



COLABORACIÓN ENTRE *STAKEHOLDERS*

Unir a líderes gubernamentales, empresas y organizaciones no gubernamentales con el fin de transformar los complejos desafíos actuales

Informe de investigación de One Earth Future por

Fred Krawchuk



© 2013 One Earth Future Foundation

SOBRE EL AUTOR

Fred Krawchuk ejerce como profesor visitante en el IESE Business School de España, analista político adjunto en RAND Corporation y asesor comercial en Aperio International. Líder visionario, Fred Krawchuk goza de una gran habilidad para unir a distintos stakeholders con antecedentes heterogéneos en la resolución de cuestiones y desafíos de gran complejidad, así como para constituir equipos de alto rendimiento.



Apoyándose en su impresionante carrera militar y en las habilidades adquiridas a lo largo de su vida, Fred se ha labrado una reputación como hábil creador de entornos propicios para fomentar el desarrollo de diálogos enriquecedores y la obtención de resultados dinámicos. Fred trabaja con instituciones académicas, ONG, corporaciones e individuos de todo el mundo, y siente verdadera pasión por descubrir el potencial oculto tras escenarios complejos y por hallar oportunidades donde otros sólo ven caos. Por este motivo, es conocido por ser un catalizador del cambio, líder intelectual y hombre de influencia en colaboraciones entre múltiples stakeholders. Fred se graduó en la West Point, y cuenta con un máster en Administración de Empresas (MBA) del IESE Business School y un máster en Administración Pública (MPA) de la Universidad de Harvard. Es un condecorado coronel retirado del Ejército de Estados Unidos, y obtuvo una beca George C. Marshall en el Departamento de Estado de dicho país. Es becario Olmsted, se ha erigido con el premio MacArthur al liderazgo y ha disfrutado de varias becas de investigación. Es también autor de diversas obras publicadas, y maneja con fluidez el inglés, el español y el portugués.

Fred, innovador social de reconocido prestigio, ha sido invitado a participar como orador en numerosos foros, entre los que se encuentran la Universidad de Harvard, la Universidad de California, San Diego; el Marshall Center; el Consejo Atlántico; el IESE Business School; y Spiral Dynamics Integral, entre otros. Durante años, Fred ha sido formador en una gran variedad de prácticas de desarrollo personal y profesional, que incluyen cursos impartidos en el Strozzi Institute, el Integral Institute, el Esalen Institute, Spiral Dynamics Integral y el Spirit Rock Meditation Center. Quince años de capacitación en concentración y conciencia somática le han ayudado a ser más eficaz y compasivo en entornos exigentes. También le han permitido formar a otros para hacer de ellos personas más abiertas, resilientes y flexibles de cara a enfrentarse a situaciones complejas, como las que se presentan en las zonas de guerra.

<http://dx.doi.org/10.18289/OEF.2013.001>

Ilustración y diseño: Jean-Pierre Larroque

Imagen de portada: "Mandala of 12 Hands," Vetta Collection.

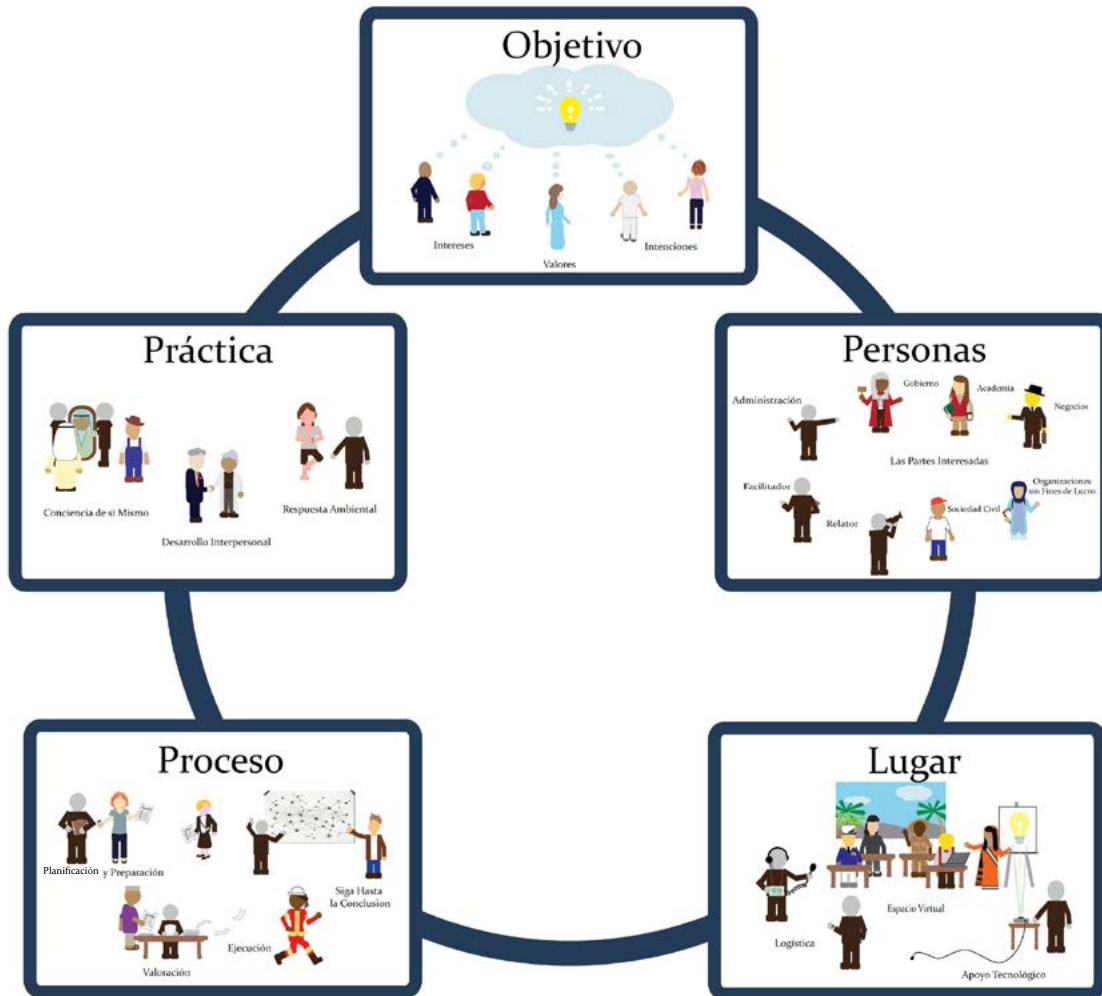
CONTENIDOS

Objetivo del informe.....	8
Público objetivo.....	8
El marco de las «5 P» para este informe	9
Definiciones.....	8
Objetivo.....	11
Introducción.....	12
Objetivo de una iniciativa de MSC.....	12
Entender por qué las personas se unen a iniciativas de MSC.....	13
Analizar los intereses de los <i>stakeholders</i>	14
Aplicación práctica.....	15
Resumen del apartado.....	16
Personas	17
Introducción.....	17
Equipo gestor.....	17
Facilitadores.....	19
<i>Stakeholders</i>	20
<i>Storytellers</i>	22
Aplicación práctica.....	22
Resumen del apartado.....	23
Lugar.....	24
Introducción.....	24
Cómo crear un entorno seguro.....	24
Consideraciones de la planificación logística.....	25
Tamaño de los grupos	27
Espacio virtual	27
Aplicación práctica.....	27
Resumen del apartado.....	28
Proceso.....	29
Introducción.....	29
Proceso del seminario antes de la MSC: planificación y preparación.....	29
Evaluación	30
Otros factores de planificación de los seminarios	32
Proceso del seminario durante la MSC: ejecución	32
Cómo formular el desafío.....	33
Cómo esquematizar el sistema complejo.....	33
Etapas del desarrollo del grupo de <i>stakeholders</i>	34
Diseño del proyecto piloto.....	35
Implementación	36
Proceso del seminario posterior a la MSC: conclusión	37
Impulso y continuidad	37
Desarrollo de una narrativa de MSC	39
Aplicación práctica.....	40
Planificación de contingencias en caso de crisis o cambios inesperados	40
Otros obstáculos potenciales ante los que trazar estrategias	41

No hacer una interpretación compartida del problema	41
Incurrir en enfoques autoritarios o competitivos	41
Intentar hacerlo solo	42
Usar soluciones exclusivamente tecnológicas que no abordan los problemas sociales	42
No estar preparado para la resistencia de grupos ajenos al proceso de MSC	42
Demonizar a otros grupos de <i>stakeholders</i>	42
Llevar un seguimiento inadecuado.....	43
Otros tipos de conflictos internos.....	43
Tensiones entre las perspectivas descendentes y ascendentes	44
Aplicación práctica	44
Resumen del apartado.....	45
Práctica.....	47
Introducción.....	47
Prácticas para fomentar la autoconciencia.....	48
Prácticas para el desarrollo interpersonal	49
Prácticas para responder al entorno de manera adecuada.....	51
Aplicación práctica.....	52
Resumen del apartado.....	53
Resumen.....	55
Estudios de casos	56
Colaboración entre varios <i>stakeholders</i> en Afganistán.....	57
Introducción.....	57
Objetivo	57
Personas.....	58
Ubicación.....	58
Proceso.....	58
Práctica	59
Conclusiones clave	60
Estudio del caso de la Pacific Area Special Operations Conference	61
Introducción.....	61
Objetivo	61
Personas.....	62
Equipo gestor	62
Facilitadores	63
<i>Storytellers</i>	63
<i>Stakeholders</i>	63
Ubicación.....	63
Proceso.....	63
Proceso general del facilitador	63
Proceso diario.....	64
Proceso de la conferencia. Primer día: formular el desafío.....	64
Proceso de la conferencia. Segundo día: entender los problemas y las oportunidades.....	64
Proceso de la conferencia. Tercer día: planes de acción (vía interagencial).....	65
Proceso de la conferencia. Cuarto día: planes de acción (vía multinacional).....	65
Proceso de la conferencia. Quinto día: consolidación e integración.....	66
Práctica	66

Conclusiones clave	67
Estudio del caso de Oceans Beyond Piracy	68
Introducción.....	68
Objetivo	68
Personas.....	69
Ubicación.....	69
Proceso.....	69
Coordinación antes de la MSC.....	69
Ejecución de la MSC.....	70
Actividades posteriores a la MSC	70
Práctica	71
Conclusiones clave	72
Conclusión	73

LAS «5 P» DE COLABORACIÓN ENTRE *STAKEHOLDERS*



OBJETIVO

La MSC permite a los stakeholders pensar, sentir y actuar conjuntamente de manera innovadora, lo que facilita nuevas posibilidades de desarrollo futuro.

PERSONAS

La iniciativa de MSC entrelaza las distintas perspectivas y capacidades de los *stakeholders* para generar nuevas posibilidades que respalden los objetivos primordiales.

LUGAR

La ubicación debe transmitir una sensación de pertenencia y promover un ambiente relajado. Los facilitadores pueden reconocer las distintas voces de la sala y expresar públicamente que todo el mundo es bienvenido.

PROCESO

Los facilitadores deben trabajar en colaboración con las partes interesadas para analizar las causas que influyen los retos, los intereses comunes y lo que es necesario para avanzar el asunto.

PRÁCTICA

Habilidades de MSC no son sólo la comprensión conceptual, pero son habilidades de desempeño obtenidas por la práctica. Las partes interesadas aprenden a incorporar el comportamiento de colaboración para que se ocurra naturalmente.

INTRODUCCIÓN

Presenciar el sufrimiento e incluso la muerte de personas a raíz de un conflicto divisorio me inspiró para buscar alternativas creativas a la violencia. Mi experiencia como militar durante los últimos 25 años, trabajando en los ámbitos empresarial, gubernamental y de la sociedad civil en todo el mundo, me enseñó que los enfoques colaborativos ante desafíos complejos pueden funcionar y, de hecho, lo hacen. El Program on Negotiation de Harvard, un viaje a Irlanda del Norte para estudiar el conflicto y mi apoyo al proceso de mediación de una delegación palestino-israelí supusieron oportunidades que me aportaron herramientas pragmáticas y una enriquecedora experiencia en negociaciones multilaterales. Mi experiencia diseñando una serie de foros participativos para grupos heterogéneos de 300 *stakeholders* de más de 20 países en los que exploraríamos alternativas a la violencia en el Sudeste Asiático me ha enseñado que no importa lo complicado que sea el desafío, probablemente haya alguien que ya esté trabajando en una solución creativa o que sepa cómo generar resultados efectivos. Aprendí, promoviendo diversas iniciativas interagenciales y multinacionales para abordar problemas de seguridad, gobierno y desarrollo en Irak, Afganistán, Colombia, El Salvador, Perú, Panamá, Honduras, Sudeste Asiático y la región de los Balcanes, la importancia de cultivar pacientemente las relaciones (que podrían ser de incalculable valor), desarrollar procesos participativos y descubrir las posibilidades que presenta un terreno común para la acción colectiva. Con los años, he tratado de localizar a personas innovadoras; construido puentes entre distintos grupos, y proporcionado plataformas en las que compartir conocimiento y abordar los difíciles desafíos de gobierno para generar un impacto positivo en la sociedad.

Objetivo del informe

En este informe comparto lo que he aprendido en mis experiencias en forma de marco de referencia para ayudar a otros a crear y promover con éxito foros participativos productivos en los sectores empresarial, gubernamental y de la sociedad civil. La investigación académica y las contribuciones de varios profesionales académicos también refuerzan este enfoque participativo ante desafíos complejos. Por último, al final del informe expongo tres estudios de casos breves para ilustrar a fondo las maneras sistémicas de llevar estas ideas a la acción pragmática.

Público objetivo

Quiero compartir mi experiencia con colegas innovadores en los ámbitos empresarial, gubernamental, académico, de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y de la sociedad civil que buscan nuevas formas de afrontar los desafíos complejos de una manera participativa. Este informe sobre la colaboración entre varios *stakeholders* (MSC, del inglés multi-stake collaboration) será de utilidad para los directivos de empresas que buscan potenciar la eficacia organizativa y llevar sus multinacionales a otro nivel. Los líderes de la sociedad civil que anhelan procesos más transparentes con los que afrontar las complejidades encontrarán en las siguientes páginas un marco de eficacia probada. Los emprendedores sociales aprenderán nuevas maneras de ampliar sus redes y potenciar sus esfuerzos para generar un impacto positivo. También será útil para funcionarios gubernamentales y líderes de ONG que aboguen por enfoques sistémicos ante desafíos dinámicos.

Tras muchos años de investigación y experiencia de campo, Judith Innes y David Booher observaron que «comunidades, regiones e incluso naciones de todo el mundo buscan maneras participativas de establecer políticas como una alternativa a la confrontación, la toma de decisiones jerárquica o la parálisis... maneras que incluyen un mayor interés, [y] más abiertas a nuevas opciones y oportunidades»¹. Dada la incertidumbre de los complejos desafíos actuales, muchos líderes están buscando nuevas formas de navegar a través de las turbulencias de un mar repleto de múltiples actores. Otros, frustrados por el estado de las cosas, se sienten estancados y desean cambiar su manera de interactuar con otros *stakeholders*. Muchas de las organizaciones de la sociedad civil, agencias gubernamentales y empresas internacionales que están buscando aumentar su legitimidad y responsabilidad también están poniendo un mayor énfasis en establecer relaciones más amplias.

Los responsables de los cambios que unen a agentes estatales y no estatales para abordar problemas conflictivos observan que los problemas empresariales, gubernamentales y de la sociedad civil se solapan. No se trata de una apreciación nueva. En 1935, Mahatma Gandhi declaró: «El conjunto de las actividades humanas actuales constituye un todo invisible. No se puede dividir la labor social, económica, política y puramente religiosa en compartimentos estancos»². Estos mismos factores se siguen entrelazando, e incluso lo están aún más, a medida que aumenta la globalización. Para darse cuenta de estas conexiones no hay más que fijarse en el impacto que tuvo la crisis financiera estadounidense en la política internacional y los mercados globales, o la influencia del Dalái Lama en salud y educación, o la de Apple en la tecnología y la cultura mundial.

Esta realidad implica que, por sí mismos, los agentes no pueden influir adecuadamente en muchos de los desafíos interdependientes a los que nos enfrentamos. Ninguna organización cuenta con los conocimientos, el poder, las relaciones o los recursos necesarios para abordar de manera integral cualquiera de los asuntos espinosos que afectan a varios *stakeholders*. Pocos agentes son tan poderosos como para poder permitirse ignorar a los demás en un mundo interdependiente. Si lo hicieran, sería de esperar que grupos marginados o desfavorecidos se alzasen en protesta, como ocurrió en la Primavera Árabe o en otros movimientos contemporáneos multitudinarios en Siria o Egipto. Ya estén inmersos en un conflicto sangriento, en un proyecto empresarial internacional, en esfuerzos por revitalizar una comunidad local o en cualquier iniciativa compleja que sobrepase los límites organizativos y culturales, todos los *stakeholders* buscan maneras efectivas de gestionar estos desafíos conflictivos en un entorno caótico y frenético.

