

Construcción y Desarrollo de la Gobernanza



307.12

P438c Pérez Bonilla, María Eugenia

Construcción de la gobernanza territorial / María Eugenia Pérez Bonilla, Gabriel Coronado Guardia. – San José, C.R.: Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, UNED, 2021.

1 recurso en línea (50 páginas): PDF ; 1.69 Mb

ISBN 9789930614181

1. ORDENAMIENTO TERRITORIAL 2. PLANIFICACIÓN TERRITORIAL
I..Coronado Guardia, Gabriel II. Título

Créditos

Equipo editor

Ana Echeverri Echeverri

Marqueza Chamorro González

Rubén Rojas Grillo

Mediación pedagógica

Ana Echeverri Echeverri

Especialista

Errol Vladimir Cunningham Madrigal

Edición y coordinación de producción

Ana Echeverri Echeverri

Marqueza Chamorro González

Diseño gráfico e ilustración de portada

Wendy Naranjo Abarca. La portada ha sido diseñada usando imágenes de Freepick.com

Diagramación de páginas internas

Handerson Bolívar Restrepo - Jander Bore www.altdigital.co

Apoyo administrativo

Vilma Vargas Guzmán

Contenido

| | |
|--|---|
| Presentación | 5 |
| Guía de uso del material didáctico | 6 |
| Objetivo general | 8 |
| Introducción general | 9 |

UNIDAD I

| | |
|--|----|
| Naturaleza y Componentes Clave de las Iniciativas Multi-actores | 11 |
| 1. Modelo de Desarrollo de Procesos Colaborativos Multi – actores | 13 |
| 2. Elementos específicos del proceso: fases, espacios, mapeo de actores clave, imagen objetivo, objetivos estratégicos, acciones | 15 |
| 3. Identificación de las fuentes, tipos y grados de poder | 18 |

UNIDAD II

| | |
|---|----|
| Enfoque de la Facilitación de Procesos Grupales: Fundamento y Método | 21 |
| 1. Enfoque de la facilitación de procesos grupales: fundamento y método. | 23 |
| 2. Ejercicio de diferentes roles en iniciativas: ejecutor, administrador, líder, facilitador y actores involucrados | 24 |
| 3. La ética en la facilitación de procesos grupales, orientados al desarrollo del territorio | 29 |

UNIDAD III

| | |
|---|----|
| Instrumental para construir y/o fortalecer la gobernanza territorial..... | 33 |
| 1. Técnicas para comprender y gestionar el cambio, como proceso de desarrollo humano y organizacional | 35 |
| 2. Técnicas de análisis de situación territorial, visualización y análisis de brecha | 40 |
| 3. Técnicas para el desarrollo de la confianza, de la comunicación eficaz y para el establecimiento de un lenguaje común | 48 |
| 4. Técnicas de manejo de diferencias y negociación y para el desarrollo del compromiso | 49 |
| 5. Técnicas para fortalecer el liderazgo colaborativo, que considere el respeto y la tolerancia a las diferencias y aspiraciones de los grupos y facilite aspiraciones compartidas..... | 50 |
| Referencias | 53 |

Presentación

El Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), ha desarrollado distintos procesos educativos en los municipios y gobiernos locales del país, procurando siempre, desde la óptica de los procesos de extensión universitaria, potenciar el “diálogo de saberes y sinergias” entre los diferentes “actores” y “agentes” locales, que contribuyan al fortalecimiento y democratización del tejido sociopolítico y comunitario de los territorios.

En concordancia con lo que establece nuestro objetivo general de creación, hemos promovido “estrategias y servicios de educación superior a distancia, formal y no formal, para el desarrollo integral y participativo territorial, garantizando calidad y equidad de oportunidades educativas mediante el fortalecimiento de la diversidad de actores y agentes en sus procesos de gestión comunal y prioritariamente municipal...”.

El presente material educativo responde a diversas iniciativas contempladas en el Plan Estratégico del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (FCMDL), vigente 2014 -2021 y a los resultados de la praxis educativa en los distintos territorios. Nuestro objetivo es consolidar experiencias y conocimientos que son resultados de los propios actores y agentes locales, de manera que se mejore la capacidad de gestión política territorial para la concreción de espacios y mecanismos para el fomento de la gobernanza en los cantones del país, y con ello sumar al desarrollo territorial en función del bienestar de los y las munícipes.

Asimismo, este tipo de iniciativas coadyuva en la construcción de una universidad más cercana de los intereses de las distintas comunidades y municipios del país.

Rubén Rojas Grillo
Director a.i.

Guía de uso del material didáctico

6

La metodología de este material está concebida como un proceso para la promoción del autoaprendizaje, por ello es de carácter teórico-práctico y propone el acercamiento a la temática mediante estrategias como consultas, investigaciones, ejercicios prácticos y diálogo con las personas involucradas en el tema de las municipalidades y las organizaciones locales.

El material *Gestión Integral del Riesgo de Desastres*, dirigido a autoridades locales, funcionariado municipal, personas con liderazgos sociales y comunales, ha sido elaborado con el propósito de que la persona que lo estudie aprenda de manera significativa los conocimientos básicos para un ejercicio ético y apegado a la normativa institucional. Para ello, hemos estructurado el material a partir de actividades que le guíen en su proceso de aprendizaje y apropiación de cada una de las temáticas expuestas en este y, de manera especial, que usted pueda ampliar y ver otras miradas de los contenidos. Cada actividad está representada mediante un icono o un título específico, ahora le invitamos a conocer el significado de la simbología para aprovechar mejor en su proceso de aprendizaje e interacción con el material:



Para comenzar

Siempre que encuentre este apartado, le estamos invitando a realizar una actividad para comprobar sus conocimientos previos a través de preguntas generadoras, las cuales le permitirán reconocer los aprendizajes que ya tiene sobre el tema que se expondrá.



Reflexión final

Aquí le estamos presentando una reflexión o conclusión sobre el tema, usted también puede tener la propia, es un recurso para afianzar lo visto en la unidad.



Actividades de autoevaluación

Cada vez que encuentre este icono, significa que debe realizar las actividades sugeridas y tiene el propósito de que usted se autoevalúe.

Objetivo general

8

Fortalecer capacidades para diseñar la implementación de un mecanismo de gobernanza multi sectorial y sub territorial, que permita promover cambios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los actores involucrados, e incida en una mayor gobernabilidad del territorio.

Introducción general

El presente material contiene ejercicios y herramientas necesarias para fortalecer la gestión de la gobernanza; esto de forma complementaria a los contenidos del curso Gobernanza y Desarrollo Territorial.

Los materiales aquí presentados tienen un carácter instrumental y práctico, en la Unidad I se presenta en qué consiste la organización de una “Plataforma Colaborativa Multi Actores” como un medio para atender una situación-problema determinada en el ámbito sub local y local; y que a su vez fortalece el tejido social para la gobernanza. Se explican las etapas en su construcción; y algunas herramientas clave que deben ser utilizadas para su desarrollo.

En la Unidad II, se expone en qué consiste la facilitación de procesos grupales, y el cómo este es un medio para que el técnico en desarrollo local pueda animar y orientar el proceso de desarrollo y fortalecimiento de la gobernanza territorial.

En la Unidad III, se complementa con otro instrumental para la construcción de la gobernanza territorial, en el marco del desarrollo de las iniciativas de plataformas multi actores, y en el uso de la facilitación de procesos grupales.



Unidad

I

Naturaleza y Componentes Clave de las Iniciativas Multi-actores

11

Objetivo de la unidad

Establecer la naturaleza y componentes clave de las iniciativas multi – actores para el diseño de procesos colaborativos que incidan en la construcción y desarrollo de la gobernanza.

Temas

1. Modelo de desarrollo de procesos colaborativos multi – actores.
2. Elementos específicos del proceso: fases, espacios, mapeo de actores clave, imagen objetivo, objetivos estratégicos, acciones.
3. Identificación de las fuentes, tipos y grados de poder.

Introducción

12

A continuación, se presentarán una serie de contenidos que nos permitirán analizar en qué consiste una iniciativa de Plataforma Multi Actores Colaborativa (PMAC), así como revisar cuáles son las etapas y actividades típicas en su organización y algunos instrumentos útiles para su eficaz implementación, todo esto desde una perspectiva práctica que facilite y orientación su aplicación en los diferentes espacios de trabajo a nivel local.



Para comenzar

Como parte del inicio de esta experiencia de aprendizaje conjunto y con el propósito de dimensionar el valor de la construcción del conocimiento conjunto entre diversos actores locales, por medio de procesos grupales, le sugerimos comentar y reflexionar sobre las siguientes interrogantes, basándose en su experiencia personal:

- a. ¿Cuál considera usted que es el aporte que brinda contar la participación de diferentes actores locales para buscar soluciones ante situaciones que afectan a la ciudadanía?
- b. ¿Considera usted que el trabajo en equipo entre diversas instituciones y organizaciones locales aporta beneficios para la construcción del desarrollo local?

1. Modelo de Desarrollo de Procesos Colaborativos Multi – actores

El siguiente esquema, orienta al practicante sobre las etapas y tareas que debe acometer para la organización de una iniciativa de Plataforma Multi Actores Colaborativa (PMAC) a nivel local.

La PMAC constituye una estrategia para que los actores claves del territorio, aborden una determinada situación problema, que requiere un enfoque multi sectorial y multi institucional para su atención; y que al hacerlo, colabora a fortalecer las capacidades de los actores para atender ese y otros problemas, estimulan el desarrollo del tejidos social y de la gobernanza y la gobernabilidad.

Como se aprecia en la figura 1, una PMAC, tiene una primera fase de “Iniciación”, donde la persona promotora de la iniciativa (para nuestro caso, el *Técnico en Gobernanza Territorial*), debe ganarse la confianza de actores clave con las competencias legales e institucionales necesarias para convocar al proceso. Ello pasa necesariamente por un buen análisis de la situación y un adecuado mapeo de los actores claves, lo cual explicaremos más adelante.

