugar de pensar sólo en el pasado. También nos puede ayudar a adaptarnos a las cuestiones emergentes. Podríamos considerar distintas metodologías para la planificación de escenarios dependiendo de la situación, la duración del proceso, el apoyo y el presupuesto disponibles:

1. **Versión simple** de la planificación de escenarios: actividad de grupo que describe diferentes escenarios posibles para el futuro del esfuerzo.
2. **Análisis de escenarios focalizados:** un enfoque que proporciona una dirección focalizada hacia políticas específicas de desarrollo sostenible y opciones de inversión para actores de los sectores público o privado.
3. **Planificación de escenarios transformativos:** un enfoque para la planificación de escenarios destinado no sólo a entender o adaptarse al futuro, sino también a dar forma al futuro.

 **Desarrollo colaborativo de una dirección y visión futuras.** Modelado por actividades como el mapeo de sistemas y la planificación de escenarios, un próximo paso útil para el grupo inicial de interesados es cocrear una dirección y una visión compartidas que sea lo suficientemente amplia como para involucrar a un amplio grupo de distintos interesados. Puede ser una colección de oportunidades más que una declaración de visión tradicional, que corre el riesgo de ser demasiado restringida y excluir a las personas demasiado temprano. Este **recurso de visualización** de la Guía de asociaciones entre múltiples partes interesadas de la Universidad de Wageningen puede ser útil.

Inclusión de los grupos marginados en su sistema y en la cartografía de las partes interesadas.

La inclusión de todos los interesados es crucial cuando se trata de entender un sistema. A menudo se pasa por alto a grupos tradicionalmente marginados, como las mujeres, las poblaciones indígenas/pueblos originarios y los pequeños agricultores, pero la experiencia ha demostrado que, cuando se incluyen el aporte y “participación” de esos grupos en el producto, los resultados mejoran para esos grupos (y para el conjunto).

RESULTADOS IDEALES PARA LAS ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

1. A clear understanding of the system dynamics, the situation and the potential future
2. Una clara comprensión de la dinámica del sistema, la situación y el futuro posible
3. Una vía inicial para los siguientes pasos
4. Un grupo central de interesados que se sienta vigorizado por las oportunidades
5. Una visión y dirección comunes, así como un conjunto de conexiones personales con dicha visión


Este recurso **Guía para la correcta implementación** del Centro para la Investigación Forestal Internacional explica cómo operacionalizar la inclusión en los esfuerzos de múltiples interesados.


APOYO DE BASE


Apoyar el proceso como “coordinador”

El papel principal del apoyo de base en este componente constitutivo es coordinar un proceso de colaboración para Entender el sistema y la situación: ser el coordinador. Es importante que este equipo inicial sirva como modelo para el pensamiento sistémico, la colaboración y el trabajo con dinámicas de poder, de modo que estén listas para ayudar a las partes interesadas a encontrar su propio camino en el trayecto.

Estas son algunas de las acciones que puede realizar el equipo de apoyo de base para respaldar el componente constitutivo “Entender el sistema”.

 **Encontrar a las personas adecuadas para el equipo.** El tamaño y el tipo de equipo de apoyo de base dependerán del tipo de proceso de convocatoria que se realice en esta etapa. Es posible que sólo tenga una persona en su equipo, con planes de reclutar un equipo más grande más adelante en el proceso. O en el caso de un taller único o de una serie de diálogos, el apoyo de base podría estar ya disponible en la oficina en el país. Para las plataformas de múltiples partes interesadas de más largo plazo, podría ser necesario contratar a todo el equipo. Se puede encontrar una lista de las funciones y responsabilidades del equipo de apoyo de base para el reclutamiento [aquí](#). Un empleado esencial es un facilitador externo, independiente y experimentado que sea experto y esté familiarizado con la colaboración de múltiples partes interesadas y el pensamiento sistémico. [Aquí](#) figura un ejemplo de Términos de Referencia para este empleado.

 **Elegir sus enfoques para el análisis de sistemas alimentarios.** Wageningen University and Research ofrece la [Caja de Herramientas de Apoyo a Decisiones de Sistemas Alimentarios](#) que ayuda a definir qué tipo de análisis de sistemas alimentarios se puede diseñar e implementar, dependiendo del contexto específico o del presupuesto disponible.

 **Mapa de sus partes interesadas.** Este esfuerzo temprano es importante para asegurar que usted reúna a las personas adecuadas. Use [estas directrices](#) para ayudarle a pensar más profundamente sobre lo que podría ser necesario. Esto es clave porque son las partes interesadas las que describirán cómo se comporta el sistema, diseñarán una dirección y visión comunes y determinarán el mejor enfoque para trabajar de forma conjunta en favor del cambio sistémico. A menudo, la cooperación con los interesados del sector privado exige que nos presentemos y nos comuniquemos de forma distinta, así que considere la posibilidad de leer nuestra orientación específica sobre el trabajo con el sector privado [aquí](#).

Realizar entrevistas con las partes interesadas.

Recopilar información sobre los desafíos, preguntas y expectativas de los interesados de manera que aumente el nivel de confianza entre los facilitadores y los participantes y ayude a construir un campo generativo de conexiones. [Este recurso del Presencing Institute](#) ofrece un buen punto de partida.

Crear intencionalmente las condiciones para una colaboración eficaz.

Una función clave del equipo de apoyo de base es reunir un microcosmos del sistema en torno a un reto común, establecer el tono y descubrir una intención común. Comenzamos construyendo un espacio seguro y condiciones para el grupo inicial de interesados. Esto no ocurre de manera espontánea; la base tiene la intención de crear esas condiciones. El primer paso es importante ya que sienta las bases para el proceso futuro y su impacto. Esto podría tomar la forma de un taller de un día sobre colaboración y cambio sistémico, o una reunión inicial para un proceso más largo. El líder de base es responsable de mantener el espacio y las condiciones mientras dure la acción colaborativa. Los recursos creados por [El libro de campo de un líder sistémico](#) y el [Presencing Institute](#) pueden ser de ayuda.

Diseñar mecanismos de monitoreo desde el principio.

Estos podrían ser recibir comentarios por escrito o levantando las manos después de una sesión.

Crear sistemas eficientes y organizados para la gestión del conocimiento.

Esto es clave para captar y mantener el aprendizaje en un lugar y una forma que sean accesibles y transparentes para todas y todos, lo que apoya a todas las y los involucrados para adaptar nuestras acciones y comportamiento a medida que vayamos aprendiendo.

Mente abierta, corazón abierto, voluntad abierta


Al crear las condiciones para una colaboración eficaz, los líderes pueden centrarse en construir las cualidades individuales y colectivas de:

1. **Mente abierta:** la capacidad de suspender viejos hábitos de juicio y de mirar con nuevos ojos
2. **Corazón abierto:** la capacidad de sentir empatía y mirar una situación a través de los ojos de otras personas
3. **Voluntad abierta:** la capacidad de soltar lo antiguo y dejar que entre lo nuevo

Colaboración eficaz en acción: Coiniciación en Mongolia

El orden del día que figura a continuación es de la primera reunión de múltiples interesados para la [Plataforma Cachemira Sostenible de Mongolia](#), que se organizó para iniciar el diálogo e inspirar la colaboración. A esta reunión siguió un recorrido de aprendizaje para que las organizaciones comerciales y minoristas escucharan y aprendieran de las perspectivas de los ganaderos de cabras de Cachemira. Este orden del día podría ser útil para ver cómo iniciar una conversación comunitaria con un grupo básico de partes interesadas.


Tema	Hora	Descripción
Registro de participantes Café y té de bienvenida	08.30 - 09.00	
Palabras de apertura de ministros y representantes residentes, embajadores etc.	09.00 - 09.20	
Presentación del día (Facilitador del PNUD)	09.20 - 09.45	Presentación de los participantes Objetivos del día - Programa Definición de la colaboración entre múltiples partes interesadas: cambio sistémico y a qué nos referimos con esto Contexto y especificidades mongolas
Sesión 1: Mesa redonda sobre alianzas de múltiples interesados Moderada por el PNUD		
Siete panelistas que representan al gobierno, los asociados para el desarrollo, las organizaciones de establecimiento de normas y las empresas nacionales e internacionales de la cadena de suministro analizan preguntas y respuestas enfocadas en el potencial de colaboración.	09.45 - 11.00	Crear argumentos para una mayor acción colaborativa sobre la Cachemira sostenible en Mongolia Comprender distintos puntos de vista/experiencia en la colaboración entre múltiples partes interesadas Analizar lo que se necesita de los asociados para lograr nuestros objetivos respectivos
Pausa para café	11.00 - 11.15	
Sesión 2: Identificación de temas prioritarios para la acción colaborativa Moderada por el PNUD		
Debates de grupo e informes de la plenaria	11.15 - 13.00	Identificar y priorizar conjuntamente los casos en los que existe un sólido argumento para aumentar la colaboración y la acción colaborativa (por ejemplo, temas que son demasiado difíciles de abordar por sí solos y que exigen espacio para un diálogo continuo)
Pausa para el almuerzo	13.00 - 14.00	
Sesión 3: Mejores prácticas y opciones para la participación Moderada por el PNUD		
Presentación sobre las mejores prácticas de las asociaciones entre múltiples interesados	14.00 - 14.30	Plataforma Nacional de Commodities del PNUD y estudios de casos seleccionados Lecciones de intercambio textil aprendidas de otras commodities
Debates de grupo e informes de la plenaria	14.30 - 16.00	Cómo adaptar las mejores prácticas al contexto específico de la Cachemira sostenible en Mongolia
Pausa para café	16.00 - 16.15	
Sesión 4: El compromiso con la acción, camino a seguir y clausura Moderado por el PNUD		
Ejercicio de escalas de acuerdos	16.15 - 16.45	Herramientas para probar decisiones y garantizar que se escuchan todas las opiniones
Compromiso para la acción	16.45 - 17.00	Reflexiones y compromiso individuales
Camino a seguir y clausura de la reunión	17.00 - 17.30	
Evento de networking <i>acogido por Agronomes et Vétérinaires S ans Frontières</i>	17.45 - 19.30	