Esta identificación tiene que ver con un número creciente de directivos de empresas, gerentes de ONG y funcionarios gubernamentales que intentan dotar de sentido, y gestionar, las condiciones, constantemente cambiantes, influidas por la política, la economía y la sociedad. Thomas Friedman, observando los complejos desafíos en todo el mundo, afirma que «o alcanzamos el nivel de liderazgo, innovación y colaboración necesario o todos perderemos mucho. Dejarse llevar y seguir por el mismo camino ya no es una opción. Necesitamos un enfoque totalmente nuevo»³.

El marco de las «5 P» para este informe

Hay disponibles varios libros y artículos detallados sobre los distintos aspectos de la colaboración, como el proceso de los múltiples *stakeholders*. No obstante, a pesar de este conocimiento y de la aplastante evidencia de que la colaboración es necesaria, ésta falla habitualmente. A menudo, en el ámbito de los *stakeholders*, se tienen intenciones claras pero se carece de las capacidades o los atributos

necesarios, o se cuenta con personas preparadas y dispuestas a colaborar pero se carece de un proceso coherente. En ocasiones, la colaboración efectiva entre varios *stakeholders* (con las personas y el proceso adecuados) genera logros iniciales; sin embargo, nadie capta la esencia, mantiene el impulso o evalúa los resultados. Como consecuencia, el progreso se tambalea y las ideas clave se pierden por las grietas de la organización. La experiencia útil no se institucionaliza y los *stakeholders* acaban reinventando el proceso o, lo que es peor, dándose por vencidos.

El siguiente esquema ilustra mi enfoque de las «5 P», que aborda los desafíos mencionados e integra las características que comparten las iniciativas exitosas entre varios *stakeholders*:

- *Objetivo*: un problema, desafío, oportunidad o posibilidad específicos que afecta a todos los participantes y que justifica la unión.
- *Personas*: la participación de múltiples agentes estatales y no estatales del Gobierno, las empresas, las ONG, el ámbito académico y la sociedad civil.
- *Ubicación*: un espacio en el que los participantes se reúnen en persona (y, si fuera necesario, virtualmente) en aras del diálogo.
- *Proceso*: un proceso compartido de investigación, aprendizaje, resolución de problemas y toma de decisiones (potencial) que aborde las preocupaciones de los *stakeholders* de nuevas formas⁴.
- *Práctica*: los esfuerzos regulares de los *stakeholders* por formar y desarrollar las «capacidades, actitudes e intenciones colaborativas»⁵.

En primer lugar, exploro los motivos por los que las personas se unen a las iniciativas multilaterales y los objetivos potenciales de dichos foros. Las intenciones y los valores de los *stakeholders* desempeñan un papel importante en la MSC. Después examino los distintos tipos de personas implicados en una MSC. En este apartado, el foco se centra en los *stakeholders*, el equipo promotor o gestor, los facilitadores, los ponentes y los asesores. Contar con los mejores participantes posibles (en términos de diversidad, voluntad y capacidad) tiene un papel esencial en los resultados de una iniciativa de MSC. La ubicación en la que se reúnen las personas para generar el diálogo es el tercer componente fundamental; los *stakeholders* necesitan un entorno seguro en el que abrirse, conectar y diseñar nuevas posibilidades. El cuarto elemento es un proceso meticulosamente diseñado que impulse el compromiso de los *stakeholders*. Un proceso generado con destreza establece la posibilidad de descubrir intereses mutuos, generar escenarios futuros, construir nuevas relaciones y fomentar proyectos piloto. También son aspectos esenciales del proceso de MSC la manera de mantener el impulso y compartir historias sobre las iniciativas. El quinto elemento es la práctica; la colaboración, como cualquier iniciativa colectiva exitosa, requiere formación y desarrollo. Y, por último, retroceder e integrar estos cinco elementos en el ciclo de vida de una tentativa de MSC refuerza las posibilidades de un aprendizaje continuado y un crecimiento sostenido.

Resulta útil pensar en la MSC como en un equipo deportivo de élite u otro esfuerzo colectivo de alto rendimiento, como una orquesta de primera categoría o una compañía de danza. Para triunfar, un equipo de alto rendimiento necesita a los jugadores, entrenadores y líderes adecuados, un lugar en el que llevar a cabo su tarea, un objetivo que les una, prácticas individuales y colectivas, y un proceso o actividad que llevar a cabo. Cuando se da la combinación adecuada, los participantes generan resultados impresionantes. Disfrutan de momentos en los que todo fluye, donde la integración de varios componentes genera una sinergia que ningún elemento, por sí solo, podría haber producido⁶.

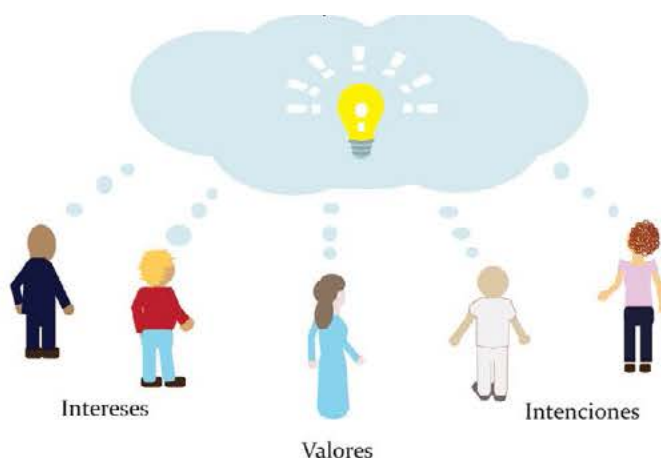
Como los miembros de un equipo deportivo, las partes implicadas en la MSC entrenan y aprenden el arte de la colaboración. Del mismo modo que los equipos olímpicos, las iniciativas de MSC aúnan una serie de capacidades y motivaciones. Los facilitadores, como los entrenadores, ayudan a los participantes a fusionarse en torno a un objetivo mutuo y a potenciar al máximo su contribución a un proceso participativo. Un escenario que conduzca a la colaboración también mantiene a flote la iniciativa de MSC, de la misma manera que un estadio respalda a un equipo o un auditorio a una orquesta. Los promotores y diseñadores de MSC, al igual que los directivos de una franquicia deportiva o una compañía de ballet, buscan la combinación óptima de participantes, ubicación, proceso, práctica y objetivo que permita que emerjan nuevas posibilidades de colaboración.

Liderar con éxito un equipo deportivo, una banda de jazz o un proceso de MSC implica establecer las condiciones necesarias para lograr el máximo rendimiento y para que surjan nuevas posibilidades. No se puede obligar a las personas a colaborar, del mismo modo que no se puede obligar a un equipo olímpico a ganar una medalla de oro. Las 5 P proporcionan una hoja de ruta que se puede adaptar a una variedad de escenarios y desafíos que favorezcan la colaboración en iniciativas complejas. No se trata de un enfoque rígido. Por el contrario, el marco de las 5 P proporciona principios de eficacia probada que permiten a distintos grupos crear conjuntamente un espacio seguro e innovador a partir del cual afloran nuevos conocimientos, relaciones y/o soluciones que generen un impacto positivo.

Definiciones

Para hacer más accesible este enfoque pragmático de la colaboración, habría que definir algunos de los términos utilizados. En primer lugar, «stakeholder» se refiere tanto a la «participación individual de ciudadanos como a la participación de grupos organizados» afectados por un asunto complejo y que están lo suficientemente concienciados como para hacer algo al respecto⁷. En segundo lugar, «complejo», «conflictivo» y «complicado» se utilizan de manera intercambiable a lo largo del informe para hacer referencia a asuntos «sobre cuyo problema o solución no hay consenso, y en los que la colaboración queda [potencialmente] bloqueada por intereses partidistas»⁸. En tercer lugar, defino «gobierno» como el «sistema que aúna a los *stakeholders* y a las instituciones afectadas por un asunto concreto para compartir información, buscar soluciones y tomar decisiones colectivas», teniendo en cuenta que no todas las instituciones buscan activamente o emplean las contribuciones de los *stakeholders*⁹. En cuarto lugar, defino «colaboración» como «un camino de transformación para los *stakeholders* que deseen generar un impacto positivo». Facilita la aparición de individuos y grupos que están dispuestos a agruparse, y son capaces de ello, para explorar nuevos paradigmas. En mi opinión, «la colaboración es el ejercicio de desarrollar juntos nuevos observadores y nuevas acciones posibles, con ánimo de compromiso para abordar las preocupaciones de todas las partes de la mejor manera posible»¹⁰. Este enfoque no consiste en establecer consenso al nivel del mínimo denominador común, sino en integrar preocupaciones, talentos y recursos de manera significativa para promover la autoorganización, generar una masa crítica para un cambio positivo y abordar situaciones conflictivas. Si se aplica de manera proactiva, este enfoque puede servir para proteger de los problemas potenciales y afrontar las oportunidades emergentes. La colaboración se produce cuando varios *stakeholders* participan en un proceso inclusivo de descubrimiento que genera resultados beneficiosos.

OBJETIVO



Introducción

En este apartado analizo la importancia del objetivo en el contexto de la colaboración entre varios *stakeholders*. Se trata de un doble objetivo: por un lado, el general de una iniciativa de MSC, y, por otro, el de los individuos que participan en ella. En primer lugar, el objetivo de la colaboración entre varios *stakeholders* es permitir a las personas agruparse (a menudo con cierto riesgo personal o profesional) para pensar, sentir y actuar de nuevas maneras, en forma de investigación compartida con los demás¹¹. Los organizadores que disponen de información de los participantes puede que tengan un objetivo específico en mente, por ejemplo, o puede que prefieran que la dinámica de la MSC emerja de forma natural, según se desarrolla el proceso. En segundo lugar, las personas se unen para colaborar por muy distintas razones. Aportan perspectivas únicas al desafío de la MSC, en función de sus intereses y de si son conscientes de que tienen inquietudes comunes. El punto de vista de los *stakeholders* influye en la manera de percibir los problemas y las oportunidades y en el resto de los participantes. Entender la forma de ver la vida de estos *stakeholders* y establecer un objetivo global puede ayudar a diseñar una iniciativa de MSC y a atraer la combinación adecuada de *stakeholders* con inquietudes mutuas.

Objetivo de una iniciativa de MSC

Si se diseña y se aplica de manera integral, la MSC funciona, generando resultados beneficiosos para los *stakeholders* afectados. En mi experiencia, y según Steven Yaffee y Julia Wondolleck, la colaboración entre varios *stakeholders* puede...

- Ayudar a comprender las preocupaciones individuales y compartidas, lo que promueve el intercambio de información y soluciones creativas beneficiosas para todas las partes.
- Conducir a la toma de mejores decisiones que las de los procesos contenciosos.
- Aumentar la probabilidad de que se implementen las decisiones tomadas. Cuando las personas no están involucradas en los cambios, se resisten a ellos. Si se implican, es más probable que se comprometan con un plan de acción y compartan recursos para que el trabajo salga adelante¹².

Otro de los resultados positivos de un enfoque de MSC es la creación de una red de *stakeholders*. Con base en los resultados de más de una docena de diálogos colaborativos, Innes y Booher concluyen que

los esfuerzos exitosos de MSC generan «reciprocidad, relaciones, aprendizaje y creatividad» entre los *stakeholders*¹³. Además, si se realiza adecuadamente, poner en contacto a *stakeholders* aislados o desconectados puede provocar una poderosa sensación de pertenencia y ayudar a aquellos afectados que intentan solucionar algún problema. Si se adopta un enfoque integral con delicadeza, un proyecto de MSC puede ayudar a los participantes a ampliar sus perspectivas, a resolver problemas mutuos, a compartir información y recursos, y a resolver conflictos.

Entender por qué las personas se unen a iniciativas de MSC

Al diseñar una iniciativa de MSC, es útil entender por qué las personas se unen en un esfuerzo colaborativo. Curiosamente, a menudo no son conscientes de sus intenciones, o llevan a cabo sus tareas sin estar en contacto conscientemente con aquello que valoran. Simon Sinek defiende que «muy pocas personas o compañías pueden explicar por qué hacen lo que hacen. Con “por qué” no me refiero a hacer dinero (ese es un resultado), sino a cuál es el objetivo, causa o creencia»¹⁴. Sinek añade que el objetivo de cualquier proyecto que merezca la pena «proporciona el contexto para todo lo demás... tiene un impacto profundo y muy duradero en el resultado... [y] es lo que motiva a las personas a actuar». Por tanto, la razón por la que las personas se implican es un componente esencial del proyecto de MSC.

Curiosamente, a menudo no son conscientes de sus intenciones, o llevan a cabo sus tareas sin estar en contacto conscientemente con aquello que valoran.

Conocer las intenciones de los *stakeholders* ayuda a los diseñadores a determinar qué es posible en términos de colaboración. Chris Ansell y Alison Gash declaran que «la motivación de participar depende, en parte, de si los procesos colaborativos generarán resultados significativos, especialmente ante el equilibrio de tiempo y energía que dicha colaboración requiere»¹⁵. Los *stakeholders* sopesan las ventajas y desventajas de la participación, y los diseñadores y patrocinadores deberían evaluar qué incentivos están disponibles para potenciarla. Cuanto mayor sea el retorno potencial de la inversión, más probable será que los *stakeholders* opten por unirse en un proceso colaborativo.

Las crisis también pueden incentivarlos a probar algo distinto en relación con un desafío complejo al que se enfrentan. La colaboración puede surgir a raíz de un fracaso o de la sensación de frustración con el estado de las cosas. Los estudios muestran que los *stakeholders* se inclinan por la colaboración «como respuesta a los fracasos de la implementación posterior... [y] como una alternativa a la adversariedad»¹⁶. Puede darse el caso de que el sufrimiento de los *stakeholders* por su situación actual les empuje a buscar vías alternativas para lidiar con el desafío al que se enfrentan.

Entender las crisis y la frustración con el estado de las cosas, junto con otros motivos por los que los *stakeholders* querrían participar, es un componente esencial de una iniciativa integral de MSC. Los intereses de los participantes desempeñan un papel fundamental para posibilitar la colaboración. Analizar las intenciones y motivaciones de los *stakeholders* ayuda a los organizadores de la MSC a detectar posibles intereses compartidos que conduzcan a llegar a acuerdos o a la acción colectiva. En ocasiones, cuando las personas descubren que comparten intenciones u objetivos similares, incluso aunque sean de grupos distintos, encuentran nuevas maneras de derrumbar barreras en aras de la cooperación. Además, conocer las distintas perspectivas ayudará a los facilitadores a identificar puntos potenciales de fricción y maneras de tender puentes o de comunicarse entre los distintos grupos.

Analizar los intereses de los *stakeholders*

Otra manera de entender los puntos de vista de los distintos *stakeholders* es comprender sus valores (intereses y motivaciones). Los valores y las creencias globales de los *stakeholders* conforman su visión del mundo, cómo es y cómo debería ser. Cada uno tiene tendencias únicas influenciadas por su edad, la etapa vital en la que se encuentran, sus circunstancias y su cultura. Su manera de pensar determina su forma de entender la colaboración y enriquece el proceso de MSC si los diseñadores lo gestionan con efectividad¹⁷.

Para agrupar los intereses en el diseño de la MSC, los organizadores necesitan saber que los diferentes *stakeholders* tienen preocupaciones distintas, incluidas la seguridad, el poder, el orden, el éxito, las relaciones y el proceso. Por consiguiente, estos entenderán el proceso de MSC de manera distinta en función de sus puntos de vista. Algunos grupos podrían ver la MSC en términos de ganar o perder poder. Otros, como una manera de aumentar o disminuir la estabilidad y el orden. A algunos *stakeholders* les motivará establecer relaciones o crear procesos pluralistas; estas dos acciones pueden ser otra de las motivaciones principales que impulsen la participación de algunos *stakeholders*. Si los diseñadores y facilitadores son eficaces, ayudarán a integrar estas consideraciones en el proceso de MSC y a aplicar sus respectivas ventajas según sea necesario. Además, este conocimiento respalda los esfuerzos por convertir las diferencias en valores con los que tender puentes entre los distintos grupos. El arte y la ciencia de la gestión de la MSC son la manera de encajar hábilmente los distintos puntos de vista.