Obsérvese la importancia de clarificar muy bien las razones para la creación de la plataforma y contar con un mandato claro por parte de los actores legales, e institucionalmente competentes, por ejemplo, la Municipalidad; el Ministerio correspondiente según se trate de temáticas específicas relacionadas con el “ambiente”, la “salud” o de varios entes competentes en problemáticas multi sectoriales.

La siguiente etapa, llamada “planeamiento adaptativo”, significa que quienes integran la plataforma, se esfuerzan por establecer una comprensión compartida del problema o situación y la necesidad de abordarla como un esfuerzo conjunto para resolverla de forma que se obtenga un beneficio para todos o para la mayoría. El planeamiento adaptativo, a diferencia de un plan rígido y detallado, al estilo de un proyecto con sus pasos, cronograma, recursos, etc. Es un ejercicio de planificación adaptable a los diferentes actores y a las variadas circunstancias de la realidad en que se encuentra cada uno frente a las diferentes aristas de la problemática, y en donde se trata de alcanzar una visión de cambio positiva y compartida entre todos y donde cada uno puede aportar ideas, recursos y acciones para su solución e ir construyendo paso a paso la estrategia para dicho cambio. Un recurso clave para lograrlo es la herramienta de la “teoría del cambio” que revisaremos más adelante en este material.

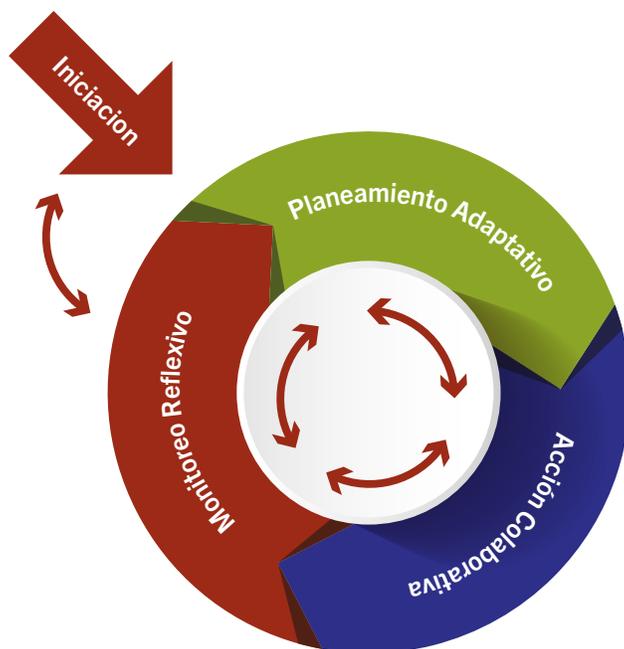
La fase siguiente “Acción colaborativa” describe la ejecución de la iniciativa, en el marco de la Plataforma Multi Actores Colaborativa, cuando ya se pudo establecer una visión compartida y se concertó un plan de acción que se comienza a ejecutar mediante un trabajo en equipo entre los actores; donde se pueden establecer roles y responsabilidades diferenciadas según cada actor, y en donde se van obteniendo recursos y desarrollando capacidades.

La cuarta etapa “Monitoreo Reflexivo”, se caracteriza por que se enfatiza el aprendizaje que se va logrando, las lecciones aprendidas, la mejora en las formas de gestión. Aquí también se define si la PMAC debe continuar; o si se integra en otras estructuras de gestión locales- territoriales o si la misma debe dejar de existir como instancia colaborativa; y solamente aspirar a que el aprendizaje y la experiencia dejó fortalecido el tejido social e institucional para una mejor gobernanza.

Figura 1

Etapas y actividades clave para construir una plataforma multiactores colaborativa

| 1. INICIACIÓN | 2. PLANEAMIENTO ADAPTATIVO |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Clarificar las razones para una PMAC • Hacer un análisis de “situación actual” (análisis de actores, asuntos claves, instituciones, poder y política) • Establecer un equipo timón • Construir apoyo de actores clave • Establecer el alcance y el mandato • Proponer esquema del proceso | <ul style="list-style-type: none"> • Profundizar en la comprensión mutua y en la confianza • Identificar asuntos claves y oportunidades • Generar visiones de futuro • Acordar estrategias para el cambio • Identificar acciones y responsabilidades • Comunicar resultados |
| 4. MONITORES REFLEXIVO | 3. ACCIÓN COLABORATIVA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crear una cultura de aprendizaje • Definir criterios de éxito e indicadores • Desarrollar e implementar mecanismos de monitoreo • Evaluar progreso y establecer lecciones aprendidas • Utilizar lecciones aprendidas para mejorar | <ul style="list-style-type: none"> • Detallar plan de acción • Asegurar recursos y apoyos • Desarrollar capacidades para la acción • Establecer estructuras de gestión • Administrar la implementación • Mantener el apoyo de actores clave |



Fuente: Hivos, 2015

2. Elementos específicos del proceso: fases, espacios, mapeo de actores clave, imagen objetivo, objetivos estratégicos, acciones

Hemos explicado que las fases que deben realizarse en el proceso de la PMAC son:

1. Iniciación
2. Planeamiento adaptativo.
3. Acción colaborativa
4. Monitoreo reflexivo.

Asimismo, cabe señalar que la PMAC, constituye un “nuevo espacio” de participación y gobernanza; que puede coexistir con otros espacios como son los órganos de gobernabilidad propios del territorio local, sub local y regional. Ahora bien, estos constituyen espacios formales de participación y gobernanza; los cuales también

pueden acometer iniciativas similares de PMAC; y en efecto; muchos de ellos pueden convertirse en sí mismos en una PMAC (Por ejemplo, los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural-CTDR).

Cuando se integra una PMAC que no tiene una naturaleza formal previa, como las mencionadas arriba; uno de los primeros pasos claves para su conformación es la determinación de los actores clave que deben formar parte de la misma. Para ello, se realiza un análisis de actores que nos permitirá determinar a qué representantes de los actores relacionados con la “situación problema” y con la iniciativa, debemos convocar. Para ello se siguen los siguientes pasos, que describimos a continuación. El resultado final de la realización de este ejercicio, es una clasificación de los “convocados necesarios” al proceso.

Mapeo y análisis de actores clave

A continuación, le sugerimos una serie de pasos a seguir con el propósito de realizar un adecuado mapeo y análisis de actores clave como parte del proceso de construcción de una PMAC.

Pasos:

1. Defina una lista de actores que son importantes para la iniciativa que se va a desarrollar. Los actores clave son aquellos cuyo apoyo o participación efectiva va a ser indispensable para que esta iniciativa alcance los resultados esperados; o porque también pueden bloquearla, pues tienen el poder, los recursos, las competencias legales y el liderazgo necesario.
2. Coloque cada actor según el grado de influencia (poder) que tienen en relación con la iniciativa; y según el nivel de interés que tengan en ella. Para este paso guíese con la información proporcionada en la figura 2.
3. Pensando en la organización de una PMAC, responda y reflexione sobre las siguientes interrogantes:
 - a. ¿Cuáles problemas afectan a cuáles actores que puedan ser atendidos por la Plataforma?
 - b. ¿Para cuáles actores, la Plataforma establece una prioridad para atender sus necesidades, intereses y expectativas?
 - c. ¿Con cuáles intereses de los actores convergen más los objetivos de la Plataforma?

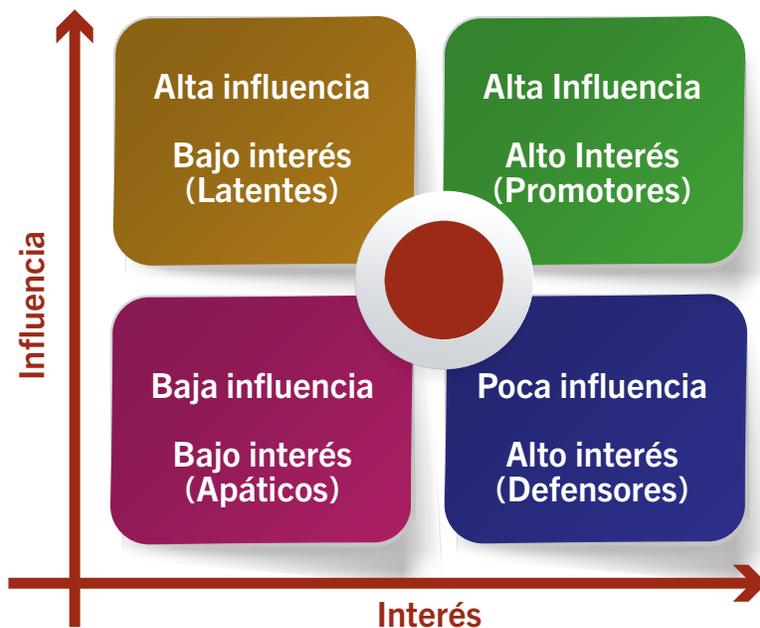
Asimismo, puede apoyarse también con la siguiente guía para el desarrollo de los pasos planteados:

Pasos

1. Defina una lista de actores que son importantes para la iniciativa que se va desarrollar.
2. Coloque cada actor según el grado de influencia (poder) que tienen en relación con la iniciativa; y según el nivel de interés que tengan en ella.
3. Pensando en la organización de una PMAC responda y reflexione:
 - a. ¿Cuáles problemas afectan a cuáles actores que puedan ser atendidos por la Plataforma?
 - b. ¿Para cuáles actores, la Plataforma establece una prioridad para atender sus necesidades, intereses y expectativas?
 - c. ¿Con cuáles intereses de los actores convergen más los objetivos de la Plataforma?