 **Realizar un análisis de situación que tenga en cuenta la historia.** Un proceso de acción colaborativa eficaz normalmente no comienza desde cero. El equipo de apoyo de base puede recopilar y analizar datos, pruebas e información de antecedentes ya disponibles para identificar los conocimientos y lagunas de datos pertinentes y compartir este análisis con los interesados para su reflexión y digestión. Más allá del análisis habitual de políticas, mercados e incentivos, estas herramientas pueden ser útiles:

1. **Kit de herramientas del sistema de apoyo a los agricultores del PNUD.** Tiene un cuadro de mandos de diagnóstico que le permite evaluar las necesidades de los productores desde un punto de vista sistémico, y puede proporcionar una orientación útil sobre lo que puede ser necesario.
2. **Marco colaborativo del PNUMA para la transformación de los sistemas alimentarios.** Ofrece información útil sobre los factores que impulsan y benefician el análisis de los sistemas alimentarios en relación con la formulación de políticas.
3. **Guía de Evaluación de Causalidad para Intervenciones del Paisaje (CALI) del PNUD.** Analiza el estado y la dinámica de los cambios en materia de deforestación que tienen lugar a nivel del paisaje, y evalúa el impacto de cualquier proyecto que se centre en reducir la deforestación en ese paisaje específico.



Kit de herramientas del sistema de apoyo a los agricultores del PNUD

 **Coordinar esfuerzos para asegurar la financiación para la siguiente etapa.** Cuando iniciamos un proceso de acción colaborativa no tenemos todas las respuestas por adelantado. Después de entender el sistema, establecer los límites de nuestro sistema para la colaboración y definir cómo queremos colaborar, podemos definir cuánto financiamiento necesitamos. Este presupuesto puede utilizarse para apoyar inversiones adicionales o como una segunda etapa en una asociación de financiación.

 **Actuar. Aprender. Hacer seguimiento.** Incluso en las primeras etapas del recorrido, recordamos dos cosas fundamentales. En primer lugar, animamos a las y los participantes del proceso a centrarse en identificar triunfos rápidos a través de la experimentación, la adaptación y la reiteración. En segundo lugar, establecemos un sistema coherente para documentar los resultados y aprender a lo largo del camino.

RESULTADOS IDEALES PARA EL APOYO DE BASE

1. Un equipo de apoyo de base con recursos suficientes y un plan de trabajo que identifique claramente funciones y responsabilidades
2. Una estrategia de participación de las partes interesadas que incluya de manera significativa a los pueblos marginados
3. Un análisis de la situación y del sistema que el esfuerzo intenta impactar, incluidos datos y pruebas
4. Un presupuesto asegurado para la siguiente fase (o una propuesta de recaudación de fondos, si es necesario llevarla a cabo)
5. Un plan de monitoreo y aprendizaje que identifique triunfos rápidos y represente valor para los asociados

PRÁCTICAS ESENCIALES

Para cada componente constitutivo compartimos cuatro prácticas esenciales que funcionan de manera conjunta para construir la mentalidad correcta, el deseo y la orientación de la acción con miras a una acción colaborativa eficaz.

Estas son las prácticas esenciales relevantes para entender el sistema:

Práctica esencial #1: Desarrollar la capacidad de liderazgo de los sistemas

1. Participe en la formación de liderazgo sistémico al principio del proceso. Esto podría organizarse para todas las y los participantes, o podría compartir una lista de programas de formación de liderazgo sistémico para que las personas se inscriban.
2. Participe en un **recorrido de aprendizaje** hacia un lugar pertinente. Teniendo en cuenta el futuro que desea crear, ¿qué personas y lugares probablemente le enseñen más sobre ese futuro y cómo hacerlo realidad? Los recorridos de inmersión profunda suelen ser mejores cuando se realizan en grupos pequeños de hasta cinco personas. Asegúrese de que la preparación y la reunión de información se realicen de manera estructurada y oportuna.

Práctica esencial #2: Trabajo con el poder

1. Realice un [análisis del poder](#) : Mucha gente habla de poder, pero muy pocas personas realmente lo entienden. Sin embargo, el poder afecta todo lo que hacemos. Entender el sistema también significa analizar el papel del poder para lograr que ocurra el cambio. Un análisis del poder puede ayudar a los grupos a navegar las diferentes dimensiones del poder, para entender cómo se forman los problemas sociales y qué cambio se podría lograr.
2. Preste atención a las voces periféricas, a las minorías y a los grupos menos poderosos y pregunte: “¿Quién no está presente en la mesa de deliberaciones?” e invítelas.
3. Considere el diseño de espacios separados para conectar y compartir entre aquellos que tengan menos poder, y para quienes tengan más poder.

Práctica esencial #3: Trabajar a través del conflicto

1. Cree espacio en una sesión de partes interesadas para conversaciones sobre temas escabrosos, de modo que no se puedan ignorar y, en su lugar, se exploren de forma proactiva para una mayor comprensión. Esto ayudará a evitar problemas debidos a conflictos que podrían presentarse más adelante.
2. Concéntrese en escuchar y compartir perspectivas y tratar de entender diferentes intereses y apreciar estas diferencias. Esto puede ayudar a abordar los problemas antes de que se transformen en conflictos.

Práctica esencial #4: Comunicación eficaz

1. Iniciar una práctica de comunicación continua entre las partes interesadas para crear confianza y motivación comunes.
2. Usar una combinación de herramientas de comunicación virtuales y presenciales que admitan la colaboración, como Zoom break outs, Slido, Mural, Trello.
3. Consulte la Lista maestra de recursos para obtener una serie de herramientas y recursos que permitan realizar el trabajo en esta modalidad.



Aprender y adaptarse a lo largo del camino

Aunque es un componente constitutivo por derecho propio, las lecciones de la sección “Aprender y adaptarse” son pertinentes a todas las partes del proceso. Estas son algunas formas en las que podemos aplicar estas prácticas para entender el sistema:

- ¿Cómo aprende un sistema? El aprendizaje no ocurrirá si nadie está prestando atención o haciendo un esfuerzo consciente para reflexionar. Es importante identificar las áreas clave que supervisar y sobre las cuales reflexionar regularmente. También es importante comprender qué es lo mejor que se debe monitorear en el sistema, la comunidad y el nivel individual para poder aprender.
- Incorporar un momento de reflexión al principio y/o al final de cada reunión. Puede ser tan simple como pedir a todos los participantes que respondan una pregunta. La construcción de una cultura del aprendizaje mediante la reflexión y el análisis de las lecciones aprendidas es fundamental para el éxito. [Este artículo de la Harvard Business Review](#) comparte otras sugerencias.
- Este podría ser el momento de introducir el marco de medición y evaluación de las señales del cambio para monitorear el aprendizaje. Puede utilizar esta herramienta para crear una base de conocimientos de las partes interesadas al comienzo del recorrido de aprendizaje. Le recomendamos que vuelva a utilizar este marco a mitad del trabajo en conjunto, así como al final, para captar el aprendizaje cualitativo que puede ser tan difícil de seguir.



“Si quieres ir rápido,
vete solo.
Si quieres ir lejos,
lleva compañía”.

- Proverbio africano



Creando
confianza,
alianzas, y un
compromiso
compartido

2. COCREAR EL ENFOQUE

El componente constitutivo “Cocrear el enfoque” toma la comprensión sólida y la visión compartida desarrollada por el grupo de múltiples interesados en “Entender el sistema” y construye una ruta clara hacia la acción. Hay dos resultados críticos en este componente constitutivo:

- Cocrear una estrategia, una hoja de ruta o un plan, junto con un sistema de supervisión de apoyo, y
- Aprender a cocrear el modo de trabajar juntos ahora y en el futuro

Nuestra experiencia nos ha demostrado que el análisis de problemas complejos desde múltiples perspectivas cambia la comprensión de lo colectivo de maneras que crean soluciones más innovadoras, profundas y sistémicas. La experiencia también ha demostrado que al reunir a un grupo diverso de personas con distintos modelos y valores mentales, construir esta manera de ver y entender colectivamente toma tiempo. Generar confianza entre las partes interesadas y crear una verdadera asociación, en la que todo el mundo tenga interés en el resultado y comparta un compromiso con el esfuerzo colaborativo son impulsos fundamentales.

La colaboración no sólo ocurre; es una capacidad que debe construirse. Un modelo de práctica reflexiva funciona bien, uno en que como grupo aprendemos sobre un tema, tenemos un espacio para aplicarlo y luego reflexionamos sobre lo que se aprendió y cómo mejorar nuestras ideas y enfoque al avanzar. De manera particular se recomienda en este componente constitutivo crear capacidad para comprender distintas perspectivas, desenterrar la dinámica del poder y no sólo gestionar, sino sacar el máximo partido de los conflictos.

Otra forma de construir un enfoque cocreativo es alentar a las asociaciones a poner a prueba ideas sencillas. Esto puede alentar dos resultados: triunfos rápidos y aprender de esos triunfos, o el fracaso y luego aprender y adaptarse. Este enfoque reiterativo, cuando se admite, puede producir resultados de alto valor. Los triunfos rápidos en esta etapa pueden demostrar que las colaboraciones están funcionando, lo que podría servir como evidencia útil para los financiadores, y también mantener a las y los participantes comprometidos, con la satisfacción de estar emprendiendo acciones, alcanzando el éxito y aprendiendo.