Por ejemplo, un individuo (o grupo) que valora por encima de todo el éxito, generalmente respeta el estado de los demás *stakeholders* y, a menudo, se comporta de manera competitiva. Normalmente, entienden que en la colaboración debería prevalecer la meritocracia. Si se trata de obtener o generar resultados durante un proceso de MSC, se puede contar con personas orientadas al éxito. El cuadro siguiente ilustra este ejemplo, junto con otros principios operativos clave que afectan a individuos y grupos¹⁸. Este marco ayudará a todos aquellos involucrados en la iniciativa de MSC a trabajar más eficazmente con los distintos puntos de vista de los *stakeholders*:

Orientación	Valor/Motivación	Manera de entender la colaboración	Consideraciones de la MSC	Ventajas de la MSC
Orientada al poder/ Insubordinada	Poder/Supervivencia	Ley del más fuerte	Espontaneidad, riesgo, comportamiento impulsivo	Realizar brainstormings y tomar medidas osadas
Tradicional/ Autoritaria	Orden/Seguridad	Poder posicional	Estabilidad, tradición, normas claras	Establecer las normas básicas y la agenda
Competitiva/ Orientada al éxito	Éxito/Independencia	Meritocracia	Estado, objetivos, resultados, competición	Convertir ideas en acciones, generar resultados
Igualitaria/ Pluralista	Redes sociales/ Afilación	Organizaciones entre iguales en beneficio mutuo	Tolerancia, establecimiento de consenso	Establecer y mantener relaciones
Integrante	Proceso/Flujo sistémico	Interdependencia de sistemas complejos	Integración y ajuste de sistemas	Gestionar la complejidad y crear síntesis

Destacar los puntos fuertes de cada una de estas orientaciones refuerza el proceso de MSC. Cuando, por ejemplo, un grupo está estableciendo las normas básicas de la MSC, los *stakeholders* más preocupados por el orden serán útiles colaboradores. Cuando el grupo de MSC busca planes de acción colectivos más adelante en el proceso, los *stakeholders* orientados a resultados proporcionan de manera natural el impulso necesario para poner en marcha las buenas ideas. Aquellos que se inclinan por la tolerancia trabajarán hacia la inclusión de las distintas opiniones. Los participantes con más habilidad para los sistemas complejos pueden ayudar a los demás a entenderlos y a valorar la interdependencia. Para los facilitadores, lo importante es reconocer qué maneras de pensar destacan entre los *stakeholders*; así podrán integrarlas de la mejor manera posible para respaldar el desarrollo orgánico del proceso colaborativo.

Un enfoque integrador para gestionar diversas perspectivas ayuda a reunir la combinación adecuada de stakeholders para que escuchen sus problemas mutuos y descubran qué puede salir de la fricción creativa.

Saber que los *stakeholders* tienen distintas maneras de entender los desafíos en función de sus respectivos puntos de vista ayudará a los diseñadores de la MSC y a sus participantes de múltiples maneras. Valorar que los distintos sistemas de valores influyen en el comportamiento de una iniciativa de MSC facilitará tomar impulso y entender las dinámicas del grupo que estén en curso de manera natural, lo que además ayudará a los convocantes y facilitadores a predecir puntos de fricción y formas potenciales de aprovechar los puntos fuertes de cada perspectiva durante el curso de una iniciativa de MSC. Entender los distintos puntos de vista ayudará a los *stakeholders* a expresar sus preocupaciones a un público único y variado y a valorar las distintas motivaciones presentes en la sala. Un enfoque integrador para gestionar diversas perspectivas ayuda a reunir la combinación adecuada de *stakeholders* para que escuchen sus problemas mutuos y descubran qué puede salir de la fricción creativa. Entender los valores de los participantes y, por consiguiente, por qué quieren contribuir, es un aspecto esencial en el diseño de una iniciativa colaborativa exitosa.

Aplicación práctica

Cuando trabajé en Irak, empleé este marco. Los dirigentes militares y civiles veteranos de aquel momento percibieron la necesidad de una mayor coordinación entre los agentes a nivel nacional, y me encargaron la creación de un organismo de varios *stakeholders* que coordinase una serie de programas de seguridad, desarrollo y gobierno. Mi primer paso consistió en entrevistar a los *stakeholders* para conocer el grado de participación potencial. Rápidamente comprendí que había en juego muchos valores. Algunos entendían la colaboración como una manera de conseguir resultados excelentes; otros, como una manera de mejorar su poder posicional. Ciertas organizaciones, sobrepasadas por la actividad diaria, percibieron la iniciativa como un drenaje innecesario de sus ya escasos recursos. Otras consideraban que las cosas se podrían hacer de otra manera y no percibían el valor de trabajar como parte de una iniciativa más grande. Varios grupos querían encontrar una manera mejor de coordinar las actividades entre ellos para evitar duplicar esfuerzos y no entorpecerse mutuamente. Sin embargo, y a pesar de estas diferencias, todos los grupos valoraban la estabilidad y querían mitigar urgentemente la violencia en Irak.

Concentrado en este objetivo compartido de estabilidad, trabajé con los *stakeholders* para encontrar maneras de abordar sus respectivos valores. Cuando el grupo se reunió, establecí una agenda clara y un proceso para apoyar a aquellos que anhelaban normas y orden. Buscar y compartir resultados positivos ayudaba a mantener la implicación de los participantes orientados al éxito. Un esfuerzo por integrar el grupo lo máximo posible consiguió que resultase atractivo para aquellas organizaciones que valoraban las redes sociales y la diversidad. La participación habitual de altos cargos de los grupos de *stakeholders* atraía a aquellos que valoraban el poder. Y la diversidad de puntos de vista nos ayudó a analizar el desafío de la violencia en Irak de un modo sistémico, de manera que juntos entendimos el problema y sincronizamos mejor las acciones colectivas. Coordinando nuestros esfuerzos, evitamos la duplicación de esfuerzos, hicimos frente a las deficiencias y abordamos las causas de la violencia de modo más integral. Los *stakeholders* aprendieron a combinar los programas de seguridad, desarrollo y gobierno de manera más efectiva, lo que redujo la violencia y aumentó la estabilidad.

Resumen del apartado

En este apartado se han examinado los valores y las motivaciones que conducen al apoyo potencial a una iniciativa de MSC. Entender por qué los *stakeholders* quieren participar en una MSC puede ayudar a centrar la planificación del proyecto y dar una idea de su nivel potencial de compromiso. Los puntos de vista de los participantes determinan los parámetros de la iniciativa. Las diferentes mentalidades de los *stakeholders* ayudan a los diseñadores a entender cómo los participantes ven el mundo, el desafío de la MSC y la cooperación en general. Este análisis puede identificar posibles puntos de fricción y ayudar a los facilitadores a encontrar maneras de superar las diferencias. Establecer claramente el objetivo y la orientación de los *stakeholders* facilita analizar la dirección general de la MSC. Los diseñadores deberían buscar participantes que se comprometieran verdaderamente con el problema y valoren la colaboración, idealmente, como una manera especialmente significativa para abordar el desafío. Partiendo de esta premisa, los diseñadores decidirán qué personas, ubicaciones, procesos y prácticas son los más adecuados para generar resultados positivos para todas las partes implicadas.

PERSONAS



Introducción

Saber lo que valoran los *stakeholders* ayuda a los diseñadores a elegir al conjunto más integrador, variado y relevante. Además, sus valores y puntos de vista determinan la selección de los facilitadores y storytellers. Este apartado se centrará en las consideraciones de planificación de los cuatro elementos globales (el grupo convocante/gestor, los *stakeholders*, los facilitadores y los storytellers) que conforman la iniciativa de MSC.

En el grupo promotor se encuentran los patrocinadores o emprendedores que aportan una visión, poder de convocatoria y/o los recursos que atraen a un grupo diverso a reunirse para entablar un diálogo. Los *stakeholders* forman un grupo integrador compuesto por aquellos afectados por el desafío de la MSC. Los facilitadores apoyan el proceso de MSC para que los *stakeholders* puedan escucharse y respetarse mutuamente y aprender unos de otros, de la mejor manera posible, en una investigación colectiva destinada a abordar preocupaciones comunes. Los *storytellers* captan la narrativa del proceso de MSC y los asesores del equipo gestor evalúan los resultados. El tamaño, la estructura y los roles de estos elementos varían en gran medida. Dependen de la naturaleza del esfuerzo colaborativo, la complejidad de la MSC, las necesidades (y el tamaño) de los grupos de *stakeholders* y los recursos disponibles.

Según Adam Kahane, el éxito de un proyecto de MSC «dependerá principalmente de las personas... [ya que ellas] serán las que más influirán en el contenido y en las consecuencias del proceso y, además, las más afectadas por él»¹⁹. Invitar a las personas con las capacidades, valores y experiencias adecuadas y los puntos de vista que mejor encajen con el desafío de la MSC generará beneficios relevantes. Esto implica al equipo central que gestiona la iniciativa de MSC, a los participantes del grupo de *stakeholders*, a los facilitadores que guían el proceso colaborativo y a los storytellers que captan la narrativa. Los diseñadores de la MSC buscan una gama integrada y diversa de participantes que reflejen el sistema complejo en el que viven.

Equipo gestor

Según Siv Vangen y Chris Huxham, el liderazgo es importante para acoger, autorizar e involucrar a los *stakeholders* y, a continuación, movilizarlos para hacer avanzar la colaboración²⁰. Por tanto, el equipo que gestiona la MSC es esencial para la iniciativa global. Desde la perspectiva de la gestión

Conocer cómo interactúan estos sistemas complejos y cómo incorporan las necesidades de varios stakeholders contribuye al éxito de la iniciativa.

de un proyecto, el elemento que diseñará y gestionará el proceso de la MSC debería incluir miembros con talento para la organización, la visión, el establecimiento de relaciones y la implementación para gestionar de manera efectiva las distintas fases de un proyecto.

Los dirigentes de una iniciativa de MSC deberían adoptar una posición integradora. Conocer cómo interactúan estos sistemas complejos y cómo incorporan las necesidades de varios *stakeholders* contribuye al éxito de la iniciativa. Lo ideal es contar en el equipo con diseñadores holísticos que «sean capaces de ver e intuir interdependencias, independencias y jerarquías naturales sin reducir todo a una simple red en la que todos estén equitativamente

interconectados e influenciados»²¹. Valoran los distintos puntos de vista y capacidades que aportan los *stakeholders*. Además, permiten que la iniciativa de MSC entrelace las distintas habilidades disponibles en el grupo para generar nuevas posibilidades en defensa de los objetivos primordiales.

Ginny Whitelaw ofrece recomendaciones útiles a los organizadores para seleccionar el equipo gestor. Defiende que los dirigentes efectivos presentan cuatro características en distintas combinaciones: visionario, organizador, impulsor y colaborador²². Los visionarios poseen visión estratégica y tienen la capacidad de ver sus posibilidades y establecer nuevas conexiones. Los organizadores, a partir de una visión, crean la planificación detallada necesaria para que se cumpla. Los impulsores saben cómo ejecutar el plan del organizador, centrarse en un esfuerzo y conseguir que las tareas se lleven a cabo. Los colaboradores valoran la importancia de las relaciones y tiene la capacidad de compromiso y cooperación, y son capaces de encontrar a las personas esenciales para la iniciativa de MSC. No es necesario que una sola persona concreta se dedique a cada uno de estos roles. Cada uno de los miembros del equipo gestor puede presentar varias de estas características y realizar funciones múltiples. Lo importante es que el equipo gestor valore lo necesarias que son las distintas capacidades y determine claramente quién se responsabilizará de qué función para optimizar la gestión de una MSC.

Los patrocinadores pueden pertenecer al equipo gestor. A menudo proporcionan apoyo financiero para realizar una serie de seminarios o utilizan el poder de convocatoria necesario para atraer a una masa crítica de *stakeholders* entregados. En ocasiones, el convocante y el patrocinador son personas distintas. En cualquier evento, el equipo de diseño tiene que decidir cómo financiar la iniciativa y gestionar la empresa; qué motivos empujarán a los *stakeholders* a unirse al esfuerzo, y cómo atraerán una masa crítica de participantes. El equipo gestor y los patrocinadores tienen responsabilidades esenciales que afectan significativamente a la iniciativa de MSC.

Los diseñadores de la MSC deberían considerar emplear personal para el proceso de evaluación. A menudo, los patrocinadores quieren ver un retorno de su inversión, por lo que un mecanismo para hacer seguimientos, supervisar y comunicar resultados cubre las necesidades de aquellos que quieren ver frutos. Descubrí que contar desde el principio con analistas ajenos a mi organización junto con los planificadores de la MSC ayudó a reforzar un proceso de evaluación objetivo. Esta práctica también promueve conversaciones bidireccionales que ayudan a los diseñadores a saber qué tienen que hacer logísticamente para sustentar el proceso de evaluación. Asimismo, los analistas conocen el contexto, las limitaciones y los agentes implicados en la investigación. Cuando se involucra a las personas adecuadas desde el principio, la implementación es mucho más fluida.

Por último, el equipo gestor también debería contar con personal adicional disponible en caso de

emergencia. En función del desafío de la MSC y las necesidades del grupo de *stakeholders*, los diseñadores podrían necesitar expertos en la materia, coaches e instructores para hacer frente a las deficiencias de conocimiento o capacidad. El equipo gestor de la MSC debería estar preparado para aportar personal adicional que potencie las capacidades de los *stakeholders* para afrontar sus respectivas preocupaciones.

Facilitadores

Además del equipo gestor, los facilitadores desempeñan un papel integral en la iniciativa de la MSC. Proporcionan cuatro funciones esenciales:

- Guiar en el proceso
- Aportar herramientas
- Actuar como terceros
- Educador en el proceso²³

Un facilitador preparado colabora estrechamente con los *stakeholders* para guiar el proceso de MSC. Éste o ésta establecen, junto con los participantes, los pasos para abordar sus desafíos de forma sistemática. Los facilitadores contribuyen a preparar los debates, establecer las normas básicas y apoyar el diálogo. Centran su atención en las necesidades del grupo, recomendando la realización de pausas y transiciones en consecuencia. Mediante la combinación de las restricciones de tiempo, los resultados deseados y los desarrollos emergentes, los facilitadores gestionan el delicado equilibrio entre las personas, los procesos y los resultados, y proporcionan a los *stakeholders* una estructura flexible que apoya el diálogo a lo largo de todas las fases de una iniciativa de MSC.

Del mismo modo, un facilitador ofrece herramientas a los *stakeholders* con el fin de apoyar y guiar el proceso. Éstas pueden incluir formas de resolver conflictos, abordar problemas o asistir en la toma de decisiones. Es probable que las conversaciones de los *stakeholders* entren periódicamente en punto muerto y, en estos casos, un facilitador puede ofrecer opciones al grupo para superarlo. Por el contrario, es posible que en un debate grupal las nuevas posibilidades y los conocimientos estratégicos estén en ebullición bajo la superficie. En estos casos, un facilitador puede ser esencial para avanzar.

Al actuar como tercer agente, el facilitador tiene la capacidad de guiar un proceso y avanzar hacia adelante. No deberían proporcionar un contenido de fondo sobre la complejidad de la MSC y tendrían que evitar tomar partido. En su lugar, deben centrarse en el proceso y guiarlo pacientemente en aras del objetivo de la iniciativa de la MSC. Igualmente, en caso de producirse ataques verbales, deberían intervenir en nombre de cualquier participante, independientemente del grupo al que representen. Los facilitadores se ganan la confianza de los *stakeholders* incluyendo de forma activa todos los puntos de vista de la sala, sin favorecer a ningún grupo en particular y manteniendo sus opiniones personales al margen del debate.

Al compartir su conocimiento y educar a los *stakeholders* en asuntos relacionados con el proceso, los facilitadores aumentan su credibilidad. Por ejemplo, es posible que reforzar las normas acordadas para la resolución de conflictos resulte insuficiente en algunos casos, como también lo es que un facilitador se encuentre con que tiene que dar una clase espontánea sobre cómo resolver conflictos, en caso de que los presentes en la sala no cuenten con las habilidades suficientes. En otras situaciones, es posible

que un grupo no sepa solucionar un problema de forma adecuada o generar escenarios futuros. El facilitador puede formar al grupo en estos ámbitos y utilizar prácticas para que los *stakeholders* se familiaricen con las nuevas formas de enfrentarse a los desafíos. Los facilitadores experimentados también sirven como modelo de una conducta positiva, y muestran a los *stakeholders* con ejemplos cómo gestionar el proceso de colaboración de varios de ellos.

Los facilitadores juegan un papel vital en la iniciativa. Su experiencia y capacidad para personificar una conducta colaborativa apoyan la variedad de funciones que puedan requerirse durante el transcurso de la iniciativa de MSC. Los diseñadores y los facilitadores colaboran estrechamente a lo largo del proceso para alinear los intereses, las necesidades y las capacidades de los *stakeholders* en pos de los objetivos globales de la iniciativa de MSC.

Stakeholders

Identificar a los *stakeholders* es una tarea fundamental en la planificación y la coordinación de una iniciativa de MSC. Kahane recomienda que los participantes sean...

- perspicaces, influyentes y comprometidos.
- personas que tengan interés en el éxito del futuro del sistema y que cuenten con un abanico de cargos y conexiones (de los negocios, del gobierno y de la sociedad civil).
- líderes respetados en sus propias organizaciones, sectores o comunidades.
- curiosos, pensadores sistemáticos que tienen la voluntad y la capacidad de reflejar y hablar con libertad y abiertamente.
- personas enérgicas y orientadas a la acción (no meros espectadores o seguidores) que aprenden de las ideas del proyecto y las ponen en práctica en sus propias esferas de influencia.
- A partir de una variedad de contextos y perspectivas (sectoriales, ideológicas, profesionales, geográficas, etc., más allá de los participantes habituales en dichas actividades, con el fin de incluir aquéllos con puntos de vista diferentes o disconformes).