Figura 2

Matriz para clasificar actores involucrados, según cuatro categorías



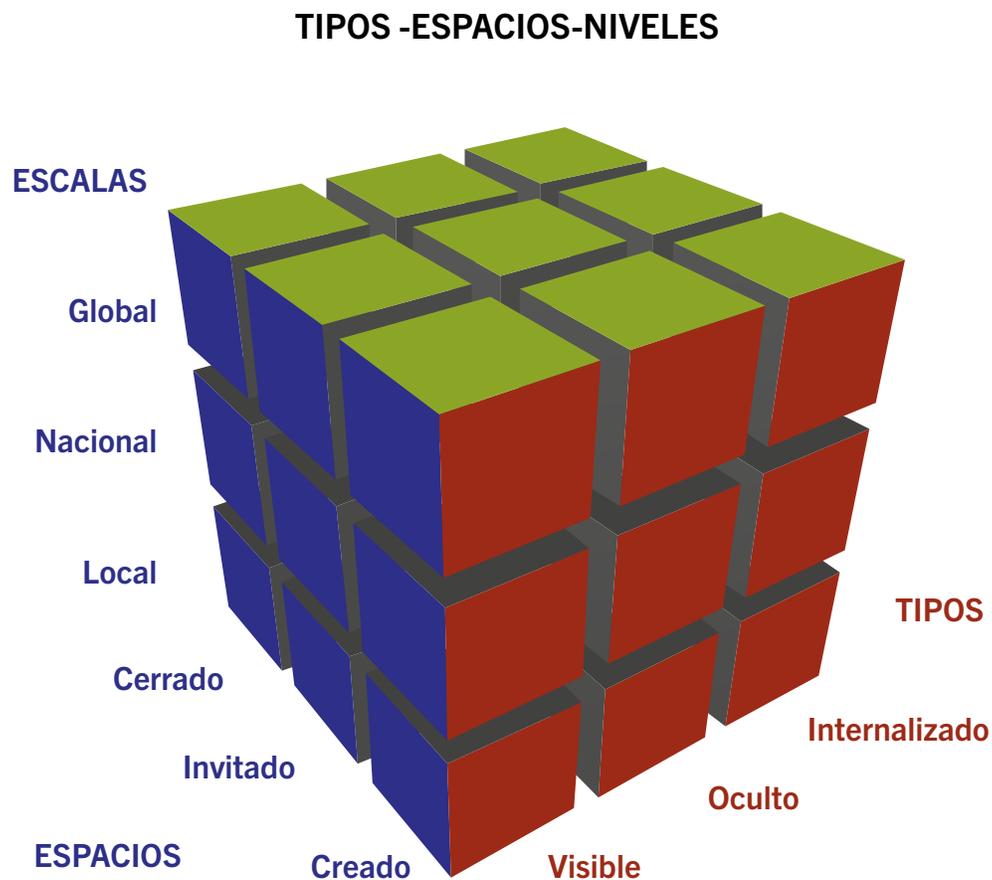
Fuente: elaboración propia, 2020

3. Identificación de las fuentes, tipos y grados de poder

Como técnica complementaria a la anterior, la cual nos aporta como resultado un mapeo de los actores claves que debemos convocar a nuestra iniciativa PMAC; puede ser útil comprender que el tema del “poder” como variable en las relaciones entre actores en el territorio, tiene profundas implicaciones. Para ello, resulta útil hacer uso de la siguiente herramienta (figura 3) clasificatoria sobre tipos, escalas, y espacios donde se manifiesta el poder, en la sociedad contemporánea.

Figura 3

Participación para la gobernanza. Tres Dimensiones del poder



Fuente: elaboración propia, 2020

Como es posible apreciar en la figura anterior, es posible categorizar el poder según las siguientes escalas, espacios y tipos:

Escalas del poder

- **Global:** Son todas las formas de poder supra nacional, tales como las ONU, etc.
- **Nacional:** El Estado nacional, con sus poderes, leyes y mecanismos de control.
- **Local:** incluye todas las estructuras de poder, comenzando por el gobierno local y las instituciones que han logrado diversos grados descentralización; así como las organizaciones de la sociedad civil.

19

Espacios de poder

- **Cerrado:** son espacios para la toma de decisiones y el control a cargo de grupos políticos formales, élites, burócratas, tecnócratas y cualquier otra agrupación que ejerce el poder a “puerta cerrada” sin la inclusión de otras personas que pueden resultar afectadas por dichas decisiones y ejercicio del control.
- **Invitado:** es la participación pública que se origina desde cualquier autoridad de gobierno, nacional, supra nacional, u ONG.
- **Creado:** son espacios ganados al control autoritario, a través de la demanda y la movilización para diversos grados de ejercicio del poder por parte de

Tipos de poder

- **Visible:** se refiere al poder político que podemos “ver”, en las leyes, estructuras, instituciones mediante las cuales las personas que las controlan ejercen su poder sobre los demás.
- **Oculto:** es el poder que ejercen personas poderosas a través de la manipulación de instituciones, con agendas ocultas, y de manera informal.
- **Internalizado:** son formas de control o dominación de las personas a través de su cultura, creencias y valores.



Reflexión final

Como técnica complementaria a la anterior, la cual nos aporta como resultado un mapeo de los actores claves que debemos convocar a nuestra iniciativa PMAC; puede ser útil comprender que el tema del “poder” como variable en las relaciones entre actores en el territorio, tiene profundas implicaciones, según se pueden revisar en el material “Gobernanza y Desarrollo Territorial” en la Unidad II. Para ello, resulta útil hacer uso de la siguiente herramienta clasificatoria sobre tipos, escalas, y espacios donde se manifiesta el “poder”, en la sociedad contemporánea.



Actividades de autoevaluación de la unidad I

Actividad 1

1. Piense en una real o potencial iniciativa de desarrollo, en su ámbito local o sub local. Defina la situación – problema sobre la que se espera incidir, hacia un cambio positivo. Ya sea que se trate de una problemática económica, social, ambiental, cultural; o mejor, aún, una problemática multi sectorial.
2. Justifique las ventajas de implementar un proceso de gobernanza territorial, como una opción viable para la gestión del cambio territorial, y particularmente la utilidad de desarrollar una estrategia de PMAC para enfrentar la situación problema, al tiempo que se desarrolla capacidad de gobernanza.

Realice una aplicación “simulada”, es decir, como si fuera real, de:

1. Cómo desarrollar la fase de “iniciación” de una PMAC
2. Identificación de los actores clave que deben ser convocados

Extrayendo del contexto propio en que se desarrolla o desarrollaría la iniciativa, la información necesaria, aunque sea información hipotética.

Unidad



Enfoque de la Facilitación de Procesos Grupales: Fundamento y Método

21

Objetivo de la unidad

Establecer la utilidad del enfoque de la facilitación de procesos grupales para la implementación de iniciativas de construcción y desarrollo de la gobernanza territorial.

Temas

1. Enfoque de la facilitación de procesos grupales: fundamento y método.
2. Ejercicio de diferentes roles en iniciativas: ejecutor, administrador, líder, facilitador y actores involucrados.
3. La ética en la facilitación de procesos grupales, orientados al desarrollo del territorio.

Introducción

22

En esta unidad, se presentarán algunas herramientas claves para comprender y aplicar un enfoque de facilitación de procesos grupales, aplicables a las iniciativas de Plataformas Multi Actores Colaborativas (PMAC). Si la utilización de las PMAC constituye el medio estratégico para promover cambios importantes en los territorios a niveles sub locales, locales y regionales; el instrumento que se utiliza para la conformación y generación de la dinámica que las hacen funcionales y catalizar su funcionamiento como instancias de fortalecimiento de la gobernanza, es precisamente, el que éstas sean apropiadamente facilitadas; y es aquí donde se visualiza el rol del “técnico profesional” como un agente del desarrollo en dichos niveles.

La facilitación de procesos grupales es un área de intervención social, donde convergen diferentes disciplinas científicas y su vasto desarrollo no es posible siquiera enumerarlo temáticamente; nos limitaremos aquí a mencionar los elementos fundamentales, cuyo estudio le permita al practicante aproximarse al ejercicio de ese rol; aunque es posible asumir que muchas personas han ejercido de forma natural, algunas de las funciones de la facilitación de procesos grupales.



Para comenzar

Con el objetivo de iniciar el análisis conjunto alrededor de los aportes que pueden generar los espacios grupales orientados a generar conocimiento común que permita el desarrollo del territorio, le invitamos a reflexionar sobre las siguientes interrogantes, a partir de su propia experiencia:

- Dentro de los procesos grupales de los que usted ha participado, le es posible identificar diferentes personas que se hayan desempeñado en los siguientes roles: ejecutor, administrador, líder, facilitador y actores involucrados.
- Qué diferencias características encuentra usted entre estos diferentes roles.

1. Enfoque de la facilitación de procesos grupales: fundamento y método.

La facilitación de procesos grupales ayuda a que las personas que participan en la definición de un plan o de una decisión, se comprometan más con su ejecución, por el hecho que éstas fueron involucradas en la creación, comprensión y aceptación de dichas acciones y decisiones. Para ello, la persona facilitadora debe cumplir de manera estricta con el rol descrito, en la tabla 1.