¿QUÉ SUCEDE DURANTE ESTE COMPONENTE CONSTITUTIVO?

En esta fase las partes interesadas se reúnen para definir cómo trabajar de manera conjunta, qué acciones emprender para transformar el sistema, cómo saber que el cambio ha ocurrido, cómo asegurarnos de que estamos aprendiendo juntos y cómo comunicarnos sobre nuestro trabajo.

En la medida en que se creen estos resultados, estaremos aprendiendo a trabajar juntos de la mejor manera para que se escuchen y se tengan en cuenta todas las voces respecto de lo que se está creando. Estamos construyendo a partir de las buenas ideas de las demás, navegando la dinámica de poder en el grupo y trabajando eficazmente a través del conflicto para construir las mejores soluciones.

Estamos experimentando cómo trabajar eficazmente con aquellas personas que piensan de manera distinta y representan perspectivas diferentes. Al escuchar y ver la gama de perspectivas que existen, las perspectivas de todos se expanden, y esto crea soluciones e impacto más significativos.

Las grandes visiones cobran vida cuando comprometemos nuestras mentes y nuestros corazones. Al participar en lo que a las personas les importa y en lo que son buenas, la cocreación y la colaboración pueden convertirse en el mejor trabajo duro que hayamos experimentado.

ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

Decidir conjuntamente cómo trabajar juntos y asumir compromisos

- Cocrear la estructura colaborativa necesaria para lograr la visión.** Esto debe incluir cómo el grupo trabajará de manera presencial y en línea, cómo será dirigido el grupo, qué roles serán necesarios y un esquema de responsabilidades. La profundidad variará dependiendo de los esfuerzos necesarios. A continuación se ofrece una orientación más específica del PNUD sobre cómo establecer una estructura colaborativa, con ejemplos de nuestra experiencia.
- Cocrear un protocolo de comunicaciones acordado.** Esto debe apoyar la comunicación continua entre los miembros del grupo, así como la forma en que cada uno se comunica externamente. A continuación se ofrece una guía sobre lo que podría incluir un protocolo de comunicaciones.
- Cocrear una estrategia o plan que establezca los compromisos acordados por todas y todos para lograr la visión compartida.** Las inversiones pueden ser económicas, sociales, de tiempo, en especie y ambientales. A continuación se muestran algunos ejemplos:

Compromisos de Desafío del Café Sostenible

Plan Nacional de Indonesia sobre Aceite de Palma Sostenible

Plan Nacional de Implementación de la Iniciativa sobre el Cacao y los Bosques de Ghana

Guías Nacionales para Compromisos de Productos Libres de Deforestación en Colombia, Perú y Ecuador

Determinar el nivel de formalización necesario para la estrategia/hoja de ruta/plan.

Es importante aclarar pronto cómo validar los compromisos y acuerdos que se están cocreando. Debemos preguntarnos: Cuando hayamos acordado nuestras acciones colaborativas, ¿cómo las formalizaremos? Es posible que necesitemos distintas maneras de hacerlo dependiendo del contexto de nuestra organización. Como participante del sector privado, ¿publicaré mis compromisos en línea? Como gobierno, ¿legalizaré mi compromiso o lo pondré en mi presupuesto anual? Como ONG, ¿puedo comprometerme a través de nuestro sitio web?

Cocrear una manera de asegurar la sostenibilidad del esfuerzo colaborativo más allá de la financiación existente.

Debemos preguntarnos: ¿Quién convocaría a las partes interesadas? ¿Quién acogerá el apoyo de base? ¿Cuán "oficiales" debemos ser para lograr con éxito nuestros resultados? ¿Cuál sería un buen mecanismo de gobernanza para colaborar? [Aquí](#) se puede encontrar orientación sobre lo que el Programa Green *Commodities* del PNUD ha encontrado que resulta clave para la sostenibilidad.

Construir una práctica de reflexión.

Dedicar tiempo de forma rutinaria a reflexionar después de las acciones realizadas de forma individual y colectiva, y compartir los aprendizajes entre sí. Inserte esta práctica en sesiones de apertura o clausura, o en línea entre sesiones de diálogo.

Contar la historia y compartir el crédito del éxito.

Cuando los grupos asumen la responsabilidad del éxito, en lugar de las personas u organizaciones, eso indica confianza en el esfuerzo colaborativo. Este artículo de Stanford Social Innovation Review facilita más información sobre la importancia de compartir el crédito.

RESULTADOS IDEALES PARA ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

1. Documento de gobernanza que describa la estructura colaborativa acordada
2. Un protocolo de comunicaciones para asegurar comunicaciones eficaces en torno al esfuerzo
3. Una estrategia/plan/hoja de ruta que documente los compromisos de acción colaborativa acordados
4. Un plan de inversión para ejecutar la estrategia /plan/hoja de ruta
5. Un enfoque para la sostenibilidad del esfuerzo colaborativo más allá de la financiación existente
6. Alianzas y proyectos para poner a prueba las ideas

Colaboración eficaz en acción: Laboratorio de Océanos Sostenibles

El Laboratorio de **Océanos Sostenibles** es una acción colaborativa dirigida al cambio sistémico que aborda la cuestión sobre: ¿Cómo podemos trabajar juntos para mejorar la gestión sostenible de nuestros ecosistemas marinos a nivel mundial?

El laboratorio fue diseñado para apoyar una cartera de iniciativas y esfuerzos en múltiples instituciones y geografías. Utiliza una metodología de “Laboratorio social”, que guarda armonía con nuestra metodología de Acción colaborativa eficaz y utiliza muchas de las mismas herramientas.

A continuación se presentan dos elementos de este esfuerzo que ilustran nuestra comprensión del sistema, la creación conjunta del enfoque y la adopción de acciones colaborativas.


- **Utilizar un marco para deconstruir problemas.** *El laboratorio ofreció a los miembros la oportunidad y las herramientas para deconstruir problemas, evaluarlos en un formato de grupo y, posteriormente, reconstruirlos de forma distinta, en lugar de simplemente identificar un problema y buscar una solución directa. Esto permitió al grupo llegar a un entendimiento común y creó espacio para que surgieran soluciones innovadoras basadas en las diferentes experiencias y perspectivas del diverso grupo de participantes.*
- **Creación de prototipos.** *Un prototipo es un enfoque orientado a la acción que pone a prueba nuevas ideas y estrategias emergentes con el fin de abordar los retos de forma sistémica y fomentar la innovación. El laboratorio utiliza un enfoque de creación reiterativa de prototipos que le permite probar posibles soluciones con la comunidad oceánica más amplia para evaluar probabilidades de éxito. Durante el primer módulo, pequeños grupos de estrategia establecieron cuatro prototipos de soluciones que se desarrollarán en los próximos 12 meses. Estas soluciones van más allá de tratar los síntomas o una parte del todo y en lugar de ello abordan las causas profundas de por qué las cosas no están funcionando. Los prototipos seleccionados se vincularon con las organizaciones e iniciativas de los participantes, y los equipos de prototipos se reunieron para probar, reflejar, consolidar, adaptar y perfeccionar sus estrategias*


APOYO DE BASE


Guardián de un proceso colaborativo y cocreativo


El papel del apoyo de base en este componente constitutivo se centra en facilitar y actuar como guardián del proceso cocreativo. Esto es fundamental para garantizar un proceso inclusivo que sea transparente y justo. Aquí se completa la contratación de un equipo completo de apoyo de base que comenzó en “Entender el sistema”. El facilitador ya debería estar en acción.


Estas son algunas de las acciones que puede realizar el equipo de apoyo de base para respaldar el componente constitutivo “Cocrear el enfoque”.


 **Modelar las prácticas esenciales de colaboración.** El equipo de apoyo de base debe liderar mediante el ejemplo para prácticas esenciales como la escucha activa, asegurando que se levanten voces menos poderosas, liderando, creando de manera conjunta, sintiéndose cómodo con lo desconocido, comunicándose a tiempo y de forma transparente, sosteniendo los intereses del conjunto y priorizando el aprendizaje colectivo. Consulte las herramientas de nuestra lista de prácticas esenciales. Esta [Guía de innovación colaborativa de CoCreative](#) ofrece una buena idea del recorrido y de lo que se necesita.


 **Construir una cultura que acepte los errores.** Para realizar el trabajo necesario, el equipo de apoyo de base debe trabajar con las partes interesadas para crear una cultura de confianza y seguridad psicológica de modo que tenga lugar el aprendizaje. El valor de admitir errores es contagioso. Podemos fomentar esto sirviendo como ejemplos.


 **Coordinar el desarrollo de una estructura de gobernanza.** Coordinar el codiseño y documentación de una estructura de gobernanza colaborativa que apoye el proceso actual. Haga preguntas del tipo: ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Qué se necesitará y de quién? ¿Cómo se prestará apoyo? ¿Cómo se compartirán las ideas y el aprendizaje entre los grupos? La orientación del PNUD sobre cómo hacerlo, y ejemplos de cómo se ha hecho, se pueden encontrar [aquí](#).

 **Triunfos rápidos del apoyo.** Este equipo también apoya la consecución de logros rápidos en esta fase, especialmente en la creación de asociaciones y prácticas esenciales como la comunicación eficaz, el trabajo con dinámicas de poder y la creación de capacidad de liderazgo sistémico.

 **Facilitar el establecimiento de compromisos.** La orientación y facilitación de compromisos colectivos, acuerdos e inversiones asociadas es una tarea clave para el apoyo de base en este componente constitutivo. Garantice que los interesados hagan planes procesables y apoyen la asociación y la creación de alianzas en torno a los compromisos.