Hay que tener en cuenta que no siempre habrá oportunidad de elegir a los *stakeholders*, o bien es posible que no compartan la totalidad de los criterios ideales mencionados previamente. Al final, se colabora con quienes se presentan²⁴. No obstante, los diseñadores de la MSC deberían subrayar que los foros colaborativos están dirigidos a participantes que quieren ponerse manos a la obra y hacer el trabajo duro necesario para marcar la diferencia. Las lecciones aprendidas a partir de una evaluación integral de más de 200 casos globales de colaboración demuestran que «los individuos implicados en procesos colaborativos exitosos eran emprendedores. Estos establecían conexiones, aseguraban los recursos y el apoyo institucional, comercializaban sus esfuerzos y apoyaban la implementación efectiva»²⁵. Los *stakeholders* emprendedores tienden a ser innovadores y están dispuestos a asumir riesgos, aprender y adaptarse, por lo que deberían ser invitados.

La colaboración no es un deporte para meros espectadores. Por lo tanto, no es suficiente con acudir a un evento de MSC para escuchar, tomar notas e informar a la organización. Los participantes ideales son aquellos que quieren contribuir al esfuerzo de MSC, compartir información, ampliar sus experiencias y aplicar lo que han aprendido sobre el problema u oportunidad en cuestión.

Al identificar a los *stakeholders* que participarán, hay que tener en cuenta que es posible que la mejor opción no sean los representantes que se encuentran muy involucrados en una organización o comunidad centrada en el mantenimiento del statu quo. Richard Rohr sostiene que «es más probable encontrar la verdad práctica en el fondo y los márgenes que en la parte superior o central de la mayoría de los grupos, instituciones y culturas»²⁶. En mi experiencia, las personas que se sienten cómodas trabajando en los márgenes de sus grupos respectivos suelen ser participantes excepcionales en cuanto al esfuerzo colaborativo. Estas personas transfronterizas tienen la capacidad y la motivación de entrar y salir de sus grupos y encontrar recursos que apoyan sus objetivos institucionales. Igualmente, pueden traducir nuevas ideas y posibilidades, formuladas por los *stakeholders* de otros grupos, de una manera que no resulte intimidatoria para sus compañeros responsables de la protección del statu quo. Son leales a sus organizaciones y al mismo tiempo quieren ver crecer a sus organizaciones correspondientes y adaptarse en pos del proceso de la MSC. Los *stakeholders* que conocen las necesidades y las preocupaciones de su propia organización son conscientes del entorno y quieren explorar alternativas, son candidatos excelentes para una iniciativa de MSC.

La colaboración no es un deporte para meros espectadores.

Otro aspecto que debe considerarse es atraer a los participantes que tienen poder, conexiones y la capacidad de colaborar. Martin Luther King, Jr., afirmó que «el poder sin amor es peligroso y abusivo, y el amor sin poder es sentimental y anémico»²⁷. Los participantes que tienen poder pueden tomar decisiones para sus organizaciones, además de ayudar a implementar nuevas iniciativas con los recursos que gestionan. Los *stakeholders* cuyos puntos fuertes sean las conexiones y las redes sociales pueden contribuir a generar un impulso y a conectar a quienes tienen necesidades con quienes tienen recursos. Los colaboradores con autoridad moral y los expertos en leyes o ética pueden ayudar a gestionar las desigualdades y cualquier tipo de reclamación que pueda surgir. Los *stakeholders* con información acerca de los asuntos en cuestión, así como aquellos con influencia o recursos que puedan proporcionar resultados positivos, beneficiarán a una iniciativa de MSC.

A medida que los organizadores de la MSC identifican a los *stakeholders*, los roles y las responsabilidades cobran importancia. Una tarea esencial para los facilitadores y los convocantes es, por ejemplo, la identificación de los representantes que tienen autoridad para tomar decisiones con respecto a sus grupos. Es posible que algunos participantes aporten ideas y contribuciones críticas, pero que no tengan la capacidad de llegar a la acción. Algunos están presentes durante todo el proceso, mientras que otros aparecen y desaparecen. Conocer a aquéllos que hablan con autoridad, así como los parámetros de los que participan los *stakeholders*, ayudará a los facilitadores a medida que se desarrolla el proceso de colaboración con varios *stakeholders*. En cualquier caso, los gestores de la MSC deberían buscar un sector de *stakeholders* con influencia, pasión y competencia.

Los *stakeholders* conforman el núcleo de la iniciativa de MSC. Reflejan el sistema complejo en el que interactúan y se enfrentan a conflictos complicados de intereses mutuos. Además, los grupos de *stakeholders* muestran diversos niveles de disposición y capacidad, en función del problema en cuestión y de la diversidad de participantes. Algunas organizaciones que contribuyen comparten valores que se ajustan más al desafío de la MSC que otras. Por otra parte, otros grupos tienen acceso a recursos pertinentes (experiencia, apoyo financiero, influencia política, etc.) para ayudar a contribuir positivamente al desafío de la MSC. Las personas transfronterizas muestran diversos niveles de participación y autoridad en la toma de decisiones, en función de los valores de las organizaciones a las que representan y la relativa importancia del asunto de la MSC. Los diseñadores y los facilitadores

utilizan todo su talento para atraer a un grupo integrador de *stakeholders* comprometidos con el descubrimiento de las preocupaciones mutuas y las nuevas posibilidades.

Storytellers

Otro actor clave en la iniciativa de MSC es la persona (o personas) que documentará el proceso. Minu Hemmati recomienda lo siguiente: «El grupo debe asignar y acordar los informadores [o personas responsables de informar sobre las actividades del grupo], así como el propio proceso de documentación»²⁸. Contar con personas designadas para la toma de notas contribuirá a captar el contenido de los foros y a ofrecer una herramienta histórica sobre la que basarse en compromisos futuros. Uso el término *storyteller* ya que la mayoría de las MSC tratan con desafíos complicados y generan numerosas anécdotas interesantes y encuentros atractivos. Los artistas gráficos son idóneos para retratar el flujo de las reuniones, mientras que los escritores también pueden captar el desarrollo de los detalles de forma viva. La participación de escritores y artistas como *stakeholders* invitados puede ser una forma natural de crear conjuntamente la narrativa de la MSC. Como mínimo, las personas encargadas de la toma de notas deberían ser parte formal del proceso con el fin de registrar y compartir los procedimientos.

Aplicación práctica

En uno de los foros de MSC que yo mismo gestioné, un participante con experiencia en diseño gráfico y simulaciones se acercó y me preguntó si podía pasar por los distintos grupos de trabajo y crear una imagen de lo que acontecía. Al no contar con un diseñador gráfico designado en nuestro equipo de gestión, accedí a su solicitud siempre que se limitase a observar y no interrumpiese. Tras reunir sus observaciones, usé un programa de diseño gráfico para elaborar el sistema complejo que se reflejaba en las conversaciones del grupo de trabajo, lo que mostró la riqueza de las redes sociales y las múltiples conexiones entre los *stakeholders*, las actividades en curso, y el entorno en el que cohabitan. Proporcioné una instantánea exhaustiva del foro de MSC y contribuyó a captar el diálogo en un formato que todo el mundo podía compartir. Ampliamos los diagramas de los sistemas complejos, los colocamos en

los tabloneros y los compartimos con los grupos de trabajo. Esta experiencia fue todo un éxito y, después la conferencia, todo el mundo quería llevarse una copia.

A no menospreciar el talento de los stakeholders reunidos; a aprovechar las capacidades inherentes disponibles con el fin de involucrar a los participantes y a mejorar el proceso.

Aprendí dos cosas. En primer lugar, a no menospreciar el talento de los *stakeholders* reunidos; a aprovechar las capacidades inherentes disponibles con el fin de involucrar a los participantes y a mejorar el proceso. En segundo lugar, percibí el valor que resultaba de captar de manera gráfica la narrativa del proceso de MSC. Según John Medina, «aprendemos y recordamos mejor a través de las imágenes que de la palabra escrita o hablada»²⁹. Visualmente, una imagen puede contribuir a que el participante se centre y permite apreciar mejor el sistema independiente en

el que participan. Igualmente, documenta el proceso y puede utilizarse como artefacto para apoyar las conversaciones futuras y ofrecer una continuidad para las reuniones de seguimiento. Como

consecuencia, en otras iniciativas de MSC he buscado a artistas gráficos, expertos en diseño gráfico y periodistas audiovisuales que ayudasen a documentar y compartir las apasionantes historias de colaboración exitosas.

Resumen del apartado

La presencia de un grupo diverso e integrador de *stakeholders* que reflejen la complejidad del desafío de MSC aporta diversas perspectivas al trabajo en torno a temas clave. El resultado de una iniciativa de MSC se ve afectado en función de los distintos niveles de voluntad y capacidad. La combinación adecuada de personas con poder, recursos, conocimiento, conexiones e interés en el asunto da lugar a una imagen global del desafío y facilita la acción colectiva.

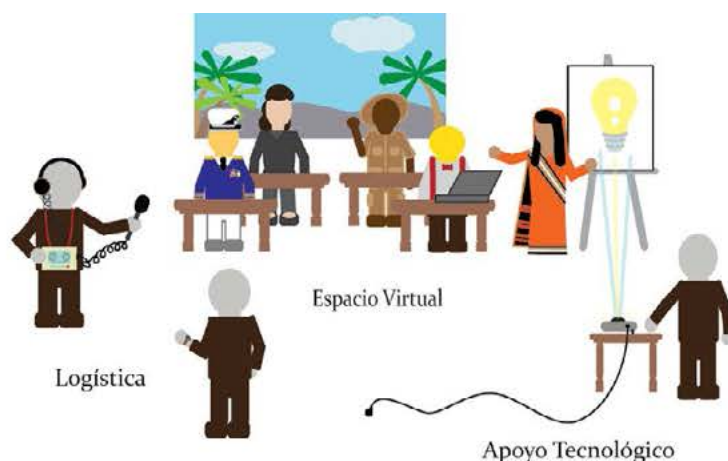
Los facilitadores preparados que tienen habilidades para gestionar las dinámicas de grupo y a diversos *stakeholders* tienen una gran influencia sobre la calidad del proceso de MSC. Se centran en el apoyo al proceso del grupo y evitan tomar partido por ninguno en concreto. Según se requiera, los facilitadores también presentan herramientas para resolver conflictos, solucionar problemas complejos y ampliar las capacidades de los participantes con el fin de descubrir nuevas perspectivas.

Además, los diseñadores aportan a la iniciativa de MSC un conjunto beneficioso de herramientas. Un equipo de gestión encargado de fusionar la visión, la participación, la implementación y la organización puede adoptar una iniciativa emergente y transformarla en una comunidad de *stakeholders* comprometidos que marquen la diferencia en el mundo. Los elementos reunidos sintetizan los distintos componentes del proyecto de MSC con el fin de respaldar mejor a los stakeholder, el proceso y los resultados deseados.

Los *storytellers* y los analistas de las evaluaciones documentan la iniciativa de la MSC. Captan el diálogo y condensan la narrativa de los procedimientos. Esto proporciona una herramienta histórica así como una forma de compartir la MSC de forma atractiva con un público mayor.

Es posible que una iniciativa de MSC requiera un número de roles distintos; sin embargo, ello no requiere necesariamente un gran equipo de gestión. En situaciones más modestas, podría pasar que algunos de estos roles sean más bien funciones de las que son responsables ciertos individuos designados. Por ejemplo, un diseñador de MSC puede ser responsable también de la evaluación y la narrativa del proceso.

LUGAR



Introducción

Además de contar con una combinación óptima de *stakeholders* y de facilitadores preparados, la ubicación es un componente fundamental de una MSC. Este apartado abarcará las consideraciones de planificación para la organización de reuniones cara a cara, incluidas la seguridad física, la seguridad emocional, las disposiciones de los asientos y otros factores logísticos que apoyen la colaboración. Otro factor fundamental de cara a un mayor entendimiento es disponer de un espacio para socializar y establecer redes. Las personas necesitan sentirse seguras para abrirse, compartir perspectivas, asumir riesgos y conectar entre ellas. El recinto debe transmitir una sensación de pertenencia y promover un ambiente relajado. Si este no es el caso, la colaboración puede resultar incluso más complicada.

Cómo crear un entorno seguro

La colaboración puede complicarse en caso de que la MSC se desarrolle en una zona o lugar de conflicto en la que la seguridad suponga un problema. Kahane sostiene que los *stakeholders* deben sentir «una sensación suficiente de protección y seguridad... para poder desarrollar su complicado trabajo»³⁰. Deben adoptarse las medidas adecuadas para asegurar que el sitio sea lo suficientemente seguro como para proteger de la violencia a los participantes. Si, por logística, fuese factible organizar un evento en un lugar alejado de hostilidades, sería la opción ideal. En cualquier caso, si las personas se sienten físicamente seguras, podrán bajar la guardia para ser así capaces de abrirse y estar más dispuestos a participar.

La seguridad social e interpersonal también son aspectos fundamentales en el diseño de un entorno para la MSC. Kahane recomienda que los diseñadores de la MSC «tengan en cuenta las dimensiones políticas, psicológicas y físicas del entorno»³¹. Así, los convocantes pueden inaugurar el foro, declarando el centro de reuniones un lugar seguro para el aprendizaje, la colaboración y el apoyo. A los facilitadores les resultará útil reconocer las distintas voces de la sala y expresar públicamente que todo el mundo es bienvenido. Kathryn Schulz recomienda empezar con esta frase: «Podemos promover la capacidad de escuchar al otro y la libertad de decir lo que uno piensa»³². Igualmente, los organizadores pueden señalar qué tipo de dispositivos de seguridad se han puesto en práctica para abordar la seguridad social y física.

En mi experiencia, he podido comprobar que, a veces, los grupos de *stakeholders* ofrecen sus espacios

respectivos para la celebración de reuniones. A medida que los grupos se van conociendo y aumenta la confianza, o al menos el respeto mutuo, la alternancia de los lugares de reuniones puede ser una forma económica de mantener el proceso y apoyar a los *stakeholders* a la hora de asumir la responsabilidad en la continuidad. No obstante, es posible que no sea la opción ideal en las primeras etapas de una MSC. Igualmente, es posible que algunos *stakeholders* consideren que la organización por parte de un grupo es una forma de acumular poder o de ejercer una influencia a su favor en el proceso. Normalmente, la mejor opción es la selección de un escenario neutro.

Consideraciones de la planificación logística

El espacio físico y el apoyo logístico correspondientes a una MSC también desempeñan un papel importante a la hora de crear un ambiente seguro y de bienvenida favorable para la colaboración. David Strauss subraya que «el entorno físico afecta decisivamente a la reunión»³³. Los diseñadores y los participantes se beneficiarán de una ubicación flexible y orientada al servicio. A medida que, con el paso del tiempo, se desarrolla la MSC, es posible que los facilitadores tengan que cambiar de ubicación para acomodar a todo el grupo. Una sala dirigida a la gestión de servicios cubrirá las necesidades de la MSC a medida que vayan surgiendo. Las conversaciones se beneficiarán de una buena acústica, de la misma manera que lo harán los sistemas de asistencia dirigidos a los participantes con deficiencias visuales y auditivas. La capacidad tecnológica en cuanto a presentaciones, comodidad de los asientos y vistas estéticamente agradables también contribuirá a generar las condiciones óptimas para que se desarrolle la colaboración.

«Una de las intervenciones más poderosas que pueden efectuarse [en una iniciativa de MSC] es organizar los asientos antes de que comience la reunión»

Otra manera de contribuir a que el foro de MSC sea un lugar propicio para la colaboración es cambiar la disposición del espacio. Según Strauss, «una de las intervenciones más poderosas que pueden efectuarse [en una iniciativa de MSC] es organizar los asientos antes de que comience la reunión»³⁴. Por ejemplo, la disposición de los asientos en forma de U o en semicírculos ayudará a centrar la atención en el desarrollo de un entendimiento compartido de los problemas y de las posibles soluciones. Para conformar el espacio de manera óptima, los diseñadores pueden emplear espacios grandes dentro de la ubicación con el fin de compartir rápidamente la información con todo el grupo. Igualmente, otra ventaja para poder compartir los resultados derivados de los debates de los grupos de trabajo o para escuchar a los interlocutores invitados es disponer de una gran sala para todos los participantes. Las salas dirigidas a grupos pequeños fomentarán la participación de *stakeholders* individuales y potenciarán la intimidad. En función de las necesidades del grupo, las salas de tamaño más reducido con mesas redondas y cabida para entre ocho y diez personas también influirán positivamente en los debates de los grupos de trabajo. El uso de un aula tradicional presenta ventajas y desventajas. Tienden a centrar la atención de un grupo sobre una sola persona, de tal forma que resulta útil para ofrecer información directamente a los que podrían beneficiarse de dicho conocimiento. Si un aula no se usa con habilidad, es posible que envíe señales equívocas de poder o desequilibrio. Los facilitadores exitosos usan el espacio consecuentemente, reconocen las necesidades del grupo y las formas de respaldar las conversaciones constructivas.