23

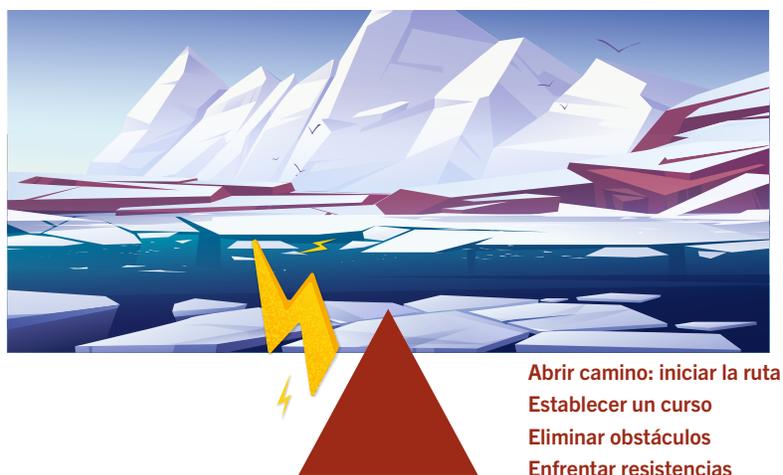
En esencia, la persona que cumple con un rol facilitador:

- Diseña el proceso que se va a desarrollar, incluidas las herramientas que va a utilizar (preguntas generadoras, cuestionarios, hojas de trabajo, etc.)
- Conduce el proceso (“facilita”) sin intervenir en el contenido; esto es, se mantiene neutral con respecto a los temas en discusión.

Asimismo, según se ilustra en la figura 3, la persona facilitadora actúa como un “rompetémpanos”, centrándose en el proceso que garantiza que el grupo, encuentre la ruta, avance, enfrente obstáculos y elimine las resistencias que naturalmente se producen en muchas tareas de índole grupal.

Figura 4

Facilitación como rompe témpanos



2. Ejercicio de diferentes roles en iniciativas: ejecutor, administrador, líder, facilitador y actores involucrados

En la tabla 1, a continuación, se resume la esencia de cada uno de los roles “directivos” que puede asumir la persona agente del desarrollo, dentro del grupo “ejecutor” de la iniciativa, que son los actores claves convocados al proceso. Obsérvese que, si bien cada rol es claramente distintivo, es posible pensar que en diferentes momentos del proceso grupal que se desarrolla en la PMAC, la o el agente del desarrollo puede asumir de manera complementaria cada uno de los roles. Sin embargo, es crítico que el papel predominante a lo largo del proceso sea el de facilitador.

Tabla 1

Comparación entre los roles de la persona líder, administradora y facilitadora

| Líder | Administrador | Facilitador |
|---|---|---|
| Preocupado por hacer las cosas correctas | Preocupado por hacer las cosas bien hechas | Preocupado por ayudar a las personas a hacer las cosas |
| Visión de largo plazo | Visión de corto plazo | Ayuda a las personas a encontrar una visión y articularla |
| Se concentra en el por qué | Se concentra en el cómo | Ayuda a las personas a encontrarse y a estar claras en el <i>aquí y en el ahora</i> |
| Piensa en términos de innovación, desarrollo y futuro | Piensa en términos de administrador, mantenimiento y en el presente | Ayuda a las personas a comunicar sus ideas |
| Establece la visión y dirección | Fija el plan; los pasos | Ayuda a las personas a encontrar sentido en el momento, dirección y a funcionar adecuadamente al paso requerido |
| Aspira a que otros respondan y sigan | Espera que otros completen las tareas | Espera a que otros se involucren en el proceso |

| Líder | Administrador | Facilitador |
|--------------------------------------|---|--|
| Apela a esperanzas y sueños | Monitorea las fronteras y define límites | Ayuda a otros a encontrar sentido a sus aspiraciones y sueños; empuja apropiadamente los límites |
| Espera que otros concreten la visión | Espera que otros cumplan con la misión y el propósito | Ayuda a otros a articular una visión y un propósito compartido |
| Inspira innovación | Inspira estabilidad | Ayuda a las personas a responder a las cosas nuevas y a las cosas que se mantienen igual |

Fuente: Farrel y Weaver, 2000.

Por otro lado, un importante indicador de si estamos en el ejercicio de un rol de facilitación; o si estamos ejerciendo más los roles de liderazgo o administración, lo cual afectaría la calidad del proceso y por ende no estamos resultando tan eficaces para garantizar un buen proceso; es la estimación del tiempo que empleamos en “hablar” durante la reunión, con relación al tiempo que ocupan las personas participantes (o ejecutoras) en hacerlo. Esta relación deseable, que brinda signos sobre un buen proceso y un proceso que requiere adecuaciones, se representa en el siguiente cuadro.

Figura 5

Tiempo de intervención de la persona facilitadora

| Regla | % Tiempo de Intervención Facilitador | |
|--------------|--------------------------------------|---------------|
| | Facilitador | Participantes |
| Mal proceso | 80% | 20% |
| Buen proceso | 20% | 80% |

Fuente: elaboración propia, 2020

En este apartado se describen 4 situaciones típicas que ocurren en reuniones grupales; y que ameritan una intervención de parte de la persona facilitadora, para controlar el efecto disfuncional que las mismas pueden generar en el proceso grupal, y por ende en los resultados esperados de la reunión. Para cada una, se sugieren posibles intervenciones que pueden “facilitar” que la reunión se mantenga productiva y con buen clima grupal.

Tabla 2

Intervenciones Críticas De Una Persona Facilitadora

| TEMA | SITUACIÓN | INTERVENCIÓN |
|--|--|---|
| 1. Conversaciones fuera del tema en cuestión | Un miembro del grupo está teniendo conversaciones fuera del tema en cuestión con los demás participantes, mientras que Juan está haciendo su presentación. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Un recordatorio amistoso: “Sólo un recordatorio, nos pusimos de acuerdo para tener una conversación a la vez en nuestras reglas de juego para hoy” 2. Dirigir el recordatorio: Hacer contacto visual (con la persona) y repetir, “Una conversación al tiempo, por favor”. 3. Personalizarlo: “Sofía tiene usted alguna pregunta de clarificación para Juan?” o “Sofía veo que usted tiene algo que aportar, cuando Juan haya terminado vamos a escucharlo”. 4. Hacer una petición directa: “Sofía, por favor mantenga sus comentarios hasta que Juan haya terminado”. |
| | Si Sofía es la única interrumpiendo o teniendo conversaciones fuera del tema. | Hable con ella en privado durante el descanso. |
| | Si hay muchas personas interrumpiendo o teniendo conversaciones fuera del tema. | Poner el proceso en espera y preguntar al grupo “¿Necesitamos un descanso?” |

| TEMA | SITUACIÓN | INTERVENCIÓN |
|--|---|--|
| <p>2. Permanecer dentro del tiempo indicados</p> | <p>El grupo tiene mucho que cubrir en su orden del día, pero parece que se dispersan y puede desviarse a otros temas.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Invocar el “mantenerse enfocado” como regla básica: sugiera el uso del “estacionamiento” para captar temas que deben ser discutidos, pero que no son puntos focales para esta reunión. 2. Específicamente volver a centrarse en el tema en particular y tema del programa: “Me gustaría recordarles que estamos discutiendo el tema 4, el presupuesto del equipo, por favor, mantengan el debate sobre otros temas hasta que lleguemos a ellos”. |
| | <p>La discusión ha continuado durante algún tiempo y está corriendo fuera del tiempo acordado.</p> | <p>Intente cerrar el tema: “Equipo, tenemos 10 minutos restantes en este tema. Debemos reenfoarnos. ¿Qué debemos discutir todavía para concluir el tema? ¿Estamos casi fuera de tiempo para este tema, parece ser que se requiere más discusión, es esto cierto? Haga seguimiento a una respuesta afirmativa con “¿Qué se necesita para concluir este tema? “o” ¿Por qué no somos capaces de cerrar este tema”?</p> |
| | <p>El tema es realmente importante y no se dio el tiempo suficiente para el debate necesario y su acción.</p> | <p>Dar a los participantes una opción sobre la forma en que gastaran el tiempo de la reunión: “¿Es este tema más importante que el resto de los temas de la agenda y sí es así, ¿cuánto van a discutir los otros temas? “Nota: La respuesta no debe ser el mantener la discusión hasta que todos los temas se hayan completado.</p> |
| <p>3. Debates de nunca terminar</p> | <p>Barreras de la Información</p> <p>A veces una discusión no tendrá cierre, por lo general debido a que la información es insuficiente, inexacta o poco fiable. A veces, un tema lleva a reacciones emocionales significativas.</p> | <p>Siga las pautas en “Permanecer en el tiempo”. Puede ser que no hay suficiente información válida para progresar en el debate, en cuyo caso el equipo debe aparcar el tema para otra reunión. Si el resto de la reunión depende de la finalización de este tema, programe una próxima reunión con los puntos de acción para garantizar que los participantes traigan lo requerido para la reunión.</p> |

| TEMA | SITUACIÓN | INTERVENCIÓN |
|----------------------------------|--|--|
| 3. Debates de nunca terminar | <p>Agenda Personal</p> <p>Cada vez que un tema se abarca, un individuo puede empezar a contar historias, etc. A menudo se puede descifrar por los rostros de los participantes. El individuo, a menudo inconsciente de las reacciones de los demás, se queda mencionando la misma historia.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Interrupción suave: Una vez que haya terminado que una persona se encuentre contando una historia, y lo que se dice no parece contribuir al punto en discusión, suavemente interrúmpalo para preguntarle: Eric, disculpe la interrupción, pero no estoy seguro de cómo esto encaja con nuestro tema. ¿Puede usted aclararlo?" 2. Direccione la pregunta: Hacer contacto visual con Eric y pregunte: "¿Esto me suena como a terreno familiar, se trata de un tema recurrente? "Entonces hacer contacto visual con los otros participantes. En este momento Eric puede confesar que esta sea una historia personal que todo el mundo ha oído. Agradézcale y pregúntele qué pieza clave del debate le gustaría capturar y luego continúe con la reunión. 3. Personalice la solicitud: "Eric se acordó que este tema se mantuviera estacionado (o fuera de tema). ¿Algo cambió su situación?" |
| | <p>Es poco probable que una persona continúe hablando del tema. En el caso que lo haga...</p> <p>En el raro caso en el que el individuo no puede dejar de hablar del tema</p> | <p>Firmemente reitere la solicitud: Usted puede repetir la intervención en 2 o 3 ocasiones y esto debe permitir que el grupo siga adelante sin utilizar tiempo valioso.</p> <p>Hable con él en privado en el descanso: Darle retroalimentación (suavemente) sobre el efecto de su comportamiento en el grupo. Preguntar por su ayuda para avanzar en la reunión.</p> |
| 4. Conflicto: Ataques personales | <p>Un individuo es atacado</p> <p>Un miembro del grupo ataca verbalmente a otros miembros del equipo. Por ejemplo, Pedro lanza indirectas a Jaime.</p> | <p>Use un humor suave: si usted no conoce a este equipo o sus individuos, observe la reacción de Jaime y el comportamiento de Pedro y su lenguaje corporal. No diga nada la primera vez, a menos que esté seguro de que haya sido intencional: "Espero que ese comentario no sea la indicación de que necesitamos una armadura para esta reunión".</p> |