 **Facilitar la planificación de comunicaciones colaborativas.** Supervise el diseño conjunto de un plan de comunicaciones por parte de un grupo de trabajo o de algunos interesados relacionados con los compromisos y acciones que se están formando. Se puede encontrar orientación para esto [aquí](#). Tenga en cuenta que los distintos tipos de interesados y organizaciones tienen intereses y necesidades diferentes. A modo de ejemplo, trabajar con el sector privado a menudo requiere un enfoque diferente que el necesario para trabajar con el sector público. [Aquí](#) está nuestra guía para trabajar con el sector privado en tales espacios de acción colaborativa.

 **Tomar notas.** Crear un registro completo de cada reunión y reunión (y compartirlo) ayuda a construir una cultura de transparencia y permite el acceso a la misma información en todo el sistema.

 **Solicite comentarios.** Esto resulta muy valioso cuando se solicita en tres niveles: de las personas, de la comunidad en su conjunto y del sistema en forma de indicadores de cambio. Pregunte a las y los participantes: ¿qué están aprendiendo? ¿Qué debe aprender el grupo? ¿Cómo ayuda esto al sistema?

RESULTADOS IDEALES PARA EL APOYO DE BASE

1. Un proceso de diseño de documentos de gobernanza colaborativa coordinado para la satisfacción de los interesados
2. Un plan de comunicaciones que apoye el protocolo y las prácticas esenciales de comunicación
3. Representación de las comunidades marginadas y resalte de sus aportes en el proceso cocreativo
4. Identificación de las y los campeones de las partes interesadas y desarrollo de la capacidad de liderazgo de sus sistemas
5. Las habilidades de las partes interesadas se actualizan para apoyar la cocreación (comprensión de sistemas, colaboración, liderazgo)
6. Las partes interesadas tienen acceso a la creación de capacidad y a herramientas para ayudarlas a cumplir sus acciones en este componente constitutivo

¿Qué ocurre si nos
atacamos en nuestro
proceso cocreativo?

- Tómese un descanso
- Separe la colaboración según grupos de interés
- Cree una estrategia especial para la participación uno a uno para los interesados altamente influyentes pero que no apoyan.
- Procure ayuda con experiencia en la mediación de conflictos.

Colaboración eficaz en acción: Codiseño de un enfoque para abordar la falta de vivienda en Perth

Un sólido ejemplo de “condiciones para el codiseño” proviene de una iniciativa de Australia Occidental que trabaja para poner fin a la falta de vivienda. Esta lista fue desarrollada por los interesados y acordada como formas de trabajar de manera conjunta. Se compartió en el [Conjunto de herramientas](#) de codiseño de la iniciativa.

Las condiciones para el codiseño

El codiseño no puede ocurrir de forma aislada, sino que requiere que nos centremos en las condiciones:

- **Voluntad de actuar a partir de nuevos aprendizajes:** *El codiseño sólo debe utilizarse cuando hay apetito y se está preparado para emprender acciones sobre los cambios producidos.*
- **Apoyo de liderazgo:** *El éxito del codiseño depende de que los líderes apoyen un proceso de diseño abierto y se respalden de los cambios que se produjeron.*
- **Tiempo destinado:** *Es imperativo asignar tiempo al personal para que participe en los procesos de codiseño.*
- **Diversidad de personas:** *El codiseño requiere la participación de personas con experiencia vivida; y funciona mejor cuando participa personal de organizaciones de todos los niveles.*
- **Optimismo del liderazgo:** *En el codiseño ideamos muchos conceptos que podrían no funcionar, y luego ponemos a prueba estas ideas. Este proceso funciona mejor cuando los líderes son optimistas en todo momento.*
- **Mente abierta:** *Cuando os reservamos los juicios reflejo y escuchamos con una mente abierta, podemos descubrir nuevos conocimientos.*
- **Intercambio de conocimientos en toda una organización/sistema:** *Los líderes deben permitir que las ideas y el conocimiento se propaguen por toda la organización.*
- **Liderazgo distribuido:** *El codiseño debe implicar el empoderamiento de todas las y los involucrados, permitiéndoles ser parte de las decisiones y cambios*

PRÁCTICAS ESENCIALES

Para cada componente constitutivo compartimos cuatro prácticas esenciales que funcionan de manera conjunta para construir la mentalidad correcta, el deseo y la orientación de la acción con miras a una acción colaborativa eficaz.

Estas son las prácticas esenciales pertinentes a la Cocreación del enfoque:

Práctica esencial #1: Desarrollar la capacidad de liderazgo de los sistemas

- Continuar construyendo capacidad de liderazgo sistémico entre los interesados, particularmente entre las y los campeones que pueden asumir mayor liderazgo en el proceso. ¿Puede este proceso extraer cualidades de liderazgo innatas y desarrollarlas? Apoyar una mayor responsabilidad sobre todo el proceso por parte de las y los integrantes del grupo.

Práctica esencial #2: Trabajo con el poder

- Continuar construyendo capacidad en torno a la dinámica de poder y entendiendo diferentes perspectivas.

Práctica esencial # 3: Trabajar a través del conflicto

- Seguir construyendo capacidad en torno a la gestión y sacar el máximo partido de los conflictos.

Práctica esencial#4: Comunicación eficaz

- De manera ideal, los mensajes clave se desarrollan de manera colaborativa para dar la oportunidad de convergencia a los distintos relatos entre sí. Considere la posibilidad de establecer un grupo de trabajo de comunicación con múltiples partes interesadas para centrar las comunicaciones entre las partes interesadas en torno a las cosas que las personas valoran en sus corazones para mantener el impulso de los esfuerzos cocreativos.
- Es importante que las personas que participan en el proceso cocreativo se comuniquen con frecuencia y de manera eficaz, trayendo los resultados a sus organizaciones para asegurar una representación auténtica y obtener el apoyo de los responsables de la toma de decisiones. Conviene proporcionar herramientas para apoyar este esfuerzo: presentaciones hechas a la medida y registros de reuniones rápidamente distribuidos serían de gran ayuda.
- La escucha profunda es clave para garantizar que las y los integrantes del equipo entiendan las perspectivas de las y los demás. La creación de esta habilidad requiere atención continua, pero contribuirá a una comunicación eficaz en un esfuerzo colaborativo.
- Adoptar un enfoque de sistemas significa eliminar la estructura compartimentada. Esto también se aplica a las prácticas esenciales. Para el éxito de la cocreación de un enfoque compartido es fundamental mantener un equilibrio de compromiso entre los intereses de las partes interesadas. Se debe respetar la equidad de género y los participantes marginados no sólo deben estar representados, sino que deben ser alentados activamente a participar. Este elemento es crítico para cada una de las cuatro prácticas esenciales.

Aprender y adaptarse a lo largo del camino

Aunque es un componente constitutivo por derecho propio, las lecciones de la sección “Aprender y adaptarse” son pertinentes a todas las partes del proceso. Identificar y monitorear áreas clave para el aprendizaje es útil en cada componente constitutivo. A continuación se muestran algunas formas de aplicar Aprender y adaptarse para Cocrear el enfoque:

- Adopte una práctica reflexiva que ha sido cocreada y utilizarla regularmente para apoyar el aprendizaje del grupo a través y de la experiencia. Esto, a su vez, apoya al grupo en la obtención de nuevas ideas sobre sí mismos y el colectivo. Esta práctica debería estar plenamente integrada entre los interesados en esta etapa, con tiempo asignado en la mayoría de las interacciones de grupo.
- Todo el trabajo del equipo de apoyo de base y los procesos de colaboración (desde el desarrollo de una agenda de taller, hasta procesos de negociación complejos, e incluso el diseño de una estrategia para comunicar el cambio y el impacto) son oportunidades para modelar ciclos de práctica reflexiva, así como para mantener relaciones de confianza con el proyecto en acción.
- Dependiendo de la duración del proceso de acción colaborativa, el marco Señales del cambio puede utilizarse de nuevo aquí para comprender dónde y cómo está ocurriendo el aprendizaje y cómo estamos cambiando nosotros mismos como sistema. Comparta los resultados actuales con los resultados anteriores y analicen lo que dicen. Siga haciendo la pregunta: ¿hay algo que se pueda hacer mejor?
- Anime a las partes interesadas a que lleven lo que están aprendiendo de regreso al sistema que representan. Esto extiende el aprendizaje a sistemas adyacentes.
- Consulte este [recurso](#) sobre cómo aprender de los errores para encontrar herramientas que sean útiles en esta etapa.



“Alzar mi voz, no para que pueda gritar, sino para que aquellos que no tienen voz puedan ser escuchados... no podemos tener éxito cuando la mitad de nosotros estamos retenidos.”

- Malala Yousafzai



3. ADOPTAR ACCIONES COLABORATIVAS

*Experimentando
juntos el
camino a
seguir*

Ya sea que la estrategia, la hoja de ruta o el plan cocreados sean para cinco años o para los próximos meses, si lo ha hecho aquí con algunos compromisos y acuerdos cocreados, es hora de emprender acciones. ¡Felicitaciones! Se han reforzado los lazos de asociación y confianza; ahora tenemos que ponerlos a prueba en la práctica y asegurarnos de que se mantengan a medida que aplicamos nuestros compromisos conjuntos.

En este componente constitutivo, los interesados ven que la capacidad de liderazgo de sus sistemas se demuestra claramente a través del proceso de adopción de acciones colaborativas utilizando distintos enfoques y aprendiendo de los resultados. Estas mismas personas pueden ser vistas liderando la acción en sus organizaciones, poniendo a prueba las ideas y mejorándolas. Al mismo tiempo, existe un sentido de responsabilidad individual y colectiva y de monitoreo de la labor, garantizando que se estén llevando a cabo acciones y compromisos. Este ciclo de acción y reflexión no sólo es más transparente, sino que también genera entusiasmo por compartir y aprender, porque ilumina el sentido de ser parte del sistema en su conjunto y reconoce el valor que proporciona.