La planificación del espacio con el fin de facilitar la creación de redes y las conversaciones durante las pausas también estimula la colaboración. Se producen conversaciones profundas y se generan nuevos contactos «independientemente del trabajo inmediato del grupo»³⁵, así como dentro de los procedimientos formales. Los *stakeholders* pueden conocerse durante una comida o mientras toman un café. Los profesionales de la colaboración se dan cuenta de que «la confianza no aparece hasta que no se conoce un poco a las personas»³⁶. Los *stakeholders* pueden descubrir que comparten aficiones o que, por ejemplo, se enfrentan a las mismas complicaciones al educar a sus hijos. En un entorno alejado del ambiente formal, los participantes se sentirán más relajados y, por tanto, podrán aclarar todo tipo de suposiciones que dieran por hecho los unos de los otros. En el proceso, resulta fundamental dedicar tiempo y espacio a estas conversaciones informales.

Durante las pausas, otra forma de estimular el ambiente de colaboración es reproducir música culturalmente adecuada que represente la diversidad de los participantes. Los músicos que tocan durante las comidas también pueden favorecer las condiciones de la colaboración. Colgar obras de arte realizadas por artistas locales que sean agradables visualmente ayuda a los participantes a relajarse e impulsan conversaciones durante las pausas.

Se puede conseguir otro tipo de colaboración facilitando material a las personas para que se expresen de formas distintas. Los diseñadores deberían distribuir el espacio para permitir que aquellas personas introvertidas, extrovertidas y con otro tipo de personalidad compartan sus ideas de forma escrita y verbal a lo largo del proceso. Según Strauss, para crear un ambiente que genere una colaboración, los organizadores de la MSC necesitan:

- Un gran número de superficies planas en la pared sobre las que se puedan colgar o pegar carteles.
- Paredes iluminadas.
- Asientos cómodos con ruedas.
- Mesas estrechas que se puedan mover fácilmente y que puedan colocarse en forma de U.
- Acceso a teléfonos, redes de área local, sistemas de proyección para vídeo y ordenadores, así como equipos audiovisuales para conferencias³⁷.

Se puede aprender y comunicar de diferentes formas. Las personas más visuales suelen apreciar la posibilidad de tener acceso a pizarras blancas, papel kraft y otro tipo de material sobre el que exponer sus ideas. Los artistas pueden ser muy útiles para captar las ideas de manera gráfica. Otros participantes prefieren comunicarse a través de la palabra escrita. Se pueden intercambiar ideas mediante una base de datos de grupos a través de los ordenadores portátiles conectados en red que se pone a disposición de los participantes durante la MSC. Igualmente, una persona encargada de tomar notas que haya sido designada previo acuerdo por el grupo puede resumir las ideas y archivarlas por escrito para compartirlas con la comunidad. Es posible que algunos *stakeholders* tengan enfoques más cinestésicos en cuanto al aprendizaje y la participación. La información del foro también se puede condensar a través de entrevistas y de grabaciones de vídeo. El amplio abanico de estilos de aprendizaje ofrece a los facilitadores motivación para tratar de captar de distintas maneras las diversas perspectivas disponibles.

Las consideraciones culturales también influyen en la planificación del espacio. Los factores que funcionan muy bien en una región puede que no sean de utilidad para los *stakeholders* de otra parte

del mundo. Además, sobre todo en un ambiente de austeridad, no se disponen de las comodidades que podrías tener en tu propia casa. Una conclusión clave en este punto es la importancia de entender el contexto cultural, las necesidades del grupo y los recursos en cuestión. Los diseñadores aprovechan al máximo el espacio de las reuniones para facilitar el intercambio de puntos de vista y para generar condiciones que conduzcan a la acción colectiva. Los asuntos y los desafíos de la MSC ya son bastante complicados de por sí como para añadir incomodidad o disconformidad a las reuniones. Los planificadores consideran que encontrar y aprovechar el mejor espacio posible para reunirse es importante para la colaboración de todos aquellos involucrados.

Tamaño de los grupos

El tamaño de los grupos también desempeña su papel en el número de posibilidades de colaboración. Los diseñadores de MSC tienen que distribuir atentamente el tamaño y la estructura de los grupos con el fin de que se compartan los puntos de vista. En mi experiencia, los facilitadores preparados pueden gestionar diversos grupos de trabajo con un número no superior a 20 personas. Es más complicado que surjan ideas en grupos de mayor tamaño. Los planificadores de MSC deben garantizar que su relación con los participantes genere un diálogo fluido. Dados los matices del diálogo de los *stakeholders* y las fuerzas implícitas en juego, contar con dos moderadores por grupo de trabajo ofrece un enfoque pragmático. Los facilitadores pueden ayudarse a observar las dinámicas de grupo, gestionar el ambiente de una sala, ajustar el flujo del proceso y seguir el programa. Es posible que un foro de MSC conste de grupos pequeños y que cambie a grupos más grandes, y viceversa, en función de lo que los participantes y los facilitadores necesiten. El número de participantes y el tamaño correspondiente de los grupos afectan a los requisitos del lugar del seminario, así como al número de facilitadores y otro tipo de personal de apoyo de MSC.

Espacio virtual

La incorporación de distintas formas de conexión virtual puede impulsar la colaboración antes, durante y después de un foro de MSC. Por ejemplo, las inscripciones en línea pueden ayudar a que la gente establezca contacto con antelación y a que comparta material de referencia pertinente, si fuera necesario. Las preguntas de los debates grupales pueden realizarse en línea, de tal forma que los participantes puedan compartir ideas por escrito a lo largo de todo el proceso. Un sitio web podría ser una plataforma colaborativa que seguiría en uso tras la MSC. Ofrecer una plataforma en línea fácil de usar ayuda a que los esfuerzos de la MSC sean continuados, ya que aporta a los *stakeholders* un sitio virtual compartido para seguir intercambiando información y realizando la coordinación, según sea necesario.

Se considera positivo contar con instalaciones que estén orientadas al servicio y que sean flexibles con las necesidades de los participantes. Los facilitadores deben poder mover las mesas y las sillas libremente para que fluya el proceso. Querrán reflejar los resultados de las sesiones de brainstorming en cartulinas o pizarras blancas. A menudo, en los foros colaborativos se necesita apoyo tecnológico para las presentaciones y las teleconferencias audiovisuales. En la planificación logística también es importante la ubicación, para que los *stakeholders* establezcan conexiones y se conozcan en las pausas para tomar café o comer.

Aplicación práctica

En mi experiencia, los foros de MSC se pueden celebrar en un hotel, un centro de convenciones, o un centro de retiro, ubicaciones que suponen un terreno neutro. Un lugar cerca de la naturaleza o un parque suponen un entorno tranquilo y permiten a los participantes reflexionar o pasear conversando durante las pausas. Los centros urbanos más bulliciosos también resultan prácticos; sin embargo, es posible que los participantes se distraigan y les resulte más fácil irse del foro. Por lo tanto, los diseñadores deberían buscar un espacio neutro que facilite la interacción y que las personas se centren en el desafío en cuestión.

También he organizado eventos de MSC fructíferos en campus universitarios, que pueden funcionar muy bien como ubicaciones. He descubierto que un ambiente académico ofrece un terreno neutro para la reunión de distintas personas con diferentes puntos de vista. Además, resultan prácticos desde un punto de vista logístico. Generalmente, los campus universitarios cuentan con muchos espacios de reuniones y aulas, pizarras blancas o tradicionales, apoyo audiovisual, conexión a Internet, cafeterías y otras características ventajosas para los foros colaborativos. Con frecuencia, los profesores disponibles y expertos en la materia de interés para el desafío de la MSC pueden ofrecer información adicional a los *stakeholders*. Las universidades que comparten el desafío de la MSC, en ocasiones, incluso ofrecen fondos económicos para acoger conjuntamente el evento.

Resumen del apartado

Para una iniciativa de MSC es fundamental estructurar el espacio para que las personas conecten, socialicen, reflexionen y aprendan entre ellas.

La ubicación del evento influye en los resultados. Los participantes necesitan un espacio seguro donde compartir puntos de vista únicos y limar asperezas. Un ambiente relajado y cómodo invita a los participantes a abrirse y da lugar a alternativas creativas en cuanto a los desafíos a los que se enfrentan. Un lugar integrador contribuye a que los *stakeholders* se relajen y a que compartan sus puntos de vista. La elección de la ubicación y del apoyo logístico debería motivar la apertura, la transparencia y el intercambio de ideas. El

uso inteligente del espacio y la disposición de los asientos puede derribar barreras y crear nuevas conexiones entre los diversos *stakeholders*. Para una iniciativa de MSC es fundamental estructurar el espacio para que las personas conecten, socialicen, reflexionen y aprendan entre ellas.

PROCESO



Introducción

Igual que es fundamental seleccionar cuidadosamente a los participantes y la ubicación para que la MSC tenga éxito, lo mismo pasa con el proceso que usan los *stakeholders*: requiere una planificación detallada. Un proceso de MSC debería permitir que los *stakeholders* se escuchen y se respeten mutuamente, además de evitar juicios, de tal forma que todo el mundo pueda dar voz a nuevas posibilidades en la medida de lo posible³⁸. No se trata únicamente de un ejercicio de reunión para compartir información. El proceso evoluciona con el tiempo a medida que los *stakeholders* se escuchan mutuamente y aprenden de los contextos y las preocupaciones de los demás. Paulatinamente, a lo largo del proceso pueden ir surgiendo conversaciones que revelen preocupaciones compartidas y nuevas posibilidades para el futuro. A cambio, esto puede dar lugar a un debate en torno a los resultados compartidos deseados y a cómo coordinar nuevas ideas para que deriven en acciones que puedan llevarse a cabo.

Este apartado se divide en tres partes: antes de la MSC, durante la MSC y después de la MSC. Aunque, a primera vista, este enfoque pueda parecer lineal, recomiendo que consideremos realmente el proceso de los seminarios de colaboración de varios *stakeholders* como una serie de bucles de aprendizaje que evolucionan a lo largo del tiempo para apoyar todas las necesidades del grupo. Con el fin de permitir el cambio sostenible, el diálogo colaborativo debe ser un proceso reiterativo, no una reunión o un evento único.

Proceso del seminario antes de la MSC: planificación y preparación

Como se ha detallado previamente, la elección de los participantes, el facilitador y la ubicación son actividades clave que el diseñador de MSC debe realizar antes del foro con el fin de establecer las condiciones adecuadas para el éxito. Esta coordinación puede incluir encuestas y entrevistas con los participantes para detectar cuáles son los resultados que se desean, a quién afecta el desafío actual, qué funciona correctamente, qué no funciona y qué obstáculos se perciben para el progreso. Los diseñadores y los facilitadores también deben familiarizarse con las preocupaciones de los *stakeholders* y conocer el

desafío actual. Esta contribución debería guiar a los líderes de MSC para que perfilen sus expectativas en cuanto al conocimiento, las sensaciones y las acciones de los participantes como resultado de su participación en una iniciativa de MSC³⁹. Esta investigación y análisis ofrecerá información a los organizadores y contribuirá a perfeccionar el proceso de MSC.

Las encuestas pueden incluir evaluaciones para determinar mejor qué tipo de personas participarán. Como se mencionó, con el fin de desarrollar un proceso adecuado, resulta fundamental saber cuáles son los valores y las creencias de los participantes, sus motivaciones para asistir al evento y cómo perciben el mundo. Las entrevistas pueden ayudar a descubrir iniciativas en curso de los *stakeholders*, descubrir a otros participantes a los que invitar y saber qué se necesita para avanzar. Esto puede sacar a la luz nuevos recursos, voluntarios, sugerencias útiles y demás aspectos beneficiosos para la iniciativa de MSC.

Evaluación

Con base en las entrevistas y los resultados deseados, los diseñadores deberían planificar la evaluación antes del proceso previo a la MSC. Esto ayudará al equipo de gestión a controlar, supervisar y evaluar los resultados. Una innovación colaborativa «no tiene un impacto a menos que alcance a las personas que se beneficiarán del mismo»⁴⁰. Las evaluaciones pueden ayudar a los *stakeholders* a ver la influencia que está teniendo un proyecto, reasignar los recursos para explotar el éxito y minimizar la pérdida, además de impulsar las comunicaciones estratégicas.

Los diseñadores deberían planificar los desafíos asociados a la evaluación de proyectos de MSC. Las dificultades que presentan los estudios sobre la eficacia de los resultados comprobados empíricamente surgen de lo siguiente:

- El amplio abanico de contextos en los que se emplea la colaboración de varios *stakeholders*.
- La confianza excesiva en las entrevistas individuales como una herramienta de evaluación, en lugar de como estudios objetivos.
- La falta de una definición uniforme de eficacia.
- La evaluación de la eficacia del resultado como un proceso a muy largo plazo.
- La formulación inapropiada de muchos de los objetivos donde los propósitos y los plazos no pueden medirse, lo que dificulta la evaluación de la eficacia.
- La evaluación de la eficacia es complicada debido a que requiere un conjunto de puntos de referencia con base en los que realizar el cálculo⁴¹.

A pesar de estas dificultades, las evaluaciones basadas en resultados fructíferos pueden demostrar el valor de este componente en el proceso de MSC⁴². Las evaluaciones que se centran en la eficacia del proceso también pueden ofrecer aportaciones útiles. En concreto, los estudios demuestran que la participación en una MSC:

- Aumenta la información disponible para los responsables de la toma de decisiones, lo que permite acceder a conocimientos, experiencia e ideas dispersas^{43 44}.
- Reduce la incertidumbre al ofrecer distintos puntos de vista sobre los riesgos e incertidumbres inherentes al proceso de negociación, lo que da lugar a consideraciones más veraces sobre los costes y beneficios⁴⁵.

- Puede conducir a un mayor cumplimiento e implementación al generar la sensación de propiedad y responsabilidad en cuanto al curso de la acción elegido al aumentar la aceptación de una decisión difícil, o bien al aumentar la eficacia operativa, así como los recursos disponibles. La MSC aumenta la legitimidad de la decisión, lo que resulta en una mayor estabilidad a largo plazo⁴⁶.
- Establece redes entre los participantes, aumenta la confianza, distribuye el conocimiento para respaldar el aprendizaje y genera capacidad^{47 48}.
- Estimula el aprendizaje y el cambio social a lo largo de tres ejes: individual, organizativo y social:

Individual

mejora las habilidades de comunicación, la autorreflexión, la creación de sentido y significado, y aumenta la tolerancia a las opiniones divergentes y potencia las redes sociales.

Organizativa

crea una supervisión y estructuras de apoyo posteriores al diálogo.

Social

amplía el espacio para el diálogo y la participación futuros, por lo que da lugar a nuevas asociaciones estratégicas de *stakeholders*⁴⁹.

La claridad en los objetivos y las metas de la iniciativa de MSC contribuye al desarrollo de un plan de evaluación adecuado. Si recordamos los distintos valores y motivaciones que se trataron en el apartado «Objetivo», es necesario especificar aquellos puntos que es importante que *stakeholders* y convocantes evalúen. Las evaluaciones son instrumentales, ya que muestran a los participantes y los patrocinadores de una MSC un retorno de su inversión en muchos sentidos. Por ejemplo, pueden medir los resultados reales y los procesos necesarios para que se produzcan estos resultados, así como la calidad de la red de conexiones que contribuyó a generarlos.

Los analistas de las evaluaciones deberían aprovechar tanto los medios cualitativos como los cuantitativos para evaluar los resultados. De la misma manera, deben mostrar las conexiones entre las variables dependientes e independientes del proceso de evaluación, además de ayudar a traducir dicha investigación en un lenguaje que permita a los profesionales compartirla con un público más amplio. Con el paso del tiempo y a medida que aumenta la base de datos de las evaluaciones, los analistas de las mismas deben tener claro qué es causal y qué es probabilístico. Para ello, resultan muy útiles las actualizaciones periódicas realizadas junto con los líderes de los grupos de *stakeholders* con el fin de destacar estos patrones y tendencias.

Un proceso de evaluación eficaz contribuirá a que los participantes se integren y coordinen la planificación con otros *stakeholders*. Durante las sesiones informativas con los electores o los altos cargos, los *stakeholders* contarán con una explicación objetiva del tipo de resultados que están obteniendo. Este análisis transparente también puede ayudar a generar confianza entre las partes, ya que el proceso de evaluación les ayuda a encontrar formas efectivas de promover el éxito, gestionar las desavenencias y compartir los recursos. Las evaluaciones también contribuyen a que los *stakeholders* se comuniquen con confianza con medios de comunicación, grupos de expertos, líderes civiles, embajadas, socios internacionales, comunidades locales, grupos de derechos humanos y otros líderes de opinión. Así, por ejemplo, proporcionan temas destacados con el fin de lograr el compromiso de los

medios de comunicación, potenciar los gráficos que muestran las tendencias a lo largo del tiempo y que pueden exponerse durante una actualización con un patrocinador, o ampliar los informes escritos con ejemplos visuales del progreso que pueden distribuirse a un público más amplio. Además, las evaluaciones útiles proporcionan análisis a corto y largo plazo, se ajustan a los objetivos de la iniciativa de MSC y se centran en lo que resulta importante para los distintos grupos que participan.