| TEMA | SITUACIÓN | INTERVENCIÓN |
|-------------------------------------|--|--|
| 4. Conflicto: Ataques personales | Pedro lanza indirectas a Jaime de nuevo. | Reformular las reglas del juego: haga contacto visual con Pedro y dígame: “Nuestras reglas claramente dice que... Son bienvenidas todas las ideas y comentarios que construyan o aclaren dudas, etc. pero no la negatividad” |
| | Una vez más, Pedro tiene otro comentario sarcástico o menosprecia a Jaime. | Confronte a Pedro directamente: tono y postura firmes. “Pedro no es la primera vez que ataca a Jaime con sus comentarios, por favor, deje de hacerlo.” Entonces pregúntele “¿Cuál es su preocupación con este asunto/idea? ¿Cómo lo modificaría para mejorarlo?” |

Fuente: elaboración propia, 2020

Hemos presentado un muy breve recuento de lo que es la facilitación de procesos grupales, con algunas herramientas que pueden ayudar al practicante del desarrollo territorial, en la adecuada conducción de iniciativas PMAC.

3. La ética en la facilitación de procesos grupales, orientados al desarrollo del territorio

Para finalizar esta breve incursión en el tema de facilitación de procesos grupales, se proponen algunas orientaciones éticas que debe tener la persona que ejerce este rol:

- Mantenga la neutralidad en cuanto al contenido y los temas en discusión. El contenido es del grupo; el proceso es suyo. No tome posición.
- No utilice el proceso para empujar su agenda de intereses o la de otros actores, involucrados o no.
- Trate a todas las personas participantes con respeto y tolerancia.
- Nunca imponga sus visiones políticas, ideológicas, religiosas, filosóficas al grupo, ni trate de manipular hacia ellas.
- Manténganse equidistante de todas las personas y posiciones, sin preferencias subjetivas.
- Aplique la inclusividad, ante la diversidad humana.



Reflexión final

Hemos presentado un muy breve recuento de lo que es la facilitación de procesos grupales, con algunas herramientas que pueden ayudar al practicante del desarrollo territorial, en la adecuada conducción de iniciativas PMAC.



Actividades de autoevaluación de la unidad II

30

Actividad 1

Seguidamente, le sugerimos realizar y reflexionar sobre el siguiente ejercicio con el fin de mejorar sus habilidades para reconocer y poner en práctica en la vida cotidiana, los diferentes roles que es recomendable desempeñar en procesos grupales e iniciativas que estimulen el desarrollo local.

Se le presenta en la columna (A) una serie de enunciados relacionados con los diferentes roles en iniciativas (administrador, líder y facilitador) y en la columna (B) se le ofrecen los nombres de cada rol. Para cada enunciado de la columna A indique el número al que corresponde de la columna, según el rol que se identifique con ese enunciado.

| Columna A | | Columna B |
|--|-----|------------------|
| Establece la visión y dirección | () | 1. Administrador |
| Ayuda a otros a encontrar sentido a sus aspiraciones y sueños; empuja apropiadamente los límites | () | 2. Facilitador |
| Ayuda a las personas a responder a las cosas nuevas y a las cosas que se mantienen igual | () | 3. Líder |
| Inspira estabilidad | () | |

| Columna A | Columna B |
|---|-----------|
| Piensa en términos de innovación, desarrollo y futuro | () |
| Ayuda a las personas a encontrar sentido en el momento, dirección y a funcionar adecuadamente al paso requerido | () |
| Ayuda a las personas a encontrarse y a estar claras en el aquí y en el ahora | () |
| Ayuda a las personas a encontrar una visión y articularla | () |
| Visión de corto plazo | () |
| Preocupado por hacer las cosas correctas | () |
| Ayuda a otros a articular una visión y un propósito compartido | () |
| Apela a esperanzas y sueños | () |
| Ayuda a las personas a comunicar sus ideas | () |



Unidad



Instrumental para construir y/o fortalecer la gobernanza territorial

33

Objetivo de la unidad

Aplicar instrumental de facilitación de procesos grupales para la construcción y/o fortalecimiento de mecanismos de gobernanza multisectorial en los territorios.

Temas

1. Técnicas para comprender y gestionar el cambio, como proceso de desarrollo humano y organizacional.
2. Técnicas de análisis de situación territorial, visualización y análisis de brecha.
3. Técnicas para el desarrollo de la confianza, de la comunicación eficaz, para el establecimiento de un lenguaje común.
4. Técnicas de manejo de diferencias y negociación y para el desarrollo del compromiso.
5. Técnicas para fortalecer el liderazgo colaborativo, que considere el respeto y la tolerancia a las diferencias y aspiraciones de los grupos y facilite aspiraciones compartidas.

Introducción

34

En esta Unidad, presentaremos 5 técnicas que pueden ser utilizadas para el desarrollo de procesos grupales de análisis y construcción de la gobernanza, en el marco de iniciativas de Plataformas Multi Actores Colaborativas, según han sido explicadas en las Unidades anteriores de este material.



Para comenzar

A continuación, con el propósito de construir un conocimiento conjunto sobre la diversidad de instrumentos que se pueden utilizar para fortalecer la gobernanza territorial por medio de procesos grupales y participativos, le invitamos a compartir una experiencia personal en la cual usted haya sido parte de un proceso grupal, ya sea como persona facilitadora o participante, en torno a la experiencia seleccionada reflexione sobre lo siguientes:

- a. En la experiencia seleccionada cuáles técnicas o instrumentos fueron utilizados para facilitar el proceso.
- b. ¿Considero que fueron las técnicas más adecuadas para promover la participación grupal?
- c. ¿Qué hubiese hecho diferente en este proceso para mejorarlo?

1. Técnicas para comprender y gestionar el cambio, como proceso de desarrollo humano y organizacional

En esta Unidad, presentaremos 5 técnicas que pueden ser utilizadas para el desarrollo de procesos grupales de análisis y construcción de la gobernanza, en el marco de iniciativas de Plataformas Multi Actores Colaborativas, según han sido explicadas en las Unidades anteriores de este material.

35

Nombre de la técnica: Teoría del Cambio (TdC)

Objetivo: Que un grupo de actores claves involucrados construyan una interpretación de una situación problema en su territorio; una visión compartida del cambio necesario y una estrategia para lograr dicho cambio.

Duración: Entre 4 y 16 horas; muy variable.

Materiales: Pizarra; papel de rotafolio; marcadores

Cantidad de participantes: Hasta 20 personas

Recomendaciones de uso: Se recomienda emplear esta técnica para facilitar la constitución de una Plataforma Multi Actores Colaborativa (PMAC).

Descripción:

La teoría del cambio (Van Es M, 2015) es muy consistente con la planificación estratégica; sin embargo, es un método más específico para ser aplicado en contextos de plataformas multi actores, donde un grupo diverso, y muchas veces con enfoques y posiciones contrapuestas, producto de los diferentes actores involucrados, se ven estimulados a establecer una visión y estrategia compartida para atender un problema que afecta a todos. En este sentido es un procedimiento particular, más restringido en sus alcances que la planificación estratégica, la cual tiene muchas y diversas aplicaciones y alcances según el tipo de organización o comunidad y que pretende abarcar las principales dimensiones que la afectan. Al mismo tiempo, como se puede ver en su lógica, la teoría del cambio contiene en sí las dimensiones principales de la

planificación estratégica, entre ellas el análisis de situación; la visión, el análisis de brecha y la estrategia. Solamente que su análisis se limita a las condiciones propias de una “situación-problema” que es reconocida por un conjunto de actores en un contexto de cambio planificado.

Una vez analizado el concepto de la teoría del cambio, se procederá a explorar los pasos que se sugiere seguir para construir en forma participativa grupal la teoría del cambio. El proceso a seguir es el siguiente:

1. Definición de cuál es el cambio deseable; por qué y para quiénes.
2. Análisis del sistema y la situación actual.
 - a. Análisis del contexto social-territorial: dimensiones sociales, económicas, políticas, ambientales, otras.
 - b. Análisis de actores clave.
 - c. Dinámicas de poder; impulsores del cambio; oportunidades.
3. Mapeando opciones para el cambio
 - a. Quiénes y qué se requiere cambiar para alcanzar la situación deseable de más largo plazo.
 - b. Cómo pensamos que el proceso puede evolucionar desde donde nos encontramos hoy.
4. Los supuestos que subyacen nuestra teoría del cambio
 - a. Qué asumimos sobre los intereses, necesidades y el comportamiento de los diferentes actores clave.
 - b. Cuáles asumimos son las relaciones de causa-efecto en la lógica de nuestra hoja de ruta para el cambio.
5. Opciones estratégicas
 - a.Cuál puede ser la mejor manera para que esta iniciativa pueda contribuir con el cambio deseable y cuál puede ser su papel.
 - b. ¿Hay necesidad y condiciones para una colaboración multi actores?
6. Plan estratégico para el cambio (teoría de la acción).
7. Monitoreo, evaluación y aprendizaje de la experiencia.