¿QUÉ SUCEDE DURANTE ESTE COMPONENTE CONSTITUTIVO?

La adopción de acciones colaborativas fortalece la labor de fomento de la confianza, las asociaciones y las capacidades colectivas. Todas y todos somos capaces de emprender acciones a partir de compromisos, y hay espacio para experimentar, probar supuestos y adaptar e incorporar las cuestiones emergentes que surjan como parte de la transformación del sistema.

Los compromisos se priorizan para la acción de acuerdo con su punto de apalancamiento en el sistema, determinado por el mapeo realizado anteriormente. Se ha establecido un **Sistema de monitoreo participativo** para documentar tanto el aprendizaje como el crecimiento del esfuerzo, así como para informar sobre los compromisos conjuntos acordados.

En este punto, el aprendizaje colaborativo se intensifica y se comparte activamente entre el grupo de interesados y con el universo más amplio de los interesados directos de cada organización participante. También podría ser un momento de expansión; otras iniciativas podrían optar por utilizar un proceso similar en una nueva esfera. El equipo está buscando una rápida victoria en torno al proceso que se está utilizando en otros sistemas cercanos.

Nuevos actores siguen incorporándose al esfuerzo. Las prácticas reflexivas arraigadas se utilizan con estos nuevos participantes para fortalecer la colaboración y las asociaciones. La capacidad de dirigir, innovar y adaptarse es fuerte, y el grupo siente la responsabilidad colectiva de las acciones. Se ha confirmado la financiación para apoyar el establecimiento del futuro anfitrión y estructura colaborativas, para aplicar los compromisos, y se adaptará a medida que surjan nuevos aprendizajes durante la puesta en marcha.

ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

Poner en práctica los compromisos, monitorear y compartir aprendizajes.

Las partes interesadas han cocreado compromisos que ahora se están poniendo en práctica. Al “Adoptar acciones colaborativas”, las partes interesadas deben tratar de:

Cumplir los compromisos. Las partes interesadas deben cumplir los compromisos contraídos mediante asociaciones y alianzas dentro de sus organizaciones o con otras organizaciones. Esto requiere personal de apoyo adecuado y financiación, así como una colaboración continua con los interesados directos de sus esfuerzos.

Establecer la futura estructura y proceso de colaboración. Esto tiene un modelo institucional de acogida y financiación, como se acordó a través de un proceso cocreado. La independencia económica garantizará que podamos seguir trabajando en una verdadera asociación, mantener relaciones de confianza y fortalecer y ampliar el liderazgo en las organizaciones. Si se decide una nueva estructura, es importante tener la flexibilidad de evolucionar de acuerdo con las necesidades futuras, al mismo tiempo que se mantiene el apoyo de base para facilitar la colaboración, trabajar con el poder, experimentar, innovar y manejar conflictos.

Documentar y compartir el cambio, el impacto y el aprendizaje a través de un Sistema de monitoreo participativo. Una cultura de compartir regularmente el progreso, los desafíos y el aprendizaje se construye a través de la comunicación transparente y la seguridad psicológica. Cuando las partes interesadas se sienten lo suficientemente seguras como para ser vulnerables y compartir lo que no funcionó tanto como lo que funcionó, más personas se benefician en última instancia.

RESULTADOS IDEALES PARA LAS ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

A collaborative governance document design process that is coordinated to stakeholder satisfaction

1. Cumplimiento de los compromisos individuales y conjuntos
2. Seguimiento y presentación periódicas de informes sobre las acciones colaborativas
3. Comunicación periódica con las organizaciones de los interesados y las partes interesadas acerca de los progresos alcanzados
4. Los compromisos conjuntos se adaptan según sea necesario
5. Los cambios sistémicos se registran, comparten y celebran (a medida que surjan)

continuación se ofrece orientación adicional sobre [cómo establecer un Sistema de monitoreo participativo](#) para tales esfuerzos colaborativos para cambiar sistemas.

APOYO DE BASE


Monitorear y estimular la rendición de cuentas.


Un papel clave del apoyo de base en este componente constitutivo es capacitar y permitir a las partes interesadas emprender acciones a partir de sus compromisos conjuntos en el modelo de alianza y colaboración cocreado, manteniendo al mismo tiempo una actitud de experimentación y aprendizaje.


Estas son algunas de las acciones que puede realizar el equipo de apoyo de base para respaldar el componente constitutivo "Adoptar acciones colaborativas".

Asegurar que los compromisos cubran una serie de necesidades.

Es especialmente importante asegurarse de que la equidad de género, los jóvenes y los pueblos marginados sean considerados cuando se cumplan los compromisos. Conviene considerar una manera de incorporar el conocimiento tradicional en el diseño del proceso de aprendizaje. Algunos ejemplos incluyen el uso de métodos vivenciales tales como el teatro, actividades, juegos o pintura mural para que los grupos aprovechen otras formas de saber al examinar un tema. Explorar y trabajar con estas otras formas de saber puede aportar más profundidad a las soluciones.

 **Hacer que las partes interesadas rindan cuentas.** El equipo de apoyo de base debe mantener líneas de responsabilidad con respecto a los compromisos, con base en modalidades previamente acordadas. Deben seguir facilitando ciclos de reflexión entre el colectivos. Esto fortalece una cultura de confianza, aprendizaje y cambio transformador.

 **Seguimiento del progreso del aprendizaje.** Hasta ahora el marco **Señales del cambio** se ha utilizado varias veces desde el comienzo del proceso. El cambio y el crecimiento reconocidos por los interesados deben ser claramente percibidos y celebrados. Compartir con los interesados, financiadores y demás, según corresponda. [Aquí](#) y [aquí](#) se pueden encontrar otras herramientas para monitorear y evaluar el aprendizaje en el trabajo de cambio sistémico.

 **Ofrecer sesiones “sólo de reflexión” con los interesados.** A lo largo del recorrido, mantenga periódicamente espacio para que las y los interesados reflexionen y sólo reflexionen. Durante estas sesiones, invite a las y los participantes a incorporarse sobre la base de su estado emocional, no de la acción per se. No olvide evaluar la actividad, sacando tiempo para un debate posterior a la reflexión en que determinar cómo podría hacerse mejor la próxima vez.

RESULTADOS IDEALES PARA EL APOYO DE BASE

1. Establecimiento de un sistema de monitoreo participativo que recoja resultados
2. El aprendizaje y los cambios se monitorean y se realiza un seguimiento mediante la herramienta de señales de cambio
3. Sólida rendición de cuentas; se emprenden acciones y se adapta el esfuerzo según sea necesario
4. Se establece una futura estructura colaborativa
5. Los resultados y los cambios se comunican de acuerdo con el protocolo de comunicaciones

**Utilizar el
Marco de
señales de
cambio**

PRÁCTICAS ESENCIALES

Para cada componente constitutivo compartimos cuatro prácticas esenciales que funcionan de manera conjunta para construir la mentalidad correcta, el deseo y la orientación de la acción con miras a una acción colaborativa eficaz.

Estas son las prácticas esenciales relevantes para Adoptar acciones colaborativas:

Práctica esencial #1: Desarrollar la capacidad de liderazgo de los sistemas

- Considere alentar a las partes interesadas a que apliquen lo que hayan aprendido sobre el liderazgo y la colaboración para crear capacidad de liderazgo en sus propias organizaciones. Facilitar las discusiones sobre cómo hacerlo aumentará las probabilidades de que suceda.
- Los conjuntos de habilidades de liderazgo que más se necesitan en “Adoptar acciones colaborativas” se mueven en torno a la adaptabilidad y la resiliencia. Rara vez las cosas van exactamente como se han planeado. Céntrese en: ¿cómo construimos la capacidad de adaptación del grupo? ¿Cómo permanecemos optimistas y nos mantenemos a la altura de nuestra capacidad de recuperación a través de prácticas intencionales? Aquí hay [un buen resumen de Generative Somatics](#) de la investigación en profundidad sobre cómo construir nuestra resiliencia.

Práctica esencial #2: Trabajo con el poder

- Asegúrese de que las acciones que se están emprendiendo tengan un equilibrio de compromisos entre los intereses de las partes interesadas, especialmente aquellas típicamente marginadas como las mujeres, los pequeños agricultores y los participantes indígenas. Pregunte: ¿cómo estamos trabajando con el poder a medida que avanzamos hacia la acción?

Práctica esencial #3: Trabajar a través del conflicto

- A medida que los planes pasen a la acción, se pueden revelar distintas perspectivas y entendimientos que no se habían tomado en cuenta antes. Podría surgir un conflicto, y es importante en este punto estar preparadas y listas para solucionarlo. Considere la posibilidad de llevar a cabo un taller de solución de conflictos para sus partes interesadas.

Práctica esencial #4: Comunicación eficaz

- En este componente constitutivo, las comunicaciones deben centrarse en contar la historia de los éxitos y fracasos de los esfuerzos, así como lo que se está aprendiendo.
- Debe haber un plan de comunicación que asegure que se incluya a los actores clave en lo que se está comunicando. Hay una serie de comunicaciones que serán relevantes para su esfuerzo, desde la presentación de informes de resultados a los principales interesados hasta el intercambio de lecciones aprendidas con otras iniciativas de acción colaborativa.