Asimismo, es posible que las evaluaciones evidencien las deficiencias de capacidad. A medida que los *stakeholders* experimentan con nuevos conceptos, pueden descubrir que requieren nuevas capacidades o habilidades para hacer avanzar la iniciativa de MSC. Además, es posible que un grupo de *stakeholders* quiera probar nuevas opciones, pero que no cuente con la habilidad requerida para pasar al siguiente nivel. Los *stakeholders* pueden acordar las medidas que se deben llevar a cabo, pero es posible que no sepan cómo hacerlo. Las evaluaciones contribuyen a destacar las áreas en las que la formación puede reducir las diferencias entre las capacidades actuales y las proyectadas. Las evaluaciones periódicas realizadas a lo largo de la iniciativa de MSC ayudarán a los líderes a entender qué funciona bien y qué es necesario mejorar. Además, juegan un papel fundamental a la hora de ayudar a los grupos a lograr los resultados que desean.

Otros factores de planificación de los seminarios

Además de las evaluaciones, un aspecto fundamental en la planificación de los seminarios antes de la MSC es la planificación del tiempo. Los organizadores deberían planificar las fechas de los foros de MSC de tal forma que cuenten con todo el tiempo posible y así conseguir la participación de los expertos, facilitadores y participantes adecuados para la materia en cuestión. Es imprescindible tener en cuenta los periodos vacacionales, tanto a nivel organizativo como social, así como otros eventos importantes que puedan afectar a la disponibilidad de los participantes.

Planificar el tiempo para que los *stakeholders* se conozcan antes del evento formal de la MSC a menudo facilita el proceso colaborativo. Es posible que los organizadores quieran comenzar el foro con un evento social la noche anterior. Romper el hielo puede ser un factor positivo para que las personas se relajen y se conozcan más allá de las ideas y los estereotipos preconcebidos que puedan tener. Las comidas, así como las pausas programadas para establecer conexiones fuera de los programas oficiales, ofrecen igualmente posibilidades ilimitadas para que las personas crucen las fronteras organizativas y culturales. Esto contribuirá a que los participantes se conozcan mutuamente con más claridad y así se generen las condiciones perfectas para establecer relaciones, así como para encontrar puntos en común.

Proceso del seminario durante la MSC: ejecución

El ambiente del foro se verá beneficiado si los facilitadores declaran desde el comienzo que el espacio de la MSC es un entorno seguro, que todos los participantes son bien recibidos y que se escucharán todas sus opiniones. Antes de que comience ningún tipo de debate importante sobre los asuntos de la MSC, resulta fundamental preguntar a los participantes lo que necesitan para sentirse seguros, integrados y comprometidos. Asimismo, los facilitadores deberían involucrarlos en las decisiones necesarias para resolver conflictos internos y garantizar la integración. Esto conlleva una búsqueda activa de formas de establecer las normas dirigidas a la resolución de conflictos y los procesos colaborativos. Comprender

perfectamente las «reglas del juego» aplicadas a estos debates contribuirá a generar un marco para las conversaciones que se producirán a lo largo de la MSC.

Al inicio, los facilitadores deberían reconocer que los debates pueden resultar complicados en algunos momentos y que es posible que aparezcan a menudo emociones como el enfado o el miedo. Como consecuencia, necesitan estar preparados para plantear directamente estos conflictos potenciales y ayudar al grupo a decidir cómo indicarán los *stakeholders* los desacuerdos o problemas. En caso de desacuerdo, los moderadores reforzarán las normas previamente acordadas para gestionar el conflicto y recordarán a las personas los motivos por los que se encuentran allí. En ocasiones se pueden apaciguar las tensiones del grupo recordando a los participantes cuáles eran las intenciones generales que les impulsaron a participar en el evento. Igualmente, puede resultar de utilidad distinguir si un desacuerdo es fundamental o no para abordar los distintos asuntos estratégicos.

Cómo formular el desafío

Una vez en vigor las reglas básicas y alcanzado el tono colaborativo, los facilitadores deben colaborar estrechamente con los *stakeholders* con el fin de formular el problema y las oportunidades de que disponen. Se pueden plantear algunas preguntas útiles:

- ¿Cuáles son las causas originarias y los aspectos generadores de los desafíos?
- ¿Cuáles son los intereses de los *stakeholders* y por qué son importantes?
- ¿Qué está funcionando correctamente en la actualidad? ¿Cómo se puede compartir o estandarizar?
- ¿Qué hay que mejorar?
- ¿Cuáles son los posibles escenarios futuros?
- ¿Cuáles son los intereses, problemas y/o oportunidades compartidos?
- ¿Qué hay que hacer para pasar de un conocimiento compartido de un problema u oportunidad a una acción y compromiso compartidos?

Cómo esquematizar el sistema complejo

Para favorecer la conversación, los participantes deberían describir en colaboración el ambiente en el que se enfrentan al desafío complejo. Igualmente, pueden hacer una relación de las actividades en curso, así como de iniciativas relacionadas con la MSC, y, además, establecer visualmente las conexiones entre las redes de *stakeholders*, los factores ambientales y las acciones en curso. Del mismo modo, con el fin de retratar la situación actual, puede resultar útil describir las limitaciones y los obstáculos a los que se enfrentan. Los debates también determinan los riesgos que afectan a la colaboración a través de la identificación de las presiones que, ajenas a la sala, influyen en la colaboración entre varios *stakeholders*.

Los diseñadores de la MSC deben adaptarse a las condiciones ambientales específicas del sistema en el que viven y trabajan los stakeholders en cuestión.

Las condiciones de vida de los *stakeholders* están directamente relacionadas con los desafíos a los que se enfrentan. Es útil tener en cuenta algunos factores mientras se genera un conocimiento exhaustivo del entorno, como los socio-económicos; los asuntos relativos a la seguridad; la alimentación, el agua, la educación y las condiciones sanitarias; el empleo; la geografía, la cultura, la historia y la religión; y la ideología, los valores y los sistemas de creencias. Y esta lista no es definitiva. Cada desafío complejo tendrá características únicas; por ese motivo, los diseñadores de la MSC deben adaptarse a las condiciones ambientales específicas del sistema en el que viven y trabajan los *stakeholders* en cuestión.

Además de por los factores ambientales externos, el diálogo de los *stakeholders* se ve igualmente afectado por lo que ocurre bajo la superficie (por ejemplo, en el mundo interior de los participantes). Las preocupaciones en cuanto al abuso de poder, la discriminación (raza, sexo, edad, etc.), u otro tipo de agravio podrían ser inherentes al desafío de la MSC. Los facilitadores deberían estar preparados para sacar estos temas en el foro, ya que, en algunos casos, podrían acaparar el debate si constituyen alguna de las preocupaciones principales de los *stakeholders*. Dar visibilidad a las dinámicas de grupo ayudará a que todos los participantes conozcan los distintos problemas que afectan al foro.

Este esfuerzo dirigido a presentar una imagen integral contribuye al desarrollo de un conocimiento compartido del entorno, los problemas y las oportunidades. La imagen colectiva forma parte del grupo, no pertenece sólo a un stakeholder o a una organización, sino que integra la diversidad de puntos de vista de la sala. A lo largo del proceso, los moderadores deberían esforzarse por elaborar una imagen colectiva de puntos de vista que incluya las voces que representan los *stakeholders* y sus organizaciones.

Etapas del desarrollo del grupo de *stakeholders*

Durante una MSC, igual que en la mayoría de iniciativas grupales, los participantes pasan por distintas fases de desarrollo. Es posible que algunos *stakeholders* acudan con el único objetivo de conseguir que se aborden exclusivamente sus propios intereses. En un principio, mientras se conforma el grupo, los participantes buscan la forma de «hacer hincapié en el asunto que les concierne». A medida que los miembros de la MSC conocen los intereses de los demás, es posible que perciban los denominadores comunes y entren en una fase de exploración cooperativa. Si las condiciones y la planificación del tiempo son óptimas, puede que el grupo de MSC pase a una etapa de descubrimiento colaborativo en la que compartan información y recursos activamente para respaldar las metas y los objetivos comunes, a la par que aprenden y se adaptan a lo largo del proceso⁵⁰.

Una manera de entender cómo los facilitadores pueden hacer avanzar a los grupos a lo largo de un proceso de MSC es dividirlo en etapas progresivas. David Johnson y Frank Johnson han identificado siete etapas por las que evolucionan los grupos con ayuda del asesoramiento de un experto:

- Definir y estructurar el proceso.
- Conformar el proceso y conocerse mejor.
- Reconocer los intereses mutuos y generar confianza (si no respeto).
- Rebelarse y diferenciarse.
- Comprometerse y asumir la responsabilidad de las metas, los procesos y las preocupaciones de los *stakeholders*.

- Funcionar de forma madura y productiva.
- Concluir⁵¹.

Entender que un proceso evoluciona contribuye a que los *stakeholders* comprendan que es normal experimentar altibajos, crisis y avances importantes durante el transcurso de una MSC (y que deben contar con ello). Los facilitadores ayudan a los participantes a aprender y adaptarse en consecuencia, a medida que, con el tiempo, se desarrolla el ciclo de vida de la colaboración entre varios *stakeholders*. Los convocantes de la MSC aprenden igualmente a ser pacientes con esta progresión y apoyan su desarrollo natural.

Con independencia de la etapa de desarrollo o de la posibilidad de encontrar puntos de entendimiento, la presencia de conflictos puede ser positiva, y, por tanto, debería contarse con que aparezcan a lo largo del proceso. Asimismo, cuando los *stakeholders* se sientan bloqueados, los facilitadores pueden considerar la posibilidad de añadir un toque de discordancia al proceso, o bien pueden dejar solos a los grupos de trabajo durante un tiempo para que los desacuerdos aparezcan de forma natural, sin interferencias externas⁵².

Las desavenencias contribuyen a equilibrar la necesidad de estabilidad y crecimiento a medida que se presta atención a las nuevas ideas o iniciativas. Conforme van evolucionando las dinámicas de grupo, los facilitadores deberían prestar atención a los extremos presentes en una serie de conflictos. Los gestores de la MSC deberían contar con que aparecerán agentes cuya única finalidad será la de acabar con el proceso o que otros se retiren, y evitar cualquier tipo de conflicto. El pensamiento del tipo «blanco/negro» puede frustrar un proceso colaborativo, mientras que el enfoque tipo «ambos/y» fomenta los debates positivos.

Cultivar esta actitud con respecto al conflicto durante el proceso de MSC nos permite crecer y desarrollar nuevas posibilidades. Robert Kegan recomienda lo siguiente: «Centrarse en la manera de permitir que la relación conflictiva transforme las partes (implicadas en la iniciativa de MSC)...»⁵³. Estamos pendientes de las discrepancias entre los *stakeholders* para entender qué las causa y comprender cómo es posible que nuestras acciones individuales y colectivas empeoren el conflicto. Del mismo modo que un surfista se enfrenta a una ola inestable con una actitud relajada aunque vigilante, nosotros también encaramos la ola de conflictos con un enfoque flexible, de tal forma que la energía nos transporta a nosotros y a nuestras respectivas organizaciones a niveles superiores de comprensión y nuevas actuaciones.

Al igual que una persona encargada de mitigar un incendio forestal, un moderador debe abrir líneas de comunicación y fomentar la recuperación de los «incendios controlados». Al mismo tiempo, debe estar preparado para tratar con personas que pueden sabotear y perjudicar el proceso. En el apartado «Planificación de contingencias en caso de crisis o cambios inesperados» se analiza más en profundidad la gestión de éste y otros tipos de desavenencias.

Diseño del proyecto piloto

A medida que el grupo evoluciona, una imagen exhaustiva de los facilitadores de la MSC puede servir de punto de partida para descubrir puntos de entendimiento y objetivos compartidos. Es posible que el grupo tenga que generar confianza o crear conjuntamente escenarios alternativos, ya que a menudo se producen desequilibrios y agravios. Además, en estas situaciones, el lenguaje diplomático

es extremadamente importante. Richard Sennett recomienda el uso del subjuntivo en lugar de las afirmaciones, de manera que los participantes que se enfrenten a asuntos complejos se comuniquen de una forma que permita el debate⁵⁴. Preguntas abiertas como «¿Qué posibilidad tenemos de explorar la siguiente opción...?», «¿Qué alternativas pueden ser viables?» o «Me pregunto qué pasaría si...» estimulan el pensamiento creativo y suavizan las posiciones firmes. Respetando las diferencias y utilizando un enfoque dialógico, los participantes obtienen información sobre cómo los demás perciben la situación desde sus respectivas perspectivas, lo que posibilita una acción colectiva.

Si durante el proceso de MSC surgen puntos de entendimiento, los facilitadores pueden colaborar con los *stakeholders* para diseñar proyectos y prototipos piloto. Según Tim Brown, CEO y diseñador principal, la realización de prototipos...

- Explora una idea, la evalúa y genera reacciones útiles para mejorarla e impulsar el concepto.
- Comunica una idea con suficiente claridad como para obtener la aprobación de diversos grupos de *stakeholders*, y prueba y demuestra que funciona.
- Evita errores gravosos, como los derivados de que la situación se complique mucho demasiado pronto o la de aferrarse a una idea débil demasiado tiempo, generando, con ello, resultados más rápidamente⁵⁵.

El concepto de alcanzar primero las metas a corto plazo supone una oportunidad prototipo inteligente para fomentar la confianza en los *stakeholders* y mostrar a los demás que el progreso es posible. Los proyectos piloto ayudan a impulsar la iniciativa de MSC.

La voluntad y la capacidad de los individuos y las organizaciones para embarcarse en proyectos piloto desempeñan un papel fundamental, con independencia de si el progreso es posible o no. Los objetivos a pequeña escala, claramente definidos y factibles con un programa igualmente claro, benefician a los intereses del grupo, especialmente cuando los *stakeholders* se autoorganizan y se comprometen claramente con los siguientes pasos a seguir. Las personas se embarcan en proyectos que abordan sus verdaderas inquietudes. Las posibilidades de éxito aumentan en caso de ofrecerse apoyo e incentivos para poner en práctica estos esfuerzos a pequeña escala. Los logros rápidos respaldados por iniciativas ofrecen más posibilidades de un cambio sostenible que un proyecto piloto inicial para abordar el asunto más espinoso o el intento de efectuar cambios sistémicos a gran escala.

Los moderadores deben considerar la posibilidad de desarrollar un proyecto piloto con el fin de generar confianza o de diseñar escenarios para incluir las posibilidades futuras, en caso de que los agravios y los desequilibrios sean de tal calibre que desde el comienzo no sea posible llegar a puntos de entendimiento. Igualmente, un asesoramiento que fomente el entendimiento mutuo con respecto a un desequilibrio o que muestre empatía en relación con un agravio puede resultar en una experiencia muy poderosa en caso de que las condiciones sean óptimas. A partir de este tipo de pasos se pueden conseguir objetivos muy significativos, como que los grupos curen sus heridas y se reconcilien.

Implementación

- Si un grupo se reúne en torno a un proyecto piloto, los facilitadores deben posibilitar que los *stakeholders* perfilen una visión y una estrategia. El grupo debería aportar un plan de implementación detallado que incluya los resultados deseados y negociar los criterios necesarios para el éxito, además de realizar comentarios que incluyan los aspectos relativos a

las siguientes cuestiones:

- ¿Qué tarea o proyecto?
- ¿Quién es responsable de la tarea asignada?
- ¿Quién es el cliente y quién ejecuta la tarea?
- ¿Cuándo? (hoja de ruta o programa de la ejecución)
- ¿Por qué? (propósito/intención de la tarea asignada)
- ¿Cuáles son las condiciones del éxito?
- ¿Cómo se ejecutarán los acuerdos o compromisos?
- ¿Cómo se abordarán las crisis?

El tiempo de implementación refuerza la importancia de contar con el tipo de *stakeholders* adecuados. Para ello es necesario que las personas tengan la voluntad, la legitimidad y la capacidad de hacer las cosas con el fin de proseguir y pasar a la acción. Requieren algún nivel de poder, influencia y autoridad para persuadir a sus organizaciones o comunidades matrices para que adopten nuevas medidas. La capacidad de los representantes de un grupo para negociar con sus propias organizaciones resulta crucial para obtener soluciones completamente elaboradas, analizadas, confeccionadas e implementadas⁵⁶.

Otro medio de contribuir al proceso de implementación es hacer que los convocantes compartan con los demás qué esperan lograr y de qué son capaces en relación con posibles iniciativas futuras. Esto puede ayudar a definir los parámetros del foro de la MSC en términos de lo que es posible. Posteriormente, una vez que el grupo de *stakeholders* haya recopilado una lista de ideas prototipo, pueden informar a los convocantes y a los líderes influyentes de las organizaciones de *stakeholders* para asignar los recursos, lograr compromisos con los proyectos e iniciar el proceso de implementación. Actualizar el programa y revisar el progreso por parte de las personas encargadas de la toma de decisiones con recursos y los líderes del proyecto responsables de implementar los planes de acción contribuye a transformar las ideas en acciones colectivas.

Proceso del seminario posterior a la MSC: conclusión

Los diseñadores también deben planificar las actividades clave que tendrán lugar una vez realizados los seminarios de la MSC. Las evaluaciones, el intercambio de historias y otras formas de mantener el impulso de la iniciativa de MSC son consideraciones fundamentales de cara a un evento posterior.