A continuación, se desarrollarán estos pasos de forma más amplia, revisando en cada uno de ellos el objetivo del ejercicio, preguntas clave, producto y desafíos de cada paso.

Paso 1: Clarificar el propósito del ejercicio de construir una TdC

El grupo reflexiona y construye el propósito de la TdC particular que va a desarrollar.

| | |
|-------------------------------|---|
| Objetivo del ejercicio | Establecer un claro y compartido propósito para la formulación de la TdC. |
| Preguntas clave | ¿Por qué estamos haciendo esto? ¿Qué esperamos que sea diferente para este grupo y nuestros socios? ¿Qué beneficios específicos esperamos alcanzar? |
| Producto | Una clara declaración de intenciones y definición del proceso y producto del ejercicio de TdC, incluido el quiénes deben estar involucrados y el por qué. Es importante considerar las propuestas existentes en el programa de gobierno de la Alcaldía. |
| Desafíos | Típicamente, el aprendizaje de un ejercicio de TdC va cuestionar sus supuestos y la lógica prevalente de asignación de recursos. |

Paso 2: Defina el resultado deseado

| | |
|-------------------------------|---|
| Objetivo del ejercicio | Defina un desafío de largo plazo (10 años) difícil de alcanzar... “Mirada al cielo y pies en la tierra” |
| Preguntas clave | ¿Cuál es el cambio deseado? ¿Por qué? ¿Para Quién? |
| Producto | En este punto se requiere una cuidadosa consideración de las personas que se aspira beneficiar en la situación deseada, con sus correspondientes supuestos. Un enunciado del cambio deseado, tangible, específico y realizable. |
| Desafíos | Es posible identificar tres desafíos principales en este punto: <ul style="list-style-type: none"> • Definir un cambio orientado hacia las personas, no un concepto abstracto. • El cambio deseado debe ser ambicioso, pero no imposible. • Identificar los supuestos. |

Paso 3: Analice la situación actual

| | |
|-------------------------------|--|
| Objetivo del ejercicio | Generar una amplia y compartida comprensión del sistema en el cual requerimos que se produzca el cambio. |
| Preguntas clave | ¿Cuál es el estado de situación actual con relación al asunto que queremos cambiar? |
| Productos | <p>En este paso, se desea generar una serie de productos a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un cuadro del asunto y la situación para la cual requerimos un cambio. • Actores clave identificados con sus intereses y grado de influencia • Instituciones, estructuras, procesos, interrelaciones, asuntos críticos, conflictos, recursos, obstáculos, oportunidades • Identificación de brechas de conocimiento |
| Desafíos | <p>Los desafíos en este punto se relacionan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer un análisis profundo sin perder el enfoque de lo que es realmente importante • Incluir de manera consistente el análisis de poder y de género |

Paso 4: Defina las dimensiones del cambio

| | |
|-------------------------------|--|
| Objetivo del ejercicio | Basado en el análisis de situación, identifique grandes áreas o dominios donde se requieren cambios para alcanzar el gran cambio deseado |
| Preguntas clave | ¿Quiénes y qué cambios se requieren, dónde y de qué manera, para alcanzar la situación deseada? ¿Quiénes requieren hacer qué cosas de manera diferente? |
| Producto | Seleccione de 3 a 5 áreas de cambio que articulen la mejora en el desempeño de actores clave y en la mejora de las condiciones de vida de la gente y la sociedad y que son esenciales para alcanzar el cambio deseado. |
| Desafíos | Durante la discusión de estos altos niveles de cambio es fácil perderse en la complejidad. No es posible identificar todo lo que requiere cambiarse, por lo que se debe ser selectivo y escoger entre 3 y 5 áreas. |

Paso 5: Identifique prioridades estratégicas

| | |
|-------------------------------|--|
| Objetivo del ejercicio | Explorar y decidir entre las prioridades estratégicas en las áreas requeridas para alcanzar la situación deseada. |
| Preguntas clave | Pregúntese respecto a los actores y recursos involucrados, ¿Cuáles cambios podemos alcanzar en los próximos 3 a 5 años? |
| Producto | Cambios intermedios priorizados con una robusta justificación y formulación de supuestos. of (intermediate) changes to influence, with a robust justification and assumptions. |
| Desafíos | Este paso es para identificar áreas y actores prioritarios que están estratégicamente sujetos a su influencia. No se trata aún de cómo se va a lograr esa influencia. |

Paso 6: Mapee las rutas posibles

| | |
|-------------------------------|---|
| Objetivo del ejercicio | Mapear las hojas de ruta para el cambio, hacia atrás desde el cambio deseado y las áreas o dominios involucrados. |
| Preguntas clave | ¿Cómo pensamos que el cambio se va a ir presentando? ¿Qué requiere que suceda antes que el siguiente paso positivo se pueda producir? |
| Producto | Hoja de ruta o mapa de cambios con sus diversos supuestos. |
| Desafíos | <ul style="list-style-type: none"> • Encontrar un buen balance entre un proceso muy largo, costoso y detallado; y un superficial y ligero abordaje que reproduce el pensamiento estereotipado sin valor agregado y “más de los mismo”. • Diferentes propósitos y niveles de la TdC requiere tomar en cuenta el énfasis y el tiempo invertido en cada parte del proceso y el nivel de detalle requerido. |

2. Técnicas de análisis de situación territorial, visualización y análisis de brecha

Objetivo: Identificar los obstáculos existentes entre una visión de éxito y la realidad actual en las dimensiones relevantes

Duración: 2-4 horas

40

Materiales: Pizarra o portafolio.

Cantidad de participantes: Hasta 20 participantes.

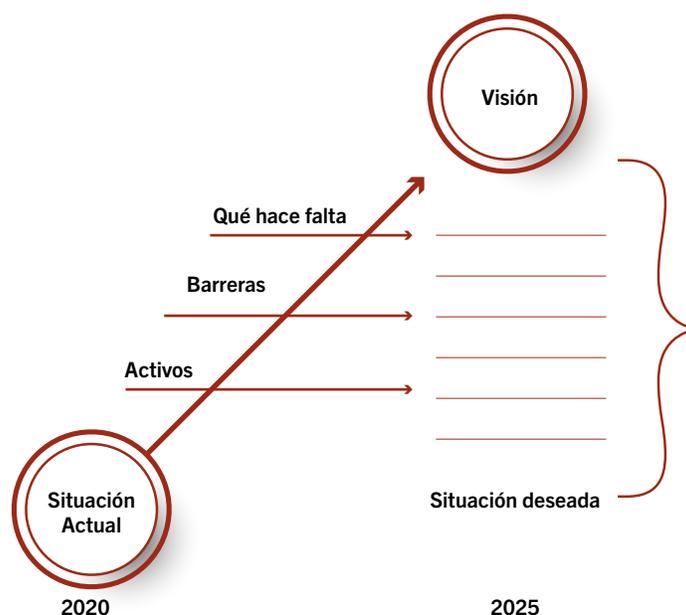
Recomendaciones de uso: Se recomienda emplear esta técnica para definir estrategias de cambio

Descripción:

Existen múltiples métodos y técnicas para el análisis de situación territorial, la visualización y el análisis de brecha. Un punto de partida, que permite ubicar diferentes herramientas para lograr el análisis de brecha que conllevan los aspectos, puede visualizarse en la siguiente imagen:

Figura 6

Análisis de brechas



A partir de la imagen anterior, la utilización de esta técnica sería tal y como se explica a continuación, tomando un ejemplo hipotético de una iniciativa de desarrollo cantonal.

Ejemplo de uso: Iniciativa de desarrollo cantonal

Situación actual

Por ejemplo, si se tratara de una iniciativa de desarrollo cantonal, es necesario realizar un análisis sobre la base de información estadística existente en diferentes fuentes, utilizando los informes más actualizados disponibles. Los contenidos de tal información podrían ser los siguientes:

- Generalidades del Cantón
- Información demográfica del cantón
- Dimensión Económica
 - Actividades Económicas del cantón
 - Sistema de Movilidad y Transporte
 - Empleo y Desempleo
 - Infraestructura
 - Prestación de servicios
- **Dimensión Social**
 - Educación
 - Salud
 - Vivienda
 - Participación Ciudadana
 - Pobreza
 - Equidad Social, Coeficiente de Gini
 - Género
 - Seguridad Ciudadana
 - Personas de la Tercera Edad

- **Dimensión Medio Ambiental**
 - Patrimonio Ambiental y Recursos Naturales
 - Riesgos Naturales
 - Manejo de Desechos Sólidos
 - Instituciones Ambientales
 - Plan Regulador

- **Dimensión Cultural y Recreativa**
 - Rasgos históricos diferenciadores del cantón
 - Cultura
 - Recreación
 - Lista de atractivos

- **Dimensión Institucional – organizativa (capital social)**
 - Municipalidad
 - Concejos de Distrito
 - Desarrollo Comunal
 - Instituciones de Gobierno
 - Organizaciones sin Fines de Lucro
 - Normativa relevante al proceso de desarrollo que se impulsa

- **Indicadores de Desarrollo Cantonal**

Algunas fuentes disponibles para recopilar este tipo de información, se encuentran en las municipalidades y en instituciones que operan en el cantón y proporcionan información útil, específica del cantón. Por ejemplo, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación Pública, el Ministerio de Seguridad; entre otras.

Asimismo, más información se puede obtener en las siguientes fuentes:

- Índice de Desarrollo Social (IDS) Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)
- Atlas de Desarrollo Cantonal de Costa Rica. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Índice de Progreso Social de Costa Rica. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) del INCAE

- Índice de Competitividad Cantonal. Observatorio del Desarrollo (OdD) y la Escuela de Economía de la de la Universidad de Costa Rica (UCR)
- Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. CONARE.