Aprender y adaptarse a lo largo del camino

- Aunque es un componente constitutivo por derecho propio, las lecciones de la sección Aprender y adaptarse son pertinentes a todas las partes del proceso. A continuación, se muestran algunas formas de aplicar estas prácticas a la acción colaborativa:
- El aprendizaje es más rico aquí, ya que todas y todos siguen aprendiendo a partir de la acción, y comparten abierta y honestamente entre sí acerca de lo que está funcionando, lo que no funciona y las preguntas que todavía tienen. Esto estará respaldado por todas las prácticas, sistemas y herramientas configurados durante el proceso hasta la fecha.
- Utilice el marco [Señales del cambio](#) como herramienta de monitoreo nuevamente en este punto del proceso para monitorear cuánto cambio y aprendizaje se produjo en cada uno de los interesados a lo largo del esfuerzo colaborativo. Utilice esta información para contar una historia convincente del recorrido de aprendizaje que realizó todo el grupo y captar los aprendizajes cualitativos de difícil seguimiento.



“Cuando uno habla, sólo repite lo que ya sabe, pero si escucha, aprenderá algo nuevo”.

- JP McEvoy



4. APRENDER Y ADAPTARSE

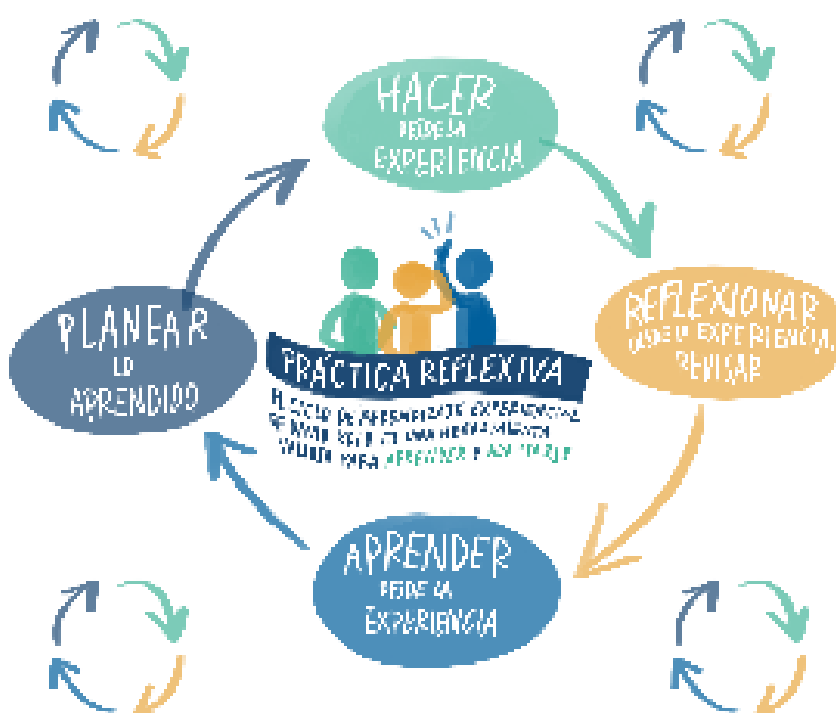
Transformar sistemas a través del aprendizaje basado en la experiencia, y convertir eso en un hábito

¿Por qué es importante Aprender y adaptarse en el cambio sistémico? Dado que la solución rara vez se conoce desde el principio, los participantes tienen la oportunidad de participar en el aprendizaje por medio de la acción y adaptarse para descubrir la mejor manera de avanzar. Ya sea que se trate de un grupo de trabajo que aprende que una solución que tenía previsto que funcionara no funcionará, o que un grupo de trabajo se dé cuenta de que la financiación prometida ya no está disponible, o que las pruebas de la hipótesis de un comité que no se materializaron, cada grupo de interesados que intente cambiar un sistema entrará en un callejón sin salida, un bloqueo, un fracaso y muchos desafíos complejos, si lo están abordando correctamente.

Aprender y adaptarse es clave a lo largo del esfuerzo, no sólo cuando hemos logrado nuestros objetivos. Por lo tanto, el desarrollo de una cultura de aprendizaje comienza al principio del recorrido y continúa hasta el final

¿Qué sabemos de las personas que tienen facilidad para aprender? Las personas presta a aprender son personas que no necesariamente quieren fracasar, pero que no tienen miedo de admitir el fracaso y los errores cometidos. Acogen el cambio, escuchan atentamente, tienen un sesgo orientado a la acción, no temen ser diferentes, quieren tener impacto y tienen un propósito impulsado por la empatía. Es fundamental habilitar y crear estas capacidades. Construyen seguridad psicológica dentro del grupo, lo que a su vez nos permite ser valientes cuando nos arriesgamos con ideas, proponiendo soluciones potenciales, aprovechando las ideas de otras y otros y siendo vulnerables.

La adaptación requiere por igual ciertas mentalidades, comportamientos y competencias. Los participantes son más capaces de adaptarse a su situación si hay un enfoque orientado a los resultados e impactos; si hay énfasis en facilitar el aprendizaje y construir relaciones, y si hay apoyo para moverse por el cambio. La estructura del esfuerzo también debe proporcionar espacio para el aprendizaje y el mejoramiento continuos.



Los investigadores han comprendido desde hace mucho la importancia de una práctica reflexiva para apoyar el aprendizaje y el desarrollo. **El ciclo de aprendizaje basado en la experiencia de David Kolb** es un modelo que es una herramienta valiosa para aprender y adaptarse. Ilustrado por Carlotta Cataldi.

¿QUÉ SUCEDE DURANTE ESTE COMPONENTE CONSTITUTIVO?

La incorporación de una cultura de aprendizaje y adaptación comienza se inicia al dedicar tiempo de “Entender el sistema” al comienzo de la acción colaborativa. En ese punto diseñamos las prácticas y procesos necesarios en todos los aspectos del trabajo. Diseñamos sesiones para garantizar que los distintos tipos de alumnos aprendan; modelamos las oportunidad de asumir riesgos calculados y de fracasar como parte del aprendizaje, y proporcionamos experiencias frecuentes de aprendizaje colaborativo eficaz.

El **Sistema de monitoreo participativo** sigue la visión y los compromisos compartidos a largo plazo. Esto incluye indicadores de cambio de comportamiento identificados a lo largo del tiempo, y apoya el intercambio transparente de resultados de aprendizaje colectivo, permitiendo así a todos los interesados asumir la responsabilidad del esfuerzo conjunto.

Al final de este recorrido, somos capaces de mostrar fuertes señales de corazones y mentes que se desplazan hacia el sistema transformado que imaginamos. Comunicamos nuestros aprendizajes a otros grupos que podrían estar interesados en los resultados. Compartimos de forma proactiva nuestra historia de cambio y transformación a través de artículos, entrevistas y estudios de casos que incluyen de forma transparente nuestros fracasos y aprendizajes, así como nuestros éxitos. Difundimos nuestros aprendizajes con la esperanza de que otras y otros puedan aplicar nuestro proceso mientras evitan algunos de nuestros errores.

ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

Comunicar el progreso, adaptarse del aprendizaje y compartir el crédito.

En este caso, las acciones de las partes interesadas son des dos tipos. En primer lugar, participamos en el aprendizaje y la adaptación a lo largo del proceso (por lo que compartimos la orientación para “Aprender y adaptarse a lo largo del camino” dentro de cada componente constitutivo). En segundo lugar, adoptamos el aprendizaje al final de una acción colaborativa, donde el enfoque está en la cosecha y comunicación de las lecciones del proyecto.

Para este segundo esfuerzo, las partes interesadas deben estar bien preparadas, ya que han estado participando en procesos y prácticas de aprendizaje durante el curso de la acción colaborativa. Entre las acciones que podemos llevar a cabo se cuentan:

Determinar la historia colectiva que queremos contar acerca de lo que se aprendió y se logró. Pregunte: ¿Cómo queremos hablar de dónde empezamos, qué se ha adaptado del enfoque inicial y dónde nos encontramos ahora? ¿Cómo funciona? Debería haber suficiente confianza en el colectivo para ser transparentes en cuanto a los desafíos y fracasos, así como en cuanto a los éxitos. Cuente la historia del aprendizaje y la transformación junto con los resultados en los que se centra el esfuerzo (es decir, las mejoras relacionadas con el *commodity* o sistema alimentario específico, o el éxito de un diálogo entre grupos clave).

Preparar a las partes interesadas (y a sus organizaciones) para que compartan el crédito respecto del éxito y el impacto colectivos.

En este punto, las piezas se unen en un rompecabezas de impacto colectivo, en que cada participante es, a su manera, autor de la transformación. Es importante que las partes interesadas tengan una conversación con los equipos de liderazgo y comunicaciones/marketing de sus organizaciones sobre mensajes que honren la colaboración para garantizar que el crédito sea colectivamente compartido.

Medir y evaluar el cambio realizado. Participar en ejercicios de evaluación, reflexión y comprensión durante todo el recorrido. Contribuir al [Sistema de monitoreo participativo](#) y a los marcos de [Señales de cambio](#) para documentar y evaluar el cambio sistémico de manera colaborativa. Realizar un seguimiento de elementos cuantitativos tales como las nuevas políticas, regulaciones y leyes aprobadas por el gobierno, el sector privado y las ONG. Conviene realizar un seguimiento de los cambios cualitativos si hay nuevas formas de ser, trabajar o idear que se presenten o inserten. No se debe olvidar incluir nuevas asociaciones o alianzas formadas debido al esfuerzo. Para algunas grandes herramientas de la construcción de hábitos y una cultura del aprendizaje, consulte [este recurso](#).

Mirar hacia atrás para celebrar donde estamos ahora. Este momento nos da la oportunidad de volver la mirada y revisar nuestra visión y comprensión iniciales del sistema. Lo más probable es que el mundo que nos rodea haya cambiado desde sus inicios.