Impulso y continuidad

Los diseñadores de MSC deben considerar la posibilidad de poner en marcha un proceso para garantizar la continuidad de la colaboración en los periodos entre evento y evento y después de los mismos. Así se ayuda a los *stakeholders* a mantener el impulso y a generar una sensación de continuidad. Aquí se incluyen algunas ideas a tener en cuenta que pueden ayudar a los participantes a permanecer involucrados en el proceso de MSC y a seguir informados acerca del proceso que se está llevando a cabo:

- Boletín de noticias
- Sitio web para compartir investigaciones y otro tipo de información
- Plataformas de colaboración en línea
- Bibliotecas digitales
- Blogs
- Seminarios y talleres provisionales
- Eventos sociales
- Listas de distribución de correo electrónico
- Videoconferencias y conferencias telefónicas
- Aprendizaje a distancia
- Fase del proyecto y revisiones de hechos importantes

Si se dispone de recursos, los patrocinadores de la MSC pueden contribuir a activar algunas de la formas de continuidad. Asimismo, los participantes también pueden recurrir a los foros y eventos existentes en sus propias organizaciones como plataformas adicionales para compartir información y mantenerse informados. En cualquier caso, las herramientas de los medios sociales son sencillas de usar, de disponibilidad inmediata y relativamente baratas. Todas estas ventajas ayudan a mantener una comunidad de *stakeholders* interesados.

Una de las claves para la continuidad es contar con un administrador de las redes sociales; es decir, una persona que alimente la colaboración y que mantenga a la gente en contacto a través de actualizaciones, historias de éxito e indicios de progreso. Podría tratarse de un rol o posición que rote con el tiempo entre las distintas organizaciones de *stakeholders*. Este administrador también puede formar parte del equipo de convocantes de la MSC o del equipo de gestión. Independientemente de su lugar de residencia, necesita estar motivado para mantener la comunidad en funcionamiento.

Finalizar siempre una reunión o un evento anunciando el siguiente escalón es otra forma de impulsar la colaboración. Podría tratarse de una conferencia en línea, un evento social, un seminario presencial o cualquier otra actividad que sirva a las necesidades del grupo. La conexión y el desarrollo de los foros colaborativos estimulan el interés de los *stakeholders* y generan sensación de equilibrio dentro del grupo. Los diseñadores de la MSC deberían usar eventos basados en la teoría del escalón para evaluar periódicamente los resultados de la MSC y verificar las conclusiones de las actividades. Comprobar con los *stakeholders* si, por ejemplo, existe una oportunidad de ampliación resulta útil de cara al crecimiento y la expansión, en caso de que la planificación y las condiciones sean óptimas. En otros casos, es posible que una iniciativa de MSC esté acabando y que el grupo quiera darla por terminada y pasar a otros proyectos. Comprobar periódicamente qué más hay que hacer para que los proyectos sean sostenibles y para mantener la responsabilidad en cuanto a la finalización de la tarea fomenta el progreso. Además, es posible que los eventos basados en la teoría del escalón ayuden a los *stakeholders* a reconocer la aparición de nuevos proyectos e ideas que garanticen la atención del grupo.

Durante el ciclo de vida de una MSC, los diseñadores y los *stakeholders* aprenden a apreciar que se trata de un proceso en evolución y adaptativo. Los distintos *stakeholders* pueden asumir más responsabilidad

o iniciar nuevas iniciativas, mientras que otros abandonan. Normalmente, una iniciativa de MSC no es un proceso lineal, sino que, más bien, se trata de una espiral en términos de nuevas iniciativas, finalización de proyectos, entrada de nuevos participantes en el proceso, salidas de *stakeholders* de larga duración y requisitos para que surjan nuevos procesos con el tiempo.

Desarrollo de una narrativa de MSC

Otra manera fundamental de mantener la continuidad en el tiempo de una iniciativa de MSC es captar y compartir las historias atractivas que generen. Peter Guber, productor de cine ganador de un Óscar, describe cómo elaborar una historia cautivadora en tres partes. En primer lugar, sugiere captar la atención del público planteando un desafío o una pregunta inesperados, y, a continuación, recomienda narrar con emoción la lucha por superar el desafío o encontrar respuesta a la pregunta. Por último, recomienda incitar al público a que responda con soluciones reveladoras que llamen a la acción⁵⁷.

Podemos pensar en una MSC significativa para componer una historia llamativa. Los *stakeholders* se reúnen para enfrentarse a un desafío. Son héroes que superan riesgos y adversidades para conseguirlo. En el camino, experimentan momentos álgidos y otros más frustrantes. Los momentos reveladores podrían incluso dar lugar a un desarrollo transformacional cuando los participantes descubren otra forma de verse a sí mismos y a los demás, y aprenden nuevas maneras de lidiar con los problemas a los que se enfrentan. Solucionar un desafío aporta confianza al stakeholder y genera un impacto positivo. Cuando los participantes regresan a sus organizaciones y comunidades, comparten las historias de la experiencia de MSC.

El desarrollo de la historia de MSC debe incorporar las percepciones de los esfuerzos en curso. La documentación debería ser lo más transparente posible y reflejar «toda la amplitud y la profundidad de la discusión»⁵⁸. Al mismo tiempo, los diseñadores deben proteger la identidad de algunos *stakeholders*. Algunas de las historias están destinadas exclusivamente a un público interno de *stakeholders*, mientras que otros aspectos de la narrativa se centran en un público más amplio. Los diseñadores de la MSC y los *stakeholders* tienen que equilibrar la transparencia de sus esfuerzos con el mantenimiento de la confianza mutua.

Según Hemmati, en muchos de los procesos de MSC «identificarse con el público en general es muy importante»⁵⁹. Una estrategia de colaboración tiene en cuenta al público objetivo, el mensaje, los medios de divulgación y la aceptación de la historia. Compartir una narrativa puede servir para describir resultados, conseguir apoyo y fomentar el impulso en un público más amplio. El compromiso, las relaciones públicas y los medios sociales son consideraciones esenciales en el desarrollo narrativo de las iniciativas de MSC que cuentan con grupos a los que hay que mantener informados.

El proceso de evaluación y el desarrollo narrativo deberían ir de la mano. Las evaluaciones facilitan la explicación de los resultados mediante hechos y análisis, y la narrativa aporta el contenido emotivo e impulsa la acción. Guber observa que «si alguien nos cuenta una historia con datos, nuestro cerebro, astutamente, los coloca en el apartado de sensaciones mientras escuchamos... Es probable que cuanto más satisfactoria sea la experiencia, más positiva será nuestra visión de los datos»⁶⁰. La integración sinérgica de la narrativa y la evaluación refuerza las

Crear una narrativa acerca de la iniciativa de MSC permite a los stakeholders compartir sus hazañas llamativas de desafío, lucha y triunfo.

posibilidades de aumentar el reconocimiento y la continuidad del proceso de MSC. Durante un intento de MSC, por ejemplo, combiné contribuciones de informes de campo, investigaciones de analistas de un grupo de expertos y el trabajo de un videoperiodista para generar las evaluaciones. Combinar los aspectos cualitativos y cuantitativos de lo ocurrido en un formato narrativo aportó un enfoque más completo e interesante.

Además, crear una narrativa acerca de la iniciativa de MSC permite a los *stakeholders* compartir sus hazañas llamativas de desafío, lucha y triunfo. Compartir la historia del proceso es, junto con la evaluación, una manera práctica de proporcionar información. Una narrativa de MSC habla de la historia del proceso, las personas y/o los proyectos. Se transmite dentro de un grupo para aprender de las victorias, los contratiempos y las prácticas recomendables. Compartir una evaluación fuera del grupo de *stakeholders* puede ser también una forma poderosa de comunicar los resultados de la MSC, resaltar los éxitos y mostrar lo que se puede lograr de cara a fomentar más acciones.

Aplicación práctica

Durante un seminario de MSC particularmente intenso, me inquietaba la posibilidad de que los facilitadores y yo no fuéramos capaces de conseguir los resultados que queríamos al acabar la semana, y compartí mi preocupación con el equipo de gestión en la reunión final diaria. Uno de los facilitadores me recordó mis propias palabras: «Estamos aquí para conseguir combinar la voluntad y el poder», y que teníamos que olvidarnos de nuestras expectativas del resultado. Ésa experiencia me enseñó que querer controlar los resultados de un proceso colaborativo es contraproducente. Podía influir en mis acciones y en la planificación y la preparación detallada de nuestro equipo en el seminario de MSC; sin embargo, no podía influir directamente en los resultados del proceso de los *stakeholders*. Intentar forzar la agenda o ceñirse obcecadamente a un programa no sirve de nada. Aprendí a dejar tiempo y espacio para que surgieran situaciones inesperadas y a reforzar lo que necesariamente tenía que emerger en el grupo de *stakeholders*. Para mí, el proceso colaborativo se centró sobre todo en establecer las condiciones adecuadas y promover la aparición de nuevas posibilidades de manera natural. De la misma manera que un atleta entra en un estado de fluidez cuando está concentrado y relajado, al trabajar con las iniciativas de MSC aprendí a trabajar intentando que el proceso fluyera.

Planificación de contingencias en caso de crisis o cambios inesperados

Con el tiempo, he aprendido que, en una iniciativa de MSC, es esencial prepararse tanto para lo que puede ir bien como para lo que puede ir mal o generar problemas. Como en cualquier iniciativa compleja, es más que probable que los desafíos aparezcan durante el proceso.

Una manera de prevenir es prepararse para los imprevistos antes de comenzar cualquier reunión cara a cara. Los planificadores deberían realizar un brainstorming sobre lo que podría salir mal y bien y satisfacer las expectativas. Hay que estar preparado tanto para los éxitos como para los errores. De esta manera, los diseñadores pueden buscar de forma proactiva soluciones a las desavenencias y aprovechar los giros positivos, y, además, contar con planes alternativos para los aspectos logísticos de las reuniones y los seminarios de MSC. Generar el hábito de ensayar cualquier movimiento complicado minimiza problemas potenciales. Por ejemplo, cuando un ponente vaya a utilizar tecnología durante una presentación, los planificadores de la MSC deberían comprobar el equipo con antelación. Las

videoconferencias siempre se deben preparar antes de las reuniones programadas. Es imprescindible llegar con tiempo para comprobar que las mesas, las sillas y la disposición están preparadas. Revisar los componentes clave del foro de MSC revelará qué partes requieren un mecanismo de reserva en caso de que el principal falle. Esto implica tener en mente alternativas para dichos componentes clave como los facilitadores, el espacio para los grupos de trabajo, los ponentes invitados y el servicio de comida y bebida. La redundancia favorece la flexibilidad en un plan de colaboración entre varios *stakeholders*.

También es importante revisar la agenda de la MSC y los planes alternativos diariamente junto con los facilitadores, los convocantes y otras personas esenciales para el funcionamiento de los foros. Los diseñadores pueden elaborar listas de control de lo que se ha planeado para el día y qué hacer si las cosas no salen como se había pensado. Dejar un margen de flexibilidad en el programa concede tiempo y espacio para responder en caso de que alguna circunstancia cambie.

Otros obstáculos potenciales ante los que trazar estrategias

Durante el curso de una iniciativa de MSC pueden surgir otra serie de desafíos. Durante el proceso de brainstorming podemos equivocarnos en la planificación logística y administrativa de un seminario, por lo que también deberíamos trazar estrategias en relación con lo que puede ir mal y desarrollar planes de contingencias para esos casos. Peter Denning y Robert Dunham señalan siete problemas (yo incluyo dos más, que conforman un total de nueve) que pueden provocar que un proceso de colaboración de varios *stakeholders* fracase, y a continuación expongo las formas de gestionarlos⁶¹.

No hacer una interpretación compartida del problema

Albert Einstein dijo en una ocasión que «si tuviera una hora para resolver un problema, pasaría 55 minutos pensando en el problema en sí y cinco minutos en las soluciones»⁶². Aplicar esta postura a un desafío de MSC requiere paciencia para compartir puntos de vista, esquematizar el sistema complejo y comprender las causas originarias de los desafíos a los que se enfrentan los *stakeholders*. Antes de los procesos de brainstorming o de los proyectos piloto, los participantes tienen que sentir que sus preocupaciones están incluidas en el diálogo. Todo aquel implicado debe armarse de paciencia para visualizar las posibilidades con las que cuenta el grupo mientras avanza el proceso de MSC.

Incurrir en enfoques autoritarios o competitivos

Los participantes pondrán sobre la mesa distintos valores y formas de pensar, incluidas posturas como «hacerlo a mi manera» o «el que ganador se lo lleva todo». El lado positivo de estas perspectivas estimula a los grupos a actuar. Si no se tienen en cuenta, pueden provocar la resistencia o la marginación de otros grupos. Los facilitadores tienen que poner en común todas las voces presentes y hacer cumplir las reglas básicas para equilibrar los distintos enfoques presentes en la sala. También podemos recordarnos a nosotros mismos, en palabras del filósofo Richard Rorty, «la posibilidad permanente de que alguien tenga una idea mejor»⁶³.

Intentar hacerlo solo

Algunos grupos pueden sentirse frustrados y querer avanzar por su cuenta o no valorar la colaboración desde el comienzo. Los diseñadores y facilitadores deberían introducir ejemplos de interdependencia en una etapa temprana del proceso para reflejar las conexiones entre los distintos grupos y sus preocupaciones respectivas. Además, dejan constancia de las ventajas de contar con distintos *stakeholders* que disponen de varias herramientas y áreas de conocimiento necesarios; el proceso puede ser muy eficaz para afrontar la complejidad de desafíos complicados. Además, los facilitadores podrían utilizar los vídeos de Daniel Simons y Christopher Chablis, que ayudan a mostrar los desafíos con percepciones y cómo en ocasiones nos faltan piezas clave de información⁶⁴. Los he utilizado con éxito en seminarios y he descubierto que ayudan a los participantes a abrirse. Por tanto, ver las cosas desde una óptica variada ayuda a retratar el sistema en el que interactuamos. Destacar las ventajas de disponer de múltiples perspectivas también ayuda a los grupos a entender la colaboración como una alternativa viable para afrontar los problemas conflictivos por su cuenta.

Usar soluciones exclusivamente tecnológicas que no abordan los problemas sociales

La tecnología puede ayudar a abordar desafíos centrados en el ser humano. El problema surge cuando algunos *stakeholders* se centran en soluciones desde un único prisma: el tecnológico. Piensan que una nueva aplicación de software o una nueva pieza de hardware solucionarán por sí solas un problema complejo y que no hace falta nada más. Sin duda, la tecnología nos sirve para afrontar ciertos aspectos considerables de los desafíos de MSC. Además, supone un apoyo extraordinario, ya que proporciona plataformas colaborativas para compartir información y comunicarnos en tiempo real, y espacios compartidos para conocer y coordinar las redes sociales. Claramente, la iniciativa de MSC tiene que aprovechar la tecnología para potenciar la colaboración, pero no debe olvidar que «detrás de los problemas más graves del mundo hay grupos de personas que no se llevan bien»⁶⁵.

No estar preparado para la resistencia de grupos ajenos al proceso de MSC

Pueden aparecer nuevas formas de pensar y de actuar que amenacen a ciertos grupos que se sienten cómodos con el statu quo. Algunos observadores del proceso de MSC no verán los beneficios de probar enfoques innovadores. Cuando los *stakeholders* regresan a sus organizaciones o comunidades matrices, pueden encontrarse con que algunos de sus colegas no están dispuestos o no son capaces de apreciar las capacidades, los proyectos o las soluciones que proporciona un seminario de MSC. El cambio genera resistencia de manera natural, por lo que los miembros de una iniciativa de MSC deberían estar preparados para ello. Una manera de gestionar la resistencia es asegurarse de que hay bastantes líderes con recursos e influencia involucrados en el proceso para ayudar a superar algunas de las oleadas de resistencia. Los triunfos tempranos y los éxitos a corto plazo, así como una narrativa atractiva, son útiles para generar confianza y contrarrestar la resistencia.

Demonizar a otros grupos de stakeholders

En ocasiones, las personas culpan a los demás en lugar de analizar sus propios actos o asumir la responsabilidad de sus acciones. En otros casos, los grupos pueden atacar a las personas que hay detrás de las ideas de un seminario. Schulz señala que, a menudo, pensamos que nuestras creencias están

basadas en hechos (por ejemplo, la verdad está de nuestro lado), por lo que decidimos que quienes no están de acuerdo con nosotros son...

- Ignorantes: no han recibido la información correcta.
- Idiotas: conocen los hechos pero no tienen la inteligencia suficiente para comprenderlos.
- Malvados: las personas que no están de acuerdo con nosotros ignoran la verdad, y no son capaces de entenderla; le han dado la espalda voluntariamente. Esta suposición en concreto puede provocar un conflicto violento⁶⁶.

Los diseñadores y facilitadores deberían trabajar con los *stakeholders* en una etapa temprana del proceso para establecer las reglas de conducta y las formas de lidiar con las diferencias y resolver los conflictos. Pueden recordar a los participantes que de vez en cuando todos nos equivocamos con nuestras suposiciones. Resulta muy útil fomentar un clima de apertura y transparencia. Tener la capacidad de verificar los hechos y los problemas que generan los *stakeholders* puede ser de gran ayuda en el proceso. Si se quebrantan las normas, debería establecerse un diálogo con un mecanismo en el que la gente encuentre el perdón y enmendar la situación⁶⁷.