Todos estos datos se pueden adaptar, según se requiera. Si la iniciativa se implementa en un distrito, o varios distritos, pero no en todo el cantón, se trataría de desagregarlos, por distrito, en la medida en que esto sea posible. Si, por el contrario, la iniciativa abarca un territorio que involucra varios cantones; se realizaría una labor de agregación.

Puede ser, por otra parte, que la iniciativa de gobernanza se refiere al tema cultural, o ambiental u otro. En este caso se focalizaría la información, según convenga, a la situación específica.

Existen estudios, en los territorios, sobre temas propios de éstos; por ejemplo, en lo productivo (sobre algún producto propio de la zona), en lo turístico u otros. Según corresponda y sea pertinente a la iniciativa, es conveniente obtener estos estudios y, deseablemente, involucrar a sus autores en el proceso.

Además, del análisis de situación, sobre la base de estos datos; también, debe considerarse la percepción de la realidad, según la experimentan sus propios actores. En este caso, se dispone de múltiples herramientas, como es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que, al ser realizada en forma participativa, va preparando al grupo de gobernanza, hacia un futuro análisis estratégico.

Nombre de la técnica: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Objetivo: Hacer un diagnóstico del entorno y del interno de un territorio

Duración: Entre 4 y 8 horas

Materiales: Pizarra, rotafolio, marcadores

Cantidad de participantes: Hasta 20 participantes

Recomendaciones de uso: Se recomienda emplear esta técnica como un ejercicio previo a una formulación de estrategia. Puede ser antes de un ejercicio de “teoría del cambio”.

Descripción:

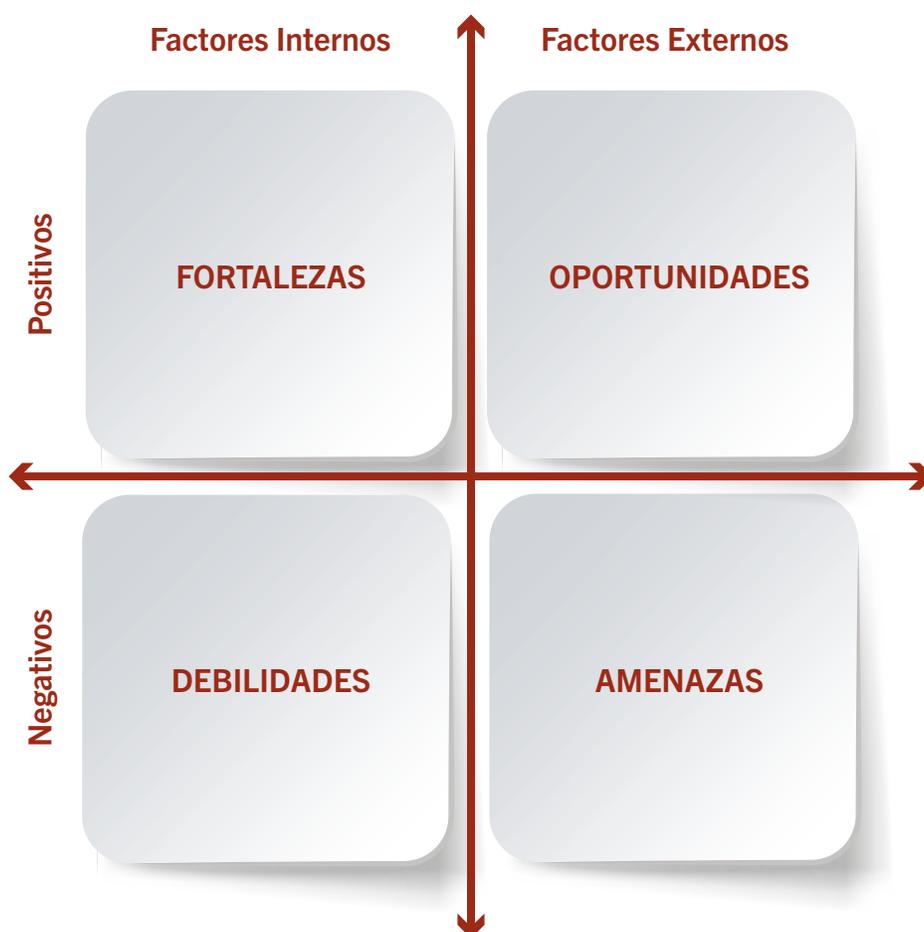
Para llevar a cabo esta técnica se selecciona una situación a estudiar, y el análisis FODA del tema seleccionado se realiza según dos tipos de factores (Figura 7):

- a. Los internos: Fortalezas (F) y Debilidades del territorio (D)
- b. Los del entorno: Oportunidades (O) y Amenazas (A)

44

Figura 7

Cuadro para análisis FODA



Fuente: elaboración propia, 2020

Para facilitar la aplicación de esta técnica, recomendamos el uso de la siguiente hoja de trabajo para el análisis FODA:

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Posibles temas:

- Productos y servicios
- Conocimiento de tendencias del entorno
- Capacidad operativa y optimización de los recursos (eficiencia y eficacia)
- Competencias técnicas y aprendizaje en el equipo de gobernanza
- Cultura organizacional ¿Cómo somos? Capacidad para cambiar
- Prácticas de retroalimentación y evaluación
- Liderazgo gerencial
- Alineamiento y direccionalidad estratégica compartida
- Imagen institucional o de las organizaciones, ante los usuarios claves
- Acceso a financiamiento
- Tecnología de información

De cara a nuestra misión y visión:

¿Cuáles son nuestras fortalezas hoy? Describa ampliamente

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

¿Cuáles son nuestras debilidades hoy? Describa ampliamente

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Posibles temas:

- Políticas de gobierno y Estado
- Competencia: servicios sustitutos y potenciales nuevos competidores
- Cambios en los clientes o usuarios, actuales o potenciales
- Nuevas demandas
- Socios y redes
- Expansión de servicios y productos: perspectivas futuras
- Diversificación servicios relacionados
- Acciones regulatorias
- Mercado laboral
- Desastres naturales
- Tendencias económicas
- Cambios demográficos

De cara a nuestra misión y visión:

¿Qué oportunidades tenemos? Describa ampliamente

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5

¿Qué amenazas enfrentamos? Describa ampliamente

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Nombre de la técnica: Formulación de una visión de éxito o cambio

Objetivo: Construir una declaración de “visión”

Duración: 2-4 horas

Cantidad de participantes: Hasta 20 participantes

Recomendaciones de uso: Se recomienda emplearla previo a un ejercicio de diagnóstico, generación de estrategia y/ o parte de un ejercicio de Teoría del Cambio.

47

Descripción:

Un procedimiento recomendable para realizar el análisis de la visión consiste en iniciar con el análisis de información ya existente en documentos relevantes, la cual debe ser conocida en una sesión de trabajo en la que, las personas que conforman el equipo de trabajo que realiza el análisis, aclaran dudas, dan sus aportes e interiorizan la información.

Posteriormente, se puede realizar el ejercicio de formulación de una visión y, luego, el ejercicio de análisis FODA o el Análisis de Fuerzas, según se considere apropiado.

Es importante tener presente para la elaboración de este ejercicio que la visión viene a definir el futuro de un proceso y comunica un escenario altamente deseable. Es importante establecerla por razones las siguientes razones:

- Desarrolla una clara, sucinta y útil descripción de cómo se encontrará el territorio o el tema de la iniciativa que se está impulsando; una vez que se hayan alcanzado los propósitos que motivaron a construir el espacio de gobernanza.
- Permite construir una concepción compartida, a lo largo “del camino”, de cómo operará ese equipo de gobernanza y cómo se empoderará, producto del esfuerzo colaborativos de los actores estratégicos participantes.
- Al construir la visión, se produce un proceso de aprendizaje y la adaptación, necesarios para enfrentar los riesgos y dificultades que se puedan presentar.
- La Visión se convierte en una constante tensión positiva entre lo que hoy se es y lo que se quiere llegar a ser.
- Es por ello, que pasa a ser una fuente de inspiración y motivación para superar la brecha que presenta entre la situación actual y el cambio que se quiere lograr.

La hoja de trabajo que se incluye a continuación propone un procedimiento para realizar el ejercicio de visión y para facilitar su aplicación:

Nuestra Visión

Describe cómo aspira usted que esta organización se desarrolle en 5 años...

1. ¿Qué **mejoras claves** habremos alcanzado como... (equipo de gobernanza, o como organización, o como institución)?
2. ¿Cómo nos verán los beneficiarios de esta iniciativa (o usuarios o clientes, según sea el caso)?
3. ¿Qué impactos concretos habremos logrado en el cumplimiento de nuestro propósito central?