RESULTADOS IDEALES PARA LAS ACCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS


1. Los aprendizajes se comparten y comunican
2. Todo cambio en el sistema, en la comunidad de partes interesadas y/o en las personas se documenta, mide y comunica
3. Se identifican los siguientes pasos, si los hay
4. El esfuerzo colaborativo puede funcionar bien con el futuro emergente


APOYO DE BASE


Integrar el aprendizaje y la adaptación, al tiempo que se monitorea y documenta el cambio y se mide el impacto.


Hay dos funciones fundamentales del equipo de apoyo de base en este componente constitutivo que son paralelas a las acciones tomadas por las partes interesadas. En primer lugar, desde el comienzo del esfuerzo integramos y apoyamos una cultura de aprendizaje en el trabajo diario. En segundo lugar, apoyamos el aprendizaje general eficaz y la conclusión del esfuerzo.

Durante este paso final, he aquí algunas acciones que el equipo de apoyo de base puede realizar para apoyar el esfuerzo general de “Aprender y adaptarse”:

 **Modelar las capacidades de aprendizaje y adaptación.** A lo largo del proceso, pero especialmente al final, es importante que el equipo de apoyo de base sirva como modelo que demuestre lo que significa aprender y adaptarse. Debemos acoger la experimentación y ser valientes al admitir errores y adaptarnos a los fracasos. Debemos igualmente ser coherentes al compartir el crédito por el impacto colectivo logrado por el grupo.

 **Mantener la vista puesta en el largo plazo.** La base de apoyo se centra en mantener la visión del colectivo a largo plazo, entendiendo que el cambio sistémico lleva tiempo y es un proceso continuo de experimentación y adaptación como un todo.

 **Convocar en torno al aprendizaje.** En los momentos clave del recorrido, el apoyo de base reúne a las partes interesadas clave para revisar los resultados de las acciones colaborativas, los enfoques de colaboración y el impacto logrado hasta el momento. Esto nos ayuda a adaptar la manera en que trabajamos en conjunto y lo que estamos haciendo juntos, al servicio de nuestra visión común.

 **Adaptar nuestra configuración a medida que continúa el recorrido.** En algún momento hacia el final de una acción colaborativa se encuentra un nuevo hogar para albergar el esfuerzo. En este caso, el propio equipo tendrá que evolucionar y adaptarse para apoyar esta etapa distinta del recorrido.

RESULTADOS IDEALES PARA EL APOYO DE BASE

1. Las prácticas, procesos y sistemas de monitoreo, aprendizaje y adaptación están integrados en todos los componentes constitutivos
2. Los resultados y el impacto se reportan a través de un Sistema de monitoreo participativo
3. Todas las partes interesadas cuentan la historia colectiva

PRÁCTICAS ESENCIALES

Para cada componente constitutivo compartimos cuatro prácticas esenciales que funcionan de manera conjunta para construir la mentalidad correcta, el deseo y la orientación de la acción con miras a una acción colaborativa eficaz.

Estas son las prácticas esenciales relevantes para Aprendizaje y adaptarse:

Práctica esencial #1: Desarrollar la capacidad de liderazgo de los sistemas

- Centrarse en la práctica de aprender algo nuevo. Podría manifestarse en forma de acoger la curiosidad y hacer más preguntas, escuchar más y hablar menos, permitirse llegar a situaciones incómodas o ponerse en contacto con una parte interesada con la que todavía no ha hablado. La próxima vez que algo cambie, practique la posibilidad de acogerlo.
- Normalizar cometer errores y adaptarse a partir de esos errores.
- Considere el uso de [herramientas para apoyar la práctica reflexiva](#) y [para aprender de los errores](#) a lo largo de su recorrido.
- Ayudar a otras y otros a adaptarse centrándose en los resultados e impactos; facilitar el aprendizaje y la creación de relaciones y apoyar a otras y otros a manejarse en el cambio y el aprendizaje y la mejora continuos.

Práctica esencial #2: Trabajo con el poder

- Durante el trabajo de la acción colaborativa, crear un bucle de reflexión en torno a los éxitos y fracasos en el trabajo con el poder. Esto asegura que se tomen nota de los errores, se adopten nuevos enfoques y se celebren los éxitos.
- Al final del esfuerzo, capte lo que haya aprendido sobre el trabajo con el poder y pondere aportar a la red más amplia de iniciativas de múltiples partes interesadas para llevar el aprendizaje al sistema más amplio.

Práctica esencial #3: Trabajar a través del conflicto

- Realice un seguimiento de lo que se está aprendiendo acerca de trabajar a través de los conflictos a lo largo del esfuerzo colaborativo, garantizando que se compartan enfoques nuevos y exitosos.

Práctica esencial #4: Comunicación eficaz

- Comuníquese con quienes estén fuera del esfuerzo acerca de lo que se está aprendiendo. Comparta la historia del trabajo y busque dónde más puede aplicar esta metodología.

Colaboración eficaz en acción: Ideas de aliados

En 2020, el Programa Green Commodities del PNUD convocó a un grupo de investigación conjunta con un pequeño número de asociados y aliados que comprenden cabalmente lo que significa trabajar de manera sistemática mediante la colaboración entre múltiples interesados. Las ideas clave de estos líderes de pensamiento son buen nutriente para las ideas cuando se usa esta metodología.

Ideas esenciales

1. Los enfoques sistémicos requieren más flexibilidad y margen de adaptación de lo que permiten las prácticas actuales, en especial los requisitos de los donantes.
2. Por una variedad de razones, hay gran resistencia al cambio sistémico sobre el terreno, al igual que a los enfoques sistémicos; dicha resistencia encuentra la forma de malentendidos, dinámicas de poder, e interés particular.
3. Al mismo tiempo, hay una apertura al fortalecimiento de la capacidad para enfoques sistémicos de cambio sobre el terreno, y para impulsar un nivel más profundo de “inteligencia de sistemas” en todo el terreno.
4. Hay ejemplos actuales de enfoques sistémicos a pequeña y gran escala que funcionan; podemos aprender de ellos y aprovechar su éxito para impulsar la adopción a escala de un enfoque de sistemas.
5. Persiste la necesidad de proporcionar más pruebas de la eficacia de los enfoques sistémicos y de que cumplan una amplia gama de requisitos de las partes interesadas.
6. Una mayor inclusión de las partes interesadas de todo el sistema fortalece el cambio sistémico, pero a menudo no ocurre por varias razones, entre ellas el interés personal, la falta de reflexión, los desequilibrios sistémicos de poder y las diversas opiniones de lo que significa ser “inclusivo”, por ejemplo, incluir a los sectores marginados; incluir a las y los campeones y personas influyentes; ampliar nuestra comprensión de quiénes son las y los campeones y personas influyentes; derribar los compartimientos estancos; incluir a las y los asociados no usuales, como quienes trabajan en las áreas de tecnología, las finanzas y los seguros; y prestar atención a relaciones del poder.
7. La visión compartida puede ser una fuerza o un obstáculo; con demasiada frecuencia, un grupo pequeño con más poder sistémico da forma a la visión es creada por a menudo; esto hace que sea más difícil para todas y todos en el sistema desempeñar una función. Tome en cuenta admitir una visión amplia que destine bastante espacio para que todas y todos encuentren su función y su lugar.
8. Los modelos mentales compartidos pueden ser una fuerza o un obstáculo; encontrar el equilibrio de los modelos mentales compartidos y diversos, y manejar la tensión entre ellos, es una habilidad crucial para el cambio sistémico exitoso.
9. La propia profesión del desarrollo sostenible crea una condición limitante con respecto al cambio sistémico, en la medida en que los profesionales estén vinculados con paradigmas y formas de trabajo particulares, y no sean autorreflexivos individual o colectivamente en cuanto respecta a esos apegos y supuestos. Se podría decir que se trata de un punto de apalancamiento relativamente fácil para el cambio sobre el terreno.
10. Prestar atención a un proceso que invita a la gente a comprometerse con el corazón, la mente y el alma, con la intención de tener una verdadera comprensión de los demás, escuchando profundamente, protegiéndose de supuestos, manteniendo a raya los egos y liberándose de saberes anteriores. Esto debe apoyarse con la facilitación profesional y el desarrollo de relaciones más confiables.



“Uno de los grandes errores que cometen las organizaciones es bloquear un proceso natural que mejora la vida: el caos. Nos aterroriza el caos. Como directora de un proceso, es indicio de fracaso, pero si usted se escapa de la zona de control y se mueve hacia una apreciación del orden natural, entiende que la única manera que un sistema cambia es cuando se aleja del equilibrio, cuando pasa de la condición de “equilibrio” que atesoramos y enfrenta a la opción de desaparecer o reorganizarse. Usted no puede reorganizar a un nivel más alto a menos que arriesgue enfrentarse a los peligros del camino a través del caos.”

- Margaret J. Wheatley



Una reflexión final

En el capítulo anterior compartimos la importancia de Aprender y adaptarse como un bloque clave que no sólo involucra el proyecto, sino que se incorpora a lo largo de todo el proceso.

Por lo tanto, sería un descuido que no nos tomáramos un momento para participar en la práctica reflexiva en el proceso de elaborar esta Guía para una acción colaborativa eficaz.

A través de la reflexión se han hecho evidentes tres ideas y compromisos:

> Esta Guía fue diseñada para que fuera útil y flexible. La vemos como un documento vivo dentro de un sistema vivo. El trabajo de cambio sistémico no es una labor que surja de manera natural para la mayoría de nosotros. Requiere que desaprendamos las viejas maneras de pensar, que sigamos aprendiendo cosas nuevas y que nos adaptemos a lo que se necesita más adelante. Nos comprometemos a adaptar y mejorar regularmente esta Guía para apoyar el trabajo crítico que se está realizando sobre el terreno.

> Una de las mejores maneras de aprender es a partir de la experiencia, por lo que consideramos que es esencial facilitar el aprendizaje a través del mundo desde nuestra experiencia colectiva. **Nos comprometemos a ofrecer múltiples oportunidades para interactuar entre sí a través de nuestra comunidad digital de práctica, nuestros talleres comunitarios y nuestras sesiones de asesoramiento técnico y formación.**

> Hay tanto que podemos aprender de otros líderes en los espacios de acción colaborativa y cambio sistémico, así como de nuestros colegas del PNUD que impulsan la innovación y el cambio sobre el terreno. **Nos comprometemos a seguir buscando conocimientos de estos asociados y a integrar nuestros conocimientos en futuras versiones de esta metodología.**

Esperamos que haya aprendido de esta Guía para una acción colaborativa eficaz. Si tiene sugerencias sobre cómo hacerlo mejor, le rogamos nos escriba a

Lista maestra de recursos

Para facilitar el acceso, hemos compilado en esta lista todos los recursos a los que se hace referencia en esta Guía.

PRÁCTICAS ESENCIALES

Práctica esencial #1: Desarrollar la capacidad de liderazgo de los sistemas

- <https://systemschangeeducation.com/gallery-walk/>. Una lista completa de herramientas, competencias, marcos y enfoques para el liderazgo sistémico.
- **Creador de habilidades de liderazgo sistémico**. Este creador de habilidades ayuda a los líderes a identificar cinco tipos de sistemas en los que podrían estar operando, junto con obstáculos comunes, y aptitudes y atributos que desarrollar.
- **Jornadas de aprendizaje**. Visitas a lugares relevantes o con gran potencial, normalmente mejores cuando se realizan en grupos pequeños de hasta cinco personas.
- **Formación en liderazgo sistémico**. Videos de capacitación de expertos sobre liderazgo sistémico para la Comunidad de *Green Commodities*.
- Aquí hay **un buen resumen de Generative Somatics** de la investigación en profundidad sobre cómo construir nuestra resiliencia.
- Una Guía práctica para **crear una cultura que convierta los errores en éxito**

Práctica esencial #2: Trabajo con el poder

- **Clasificación de poder**. Ejercicio basado en la experiencia que permite al grupo y a las personas ver y debatir la forma en que las personas son influyentes en la jerarquía de un grupo y el impacto de dicha influencia.
- **Poder de las partes interesadas en los sistemas alimentarios**. Este ejercicio proporciona una comprensión más profunda del papel de las partes interesadas en el sistema alimentario, al visualizar la importancia relativa y la influencia de cada parte interesada, así como su lugar dentro del sistema alimentario.
- **Poder: Guía práctica para facilitar el cambio social**. Manual que abarca una serie de actividades y “procedimientos” para comprender el poder y cómo trabajar con este en un grupo.

Práctica esencial #3: Trabajar a través del conflicto

- **Múltiples perspectivas**. Un ejercicio basado en la experiencia que ayuda a un grupo a ver un problema desde tantos puntos estratégicos como sea posible, lo que puede ayudar a aliviar la tensión y a iniciar una conversación en torno a la diferencia.
- **Estilo de conflicto**. Este ejercicio genera información sobre el modo en que los distintos estilos de manejo de conflictos afectan la dinámica interpersonal y de grupo, y permite a las y los participantes seleccionar el estilo de manejo de conflictos apropiado para cualquier situación.
- **Caminar en pareja**. Este ejercicio implica caminar y hablar con alguien a fin de practicar la escucha, generar comprensión y fomentar la colaboración.

Práctica esencial #4: Comunicación eficaz

- **Comunicación y cambio sistémico**. Identifica cinco maneras en que las estrategias de comunicación de cambio sistémico pueden variar en relación con las estrategias de comunicación tradicionales.
- **Los cuatro niveles de escucha** o **escucha profunda**. Escuchar es clave para muchos aspectos de la acción colaborativa eficaz; estos dos recursos resaltan su importancia.

COMPONENTES CONSTITUTIVOS

Mapeo de sistemas

- [Herramientas para pensadores de sistemas: Mapeo de sistemas](#): una reseña sobre el mapeo de sistemas.
- [Kumu](#): una herramienta en línea para crear mapas de sistemas.
- Curso de equipo de práctica de sistemas: [formación en línea a cargo de Acumen](#) sobre el modo de crear un mapa de sistemas e identificar los puntos de apalancamiento.
- [Un simple mapa de sistemas](#) de los pescadores de Kiribati creado por Gian Wieck y Malika Virah-Sawmy
- [Un mapa de sistemas complejos](#) de la Revista de Agroecología y Sistemas Alimentarios Sostenibles
- Una rueda de sistemas alimentarios de los pueblos indígenas del [Documento Blanco/Wiphala de la FAO](#)

Planificación de escenarios

- [Versión simple](#) de la planificación de escenarios: actividad de grupo que describe distintos escenarios posibles para el futuro del esfuerzo.
- [Análisis de escenarios focalizados](#): un enfoque que ofrece una dirección focalizada hacia políticas específicas de desarrollo sostenible y opciones de inversión para actores de los sectores público o privado.
- [Planificación de escenarios transformativos](#): un enfoque para la planificación de escenarios destinado no sólo a entender o adaptarse al futuro, sino también a dar forma al futuro.

Análisis y evaluación de situaciones

- Wageningen University and Research ofrece la [Caja de Herramientas de Apoyo a Decisiones de Sistemas Alimentarios](#) que ayuda a definir qué tipo de análisis de sistemas alimentarios se puede diseñar e implementar, dependiendo del contexto específico o del presupuesto disponible.
- [Kit de herramientas del sistema de apoyo a los agricultores del PNUD](#). Tiene un cuadro de mandos de diagnóstico que le permite evaluar las necesidades de los productores desde un punto de vista sistémico, y puede proporcionar una orientación útil sobre lo que puede ser necesario.
- [Marco colaborativo del PNUMA para la transformación de los sistemas alimentarios](#). Ofrece información útil sobre los factores que impulsan y benefician el análisis de los sistemas alimentarios en relación con la formulación de políticas.
- [Guía de Evaluación de Causalidad para Intervenciones del Paisaje \(CALI\) del PNUD](#). Analiza el estado y la dinámica de los cambios en materia de deforestación que tienen lugar a nivel del paisaje, y evalúa el impacto de cualquier proyecto que se centre en reducir la deforestación en ese paisaje específico.



Apoyo de base

- Lista de funciones y responsabilidades del equipo de apoyo de base: se utilizará para la contratación
- Ejemplo de Términos de Referencia para un facilitador externo, independiente y experimentado
- Orientación sobre la estructura colaborativa del PNUD
- [Orientación del PNUD para asegurar la sostenibilidad del esfuerzo colaborativo](#)
- [Libro de campo del líder del sistema](#): recurso que puede ayudar a crear condiciones para una colaboración eficaz
- [Presencing Institute](#): recurso que puede ayudar a crear condiciones para una colaboración eficaz
- [Guía de innovación colaborativa de CoCreative](#) que ofrece una buena idea del recorrido y de lo que se necesita para realizarlo.

Participación de las partes interesadas

- [El recurso de visión](#) de la Guía de asociaciones entre múltiples partes interesadas de la Universidad de Wageningen puede ayudar a cocrear una dirección y una visión compartidas lo suficientemente amplias como para involucrar a un amplio grupo de distintas partes interesadas
- [Guía para el correcto funcionamiento](#) del Centro para la Investigación Forestal Internacional: explica cómo operacionalizar la inclusión en los esfuerzos de múltiples interesados
- Directrices para el mapeo de las partes interesadas del Programa *Green Commodities* del PNUD: para ayudar a crear una estrategia/plan y presupuesto para la participación de las partes interesadas
- Orientación del PNUD sobre el trabajo con el sector privado
- [Diálogos y entrevistas](#) del Presencing Institute: recurso que puede ayudar a realizar entrevistas con las partes interesadas

Comunicaciones

- Artículo de Stanford Social Innovation Review sobre la [importancia de compartir el crédito en la comunicación sobre el impacto de un esfuerzo colectivo.](#)
- Orientación sobre el Protocolo de Comunicaciones del PNUD
- Orientación sobre Comunicación Estratégica y Efectiva

Ejemplos de estrategias/planes cocreados

- [Compromisos de Desafío del Café Sostenible](#)
- [Plan Nacional de Indonesia sobre Aceite de Palma Sostenible](#)
- [Plan Nacional de Implementación de la Iniciativa sobre el Cacao y los Bosques de Ghana](#)
- [Guías Nacionales para Compromisos de Productos Libres de Deforestación en Colombia, Perú y Ecuador](#)

Otros ejemplos

- [Plataforma de Cashmere Sostenible de Mongolia](#)
- [Laboratorio de Océanos Sostenibles](#)

Seguimiento, aprendizaje, adaptación

- Guía del [Sistema de monitoreo participativo](#)
- Marco de [Señales de cambio](#)
- [Ciclo de aprendizaje basado en la experiencia de David Kolb](#)
- Los asociados de Four Quadrant cuentan con excelentes herramientas para [crear hábitos y una cultura de aprendizaje](#)
- Recursos de USAID sobre [enfoques de sistemas para el monitoreo, evaluación y aprendizaje](#)
- [4 formas de crear una cultura de aprendizaje en su equipo](#)


Más allá de esta lista maestra, también hemos recopilado y organizado recursos adicionales para aquellas personas que deseen saber más. Puede acceder a estos recursos [aquí](#).



“Los sistemas no cambian sistemas; las personas cambian los sistemas”.

- Achim Stiener,
Administrador
del PNUD

Nos gustaría agradecer a nuestros asociados su continuo apoyo a esta labor:

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



**PROGRAMA
DE GREEN
COMMODITIES**