48

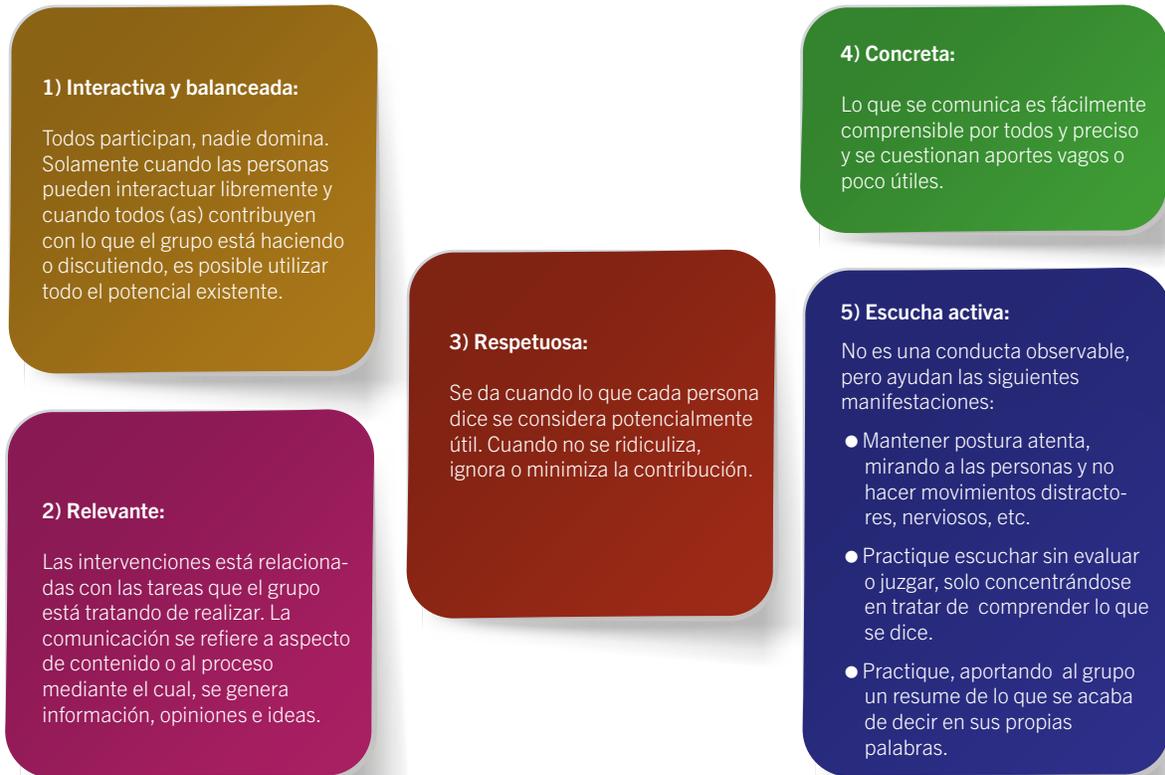
3. Técnicas para el desarrollo de la confianza, de la comunicación eficaz y para el establecimiento de un lenguaje común

Un proceso grupal facilitado, debe seguir determinadas pautas de conducta por los participantes en el grupo; y la persona facilitadora debe proponerlas y “venderlas” al grupo para que sean asumidas como tales. Las “normas” apuntan a desarrollar capacidades “blandas” y crean un clima grupal positivo y empoderador. Las siguientes normas han probado ser sumamente eficaces en lograr esto.

- Pensar como territorio y reconocer la interdependencia (sinergia)
- Buscamos terreno común para aportar insumos, recomendar decisiones y comprometer acciones
- Mejor si hay consenso:
- “Puedo vivir con ello y lo puedo apoyar”
- Crear un ambiente seguro; lo que se habla aquí, se queda aquí excepto lo que acordemos informar a los (las) representados (as)
- Participación balanceada; todos participan, nadie domina
- Ser concretos

- No salirse del tema en discusión Escuchar; una persona a la vez
- Administrar laptops-celulares como apoyo y **no** como distractores

Adicionalmente, y de manera específica en el plano de la comunicación dentro del grupo; se propone a todos los participantes desarrollar una comunicación caracterizada por las siguientes 5 normas, según Kinlaw, 1996



4. Técnicas de manejo de diferencias y negociación y para el desarrollo del compromiso

El compromiso con las decisiones que se adoptan en un grupo, se ve favorecida si el proceso grupal mediante el cual se adopta la decisión, tiene estas condiciones, aportadas por la persona que facilita: a) Clarificación b) Apropiación, según se explica en este gráfico:

Figura 8

Condiciones para el compromiso



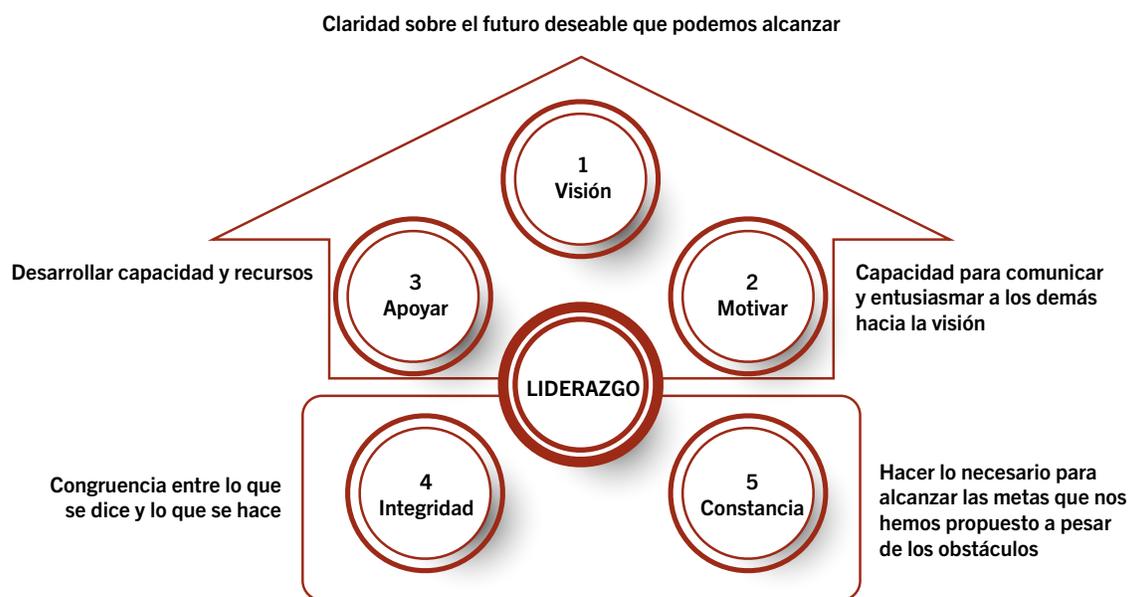
Fuente: elaboración propia, 2020

5. Técnicas para fortalecer el liderazgo colaborativo, que considere el respeto y la tolerancia a las diferencias y aspiraciones de los grupos y facilite aspiraciones compartidas

La siguiente figura, resume las 5 condiciones que hemos encontrado determinan un ejercicio óptimo del liderazgo, aplicable a las situaciones típicas que enfrentan las personas que enfrentan los desafíos del desarrollo territorial, y que aspiran a convertirse en líderes.

Figura 9

Factores clave del liderazgo

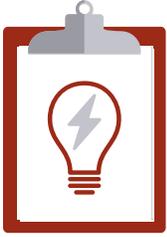


Fuente: Elaboración propia Coronado y Pérez AS Consultores 2016

Auto Evaluación Sobre Liderazgo

0 = nulo 1 = bajo 2 = regular 3 = bueno

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Visión. Claridad sobre el futuro deseable que podemos alcanzar | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Motivar. Capacidad para comunicar y entusiasmar a los demás hacia la visión | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Apoyar. Desarrollar capacidad y recursos | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Constancia. Hacer lo necesario para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, a pesar de los obstáculos | 0 | 1 | 2 | 3 |



Reflexión final

En este material se han presentado un conjunto de herramientas que pueden ser utilizadas en procesos grupales para construir iniciativas que mejoren la gobernabilidad y la gobernanza territorial; y para utilizar de la mano con el material para la Gobernanza y Desarrollo Territorial, cuyo alcance, a diferencia de este, es predominantemente conceptual. Este material es, si se quiere, constituye la “caja de herramientas” que se ha considerado necesaria o mínima para poder actuar sobre los conceptos e intenciones del otro manual. Es importante resaltar, que este repertorio de recursos ha sido efectivamente utilizado por el equipo responsable de este material, en su rol como agentes de desarrollo en múltiples iniciativas consistentes con los principios del desarrollo territorial.



Actividades de autoevaluación de la unidad III

Actividad 1

Para cada una de las herramientas aquí presentadas; consideradas de manera individual; piense en una real o potencial iniciativa de desarrollo, en su ámbito local o sub local; y realice una aplicación “simulada” de la misma, extrayendo del contexto propio en que se desarrolla o desarrollaría la iniciativa, la información necesaria. Así, por ejemplo, la herramienta sobre la “teoría del cambio”; cuál es una “situación problema” que puedo encontrar en mi contexto local o sub local, en que puedo aplicar dicha herramienta, y cómo sería dicha aplicación según el “paso a paso” que contempla.

¿Cuáles son las ventajas de aplicar las normas de la Comunicación Eficaz y las otras normas de proceso propuestas, a la hora de poner en marcha estos espacios de gobernanza que ustedes están proponiendo impulsar?

Típicamente, en sus experiencias en iniciativas de desarrollo territorial, ¿En cuál rol se siente usted personalmente con más comodidad; ejerciendo el rol de administración; líder; facilitación?

Siguiendo la “escala de auto evaluación” Autoevaluación sobre liderazgo; aplique la misma a lo que ha sido su comportamiento típico, en alguna situación que le ha tocado enfrentar como persona que aspiraba a ejercer un liderazgo.

Referencias

- Acción Sinérgica Consultores (2000) Caja de Herramientas para la Facilitación de Procesos Grupales.
- Brouwer, H y otros. (2015). The MSP Guide. How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships. The Netherlands: Centre for Development Innovation, part of the Dienst Landbouwkundig Onderzoek foundation. Disponible en: <https://edepot.wur.nl/358948>
- Farrel, J y Weaver, R. (2000). The Practical Guide to Facilitation. Massachusetts, Estados Unidos de América: HRS Press.
- International Association of Facilitators. (2002). Basic Facilitation Skills. Toronto, Ontario, Canada: IAF. Disponible en: https://www.uvm.edu/sites/default/files/facilitation_primer.pdf
- Van Es M. y otros. (2015). ToC Guidelines. Theory of Change Thinking in Practice. A Stepwise Approach. La Haya, Países Bajos: Hivos. Disponible en: http://www.theoryofchange.nl/sites/default/files/resource/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf (Traducción Gabriel Coronado G.)