Llevar un seguimiento inadecuado

Cuando los participantes regresen a sus comunidades y organizaciones, se verán tentados de caer en las viejas costumbres, y podrían perder el impulso adquirido en el foro de MSC. Aquí entra en juego la importancia de la práctica. Una manera de mantener la energía y generar nuevos hábitos es a través de prácticas prolongadas, como se tratará posteriormente en el informe. Otra manera de superar seguimientos inadecuados consiste en centrarse en alcanzar primero las metas a corto plazo y conseguir triunfos tempranos. El storytelling, una comunidad de interés bien gestionada y futuros eventos programados con regularidad promueven las iniciativas colaborativas y ayudan a mantener el avance.

Otro desafío clave es el de la continuidad. Los funcionarios gubernamentales, por ejemplo, generalmente rotan en los puestos de manera regular. Si empeora el desafío, tienden a centrarse en objetivos relativamente a corto plazo durante su ejercicio. Este horizonte temporal puede frustrar a personas que tengan una presencia más estable en ciertos sectores o en ONG con perspectivas a largo plazo y conexiones duraderas. Conocer las distintas perspectivas de los objetivos a corto y largo plazo y cómo las personas entran y salen de las comunidades de interés pueden revelar el enfoque de un

facilitador de un proceso de MSC. Sabiendo que un seguimiento inadecuado es un problema para las iniciativas de MSC, los diseñadores pueden integrar proactivamente los esfuerzos continuados en la planificación y la implementación.

Los diseñadores tienen que identificar e invitar a una masa crítica de pragmáticos de todos los grupos afectados que representen las diferentes necesidades y preocupaciones y que desean un futuro diferente.

Otros tipos de conflictos internos

Los sistemas de valores únicos representados en el grupo de los *stakeholders* generarán naturalmente conflictos en la iniciativa de MSC. Como se ha mencionado, es inherente al proceso y hay que contar con ello. El problema surge cuando las desavenencias internas quiebran la cohesión en ciernes o rompen el grupo de MSC.

Estar preparado para los conflictos polarizantes potenciales mitiga las desavenencias. Además de establecer reglas básicas claras y proporcionar las herramientas y las prácticas de la resolución de conflictos, el equipo de gestión de la MSC tiene que escudriñar quién atiende a los foros. Por un lado, reflejar el sistema complejo es conveniente para la diversidad de opiniones y perspectivas, pero contar con participantes que activamente quieren destruir la iniciativa no es constructivo para el objetivo. Para ser capaces de generar nuevas posibilidades, reitero la necesidad de contar con personas que entiendan las preocupaciones de sus grupos respectivos y que, además, busquen una manera constructiva de salir del embrollo. Los diseñadores tienen que identificar e invitar a una masa crítica de pragmáticos de todos los grupos afectados que representen las diferentes necesidades y preocupaciones y que desean un futuro diferente.

Tensiones entre las perspectivas descendentes y ascendentes

Durante la iniciativa de MSC pueden surgir tensiones descendentes y ascendentes entre los grupos. Si los grupos con poder intentan utilizar un proyecto de MSC para imponer sus intereses de manera descendente, aquéllos con menos poder, o los que defienden iniciativas ascendentes, probablemente se sentirán reacios a colaborar. En dichos casos, los diseñadores de la MSC pueden analizar las formas de conectar los grupos ascendentes con los descendentes. Un grupo que potencia «políticas ascendentes se enfrenta a problemas especiales en la colaboración, como se demostró en la formación y el mantenimiento de coaliciones; a menudo acaban siendo socialmente frágiles»⁶⁸. Además, las élites sociales suelen tener más en común con sus colegas de otras organizaciones o comunidades que con los que constituyen la suya propia o sus compatriotas. Para tener más relevancia, los grupos descendentes deberían considerar conectar sus recursos con las necesidades legítimas y buscar activamente nuevas asociaciones que respeten las iniciativas locales. Analizar formas de desarrollar coaliciones más integrales (y, por tanto, más sólidas) que apliquen los recursos descendentes a las preocupaciones genuinamente ascendentes es una manera de que las organizaciones del primer tipo participen en una iniciativa de MSC.

Las organizaciones de orientación descendentes tienden a establecer sólidas conexiones locales, pero, tal y como destaca Sennett, «su fuerza política es a menudo frágil o está fragmentada»⁶⁹. Para hacer crecer y aumentar sus esfuerzos, las organizaciones locales necesitan recursos. A menudo, participar en una MSC ofrece a los grupos la manera de articular sus necesidades ascendentes a una comunidad más amplia. Desarrollar conexiones con los grupos descendentes podría generar escenarios en los que todos ganan para las organizaciones locales. Si los grupos descendentes sienten que tienen verdaderamente la posibilidad de dominar junto con (y no de ser dominados por) otros grupos de *stakeholders* que buscan oportunidades de inversión legítimas, podrían estar dispuestos a asumir el riesgo y participar. Nuevas posibilidades de cooperación que sirvan a los intereses mutuos podrían motivar a los grupos de *stakeholders* locales a unirse a un proyecto de MSC.

Aplicación práctica

En Afganistán, la tensión entre los grupos descendentes y ascendentes se palpaba en el trabajo que desarrollaba. Por ejemplo, los dirigentes de las poblaciones rurales reconocían las necesidades

básicas de sus comunidades como la seguridad, la gestión del agua y la agricultura, pero no buscaban necesariamente ayuda en el Gobierno central u otras entidades. Muchas de las organizaciones con sede en Kabul se dedicaban a la creación de instituciones y trabajaban con el Gobierno central, pero a menudo no lograban implicarse con los dirigentes locales de las zonas rurales. Frecuentemente organizamos encuentros para que las organizaciones con sede en Kabul con recursos y competencias se reuniesen con los dirigentes de estas poblaciones con necesidades constitutivas. Gracias a este intercambio, los recursos descendentes adquirieron mayor relevancia a ojos de los dirigentes comunitarios, y éstos tenían más capacidad para aumentar sus esfuerzos gubernamentales. Teniendo en cuenta que anteriormente no existía ningún contacto, o si lo había era muy escaso, entre los elementos descendentes y ascendentes, empezamos a ver cómo comenzaron a desarrollarse lentamente los sistemas logísticos de apoyo mutuo.

En el curso de una iniciativa de MSC pueden surgir muchos desafíos, como las tensiones entre los participantes descendentes y ascendentes. La planificación de contingencia y una preparación detallada pueden mitigar, si no eliminar, muchos de los problemas potenciales a los que se enfrentan los diseñadores. Los gestores y los facilitadores de proyectos también deberían comunicarse entre ellos de manera regular para discutir qué está funcionando y qué hay que mejorar. Anticipar los desafíos y desarrollar cursos adecuados de acción ayuda a los líderes a aliviar los riesgos y a mantener el avance del proceso.

Resumen del apartado

En el anterior apartado describí las consideraciones para la planificación del proceso colaborativo. Antes de las reuniones cara a cara, los planificadores deberían llevar a cabo entrevistas con el fin de facilitar el entendimiento de los problemas y los desafíos y determinar el objetivo del foro. También buscan ubicaciones potenciales para las reuniones. Además, los convocantes comienzan con la captación de los facilitadores, *storytellers* y *stakeholders*.

Una vez concluidos los preparativos, los convocantes pasan a la fase de ejecución. Establecen un entorno seguro, y los facilitadores fomentan una investigación compartida acerca de los retos a los que se enfrentan los participantes colectivamente. Los *stakeholders* esquematizan el sistema complejo en el que se encuentran para visualizar su entorno interdependiente y las preocupaciones compartidas. Teniendo en cuenta la complejidad de los problemas de una MSC, el proceso no puede ser rígido ni estrictamente lineal. Por el contrario, debería ofrecer una senda flexible con espacio para acomodar cualquier situación que surja entre los *stakeholders* de manera natural.

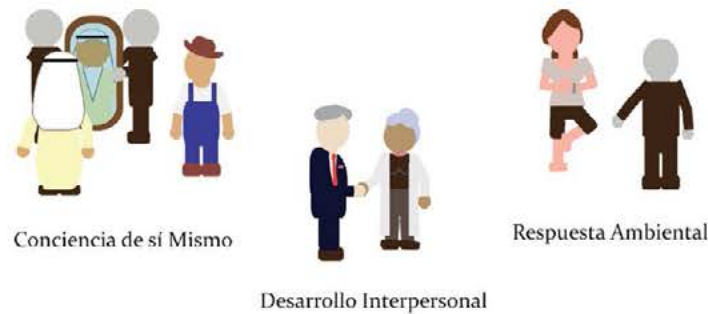
El flujo y reflujo del diálogo cambian según los *stakeholders* avanzan en el proceso de desarrollo del grupo. Al madurar las dinámicas grupales, conversar sobre nuevas posibilidades puede fomentar el desarrollo de escenarios futuros. La búsqueda de un punto de entendimiento puede conducir a los participantes a buscar formas de aplicar activamente lo que han aprendido y mejorar su situación actual. En cualquier caso, los *stakeholders* desarrollan proyectos piloto o experimentos prototipo basados en objetivos fundamentales, que tienen en cuenta las preocupaciones de todos los *stakeholders* para crear en conjunto un nuevo futuro. Las conversaciones que aclaran los roles y las responsabilidades en estos planes de acción colectiva promueven el respeto mutuo y pueden allanar el camino de la confianza entre los *stakeholders*. Si los participantes cumplen sus compromisos mediante sus acciones, generan

nuevas posibilidades para el futuro colectivo.

El proceso de MSC genera una serie de ciclos de aprendizaje en los que los profesionales consideran ideas nuevas y posibilidades prototipo. Analizan periódicamente lo que funciona correctamente para maximizar el éxito. Además, los participantes de la MSC «reflexionan sobre las mejoras potenciales... se comprometen de nuevo... reestructuran sus intenciones y empiezan otra vez»⁷⁰. Esta metodología ayuda a los participantes tanto en los momentos difíciles como cuando el diálogo genera resultados positivos. Un proceso de MSC efectivo promueve una estructura flexible que fomenta el aprendizaje, establece conexiones, gestiona conflictos y proporciona resultados beneficiosos.

Tras las reuniones cara a cara, la iniciativa de MSC evalúa los resultados y comparte sus historias. Una iniciativa de MSC es un proceso reiterativo, no un evento autónomo. Por tanto, todos aquellos involucrados proactivamente en el proceso buscan maneras de establecer continuidad entre los eventos y generar éxitos para fomentar el impulso. Contar con una persona (o personas) entregada para gestionar la comunidad de *stakeholders*, compartir las actualizaciones y promover el progreso ayuda a que las personas estén conectadas y a mantener vivo el espíritu colaborativo.

PRÁCTICA



Introducción

En este apartado se aborda la práctica como un aspecto integral de la iniciativa de MSC. Según Innes y Booher, «el diálogo colaborativo... requiere capacidades, formación y apego a una serie de prácticas contrarias a las normas de debate al que muchas personas están acostumbradas»⁷¹. Defino práctica en el contexto de una MSC como los «esfuerzos realizados por los *stakeholders* de manera regular para aprender, mejorar y respaldar el arte de la colaboración». Además, las organizaciones pueden adoptar las prácticas recomendables para facilitar la colaboración. De la misma manera que un atleta entrena fuera del campo cuando se prepara para una competición, los profesionales de la MSC ponen en práctica las capacidades de colaboración preparándose para implicarse con éxito en iniciativas colaborativas. Estas capacidades no son sólo el conocimiento conceptual, sino también las capacidades de desempeño que se aprenden a través de la práctica. Mediante la repetición y la formación, supervisada por coaches, los profesionales aprenden a encarnar un comportamiento colaborativo de manera que acabe convirtiéndose en una segunda naturaleza.

La práctica es fundamental en una iniciativa de MSC por distintas razones. Durante el curso del proceso colaborativo, los participantes pueden encontrarse con desafíos y acordar la manera de actuar, pero podrían no contar con las capacidades necesarias para avanzar. Formarse en nuevas prácticas e introducirlas solventa las deficiencias de capacidad. Las conversaciones complicadas indican la necesidad de aprender a resolver conflictos de forma más constructiva. Los desafíos con otras perspectivas o posibilidades novedosas resaltan las áreas que se beneficiarían del desarrollo de nuevas competencias. Durante el ciclo de vida de una iniciativa de MSC se puede introducir una formación que fomente la colaboración.

Para enmarcar este debate, me centraré en tres ámbitos. Mi experiencia con la formación y el desarrollo de líderes me ha enseñado que las prácticas que ayudan a las personas a conocerse a sí mismas, a relacionarse con los demás y a responder ante el entorno fomentan el éxito en la iniciativa de MSC. Leonard Riskin observa que «para que una persona ponga en práctica de manera adecuada las estrategias asociadas a los nuevos enfoques de mediación, negociación y abogacía [y colaboración entre varios *stakeholders*], debe contar con un conjunto de capacidades básicas como conocimientos, sofisticación emocional y entendimiento»⁷². Las capacidades intrapersonales ayudan a los profesionales a aprender a evitar juicios y a estar abiertos a nuevas posibilidades. Mediante la práctica reflexiva, las personas pueden aprender mejor a apreciar sus propias perspectivas, carencias, puntos fuertes y debilidades.

Generar la capacidad intrapersonal de escuchar y conectar con los demás ayuda a los *stakeholders* que quieren implicarse con otros en desafíos complejos. Contar con la habilidad de afrontar cambios inesperados en un ambiente caótico ayuda a los profesionales a adaptarse y a superar los desafíos junto con los demás agentes.

Por consiguiente, practicar la colaboración es como prepararse para cualquier iniciativa de alto rendimiento. Un miembro de un equipo olímpico o una banda de jazz de primera practican su contribución individual al conjunto, así como la manera de coordinarse y respaldar el esfuerzo colectivo. Para ser competentes en la colaboración, las personas aprenden nuevos conceptos, los practican con el resto de los participantes y cuentan con la ayuda de formadores competentes.

Los convocantes y los gestores de la iniciativa de MSC deberían tener en cuenta el componente de la práctica en el diseño general previo. Las prácticas se pueden incluir en el proceso de un evento de MSC y enseñarse durante la planificación y el inicio de la actividad. También se pueden introducir, según corresponda, durante el curso de una iniciativa de MSC. Los patrocinadores podrían ofrecer formación continua y coaching para respaldar a los participantes en las pausas entre los eventos formales. Los planificadores deberían tener en cuenta qué sería mejor para los participantes: proporcionar las prácticas colaborativas antes, durante y/o después de un evento formal de MSC.

Prácticas para fomentar la autoconciencia

Desarrollar altos niveles de autoconciencia potencia la capacidad de los participantes de actuar de forma constructiva en una iniciativa de MSC. Cuanto mejor conozcan los participantes sus propias perspectivas, puntos ciegos y formas de gestionar los conflictos, mejor enmarcarán los debates e involucrarán a otros *stakeholders*. Los asuntos de la MSC pueden desencadenar reacciones emotivas, por lo que conocer esas preocupaciones y permanecer alerta a los síntomas de aumento de tensión ayudan a los participantes a gestionar el estrés. Durante una MSC pueden aparecer ira, miedo, desesperación y deseo de venganza. La autoconciencia puede ayudar a un participante a reconocer sus sentimientos y, con la práctica, a guiarle para descubrir lo que se esconde detrás de esas emociones y aprender cómo articular los asuntos que hay que abordar.

Algunos profesionales de la MSC se han decantado por la conciencia como una herramienta para aumentar el autoconocimiento y gestionar el estrés. Lo hemos observado en una variedad de ámbitos profesionales, incluidas la negociación y la mediación. Riskin comenta que entrenar la conciencia ofrece a los negociadores y los mediadores «métodos para tranquilizar la mente, concentrarse, experimentar compasión y empatía, y conocer y “distanciarse” de pensamientos, emociones e impulsos habituales que interfieren en el buen juicio y el establecimiento de relaciones, así como para motivar a los demás»⁷³. Practicando con mi conciencia, me he dado cuenta de que las personas aprenden a ser más conscientes de su respiración, de las sensaciones de su cuerpo, de sus pensamientos y de sus emociones. Una conciencia exacerbada ayuda a las personas a saber cuándo están respondiendo a un impulso o cuándo están actuando de manera reactiva. La formación puede ayudar a los *stakeholders* a discernir entre lo que está pasando en el momento actual y cuándo se encuentran subyugados por sus condicionantes. La conciencia ayuda a las personas a aprender a atenuar sus puntos de vista sobre qué más podría pasar en una situación sin perder el control.

Hay otras opciones disponibles para aquéllos a los que no les interesa entrenar la conciencia. A menudo, los atletas de élite y los equipos deportivos revisan las imágenes de sus competiciones para

observar lo que están haciendo bien y lo que tienen que mejorar en cuanto a las acciones individuales y colectivas⁷⁴. Observan su comportamiento, reflexionan y, así, perfeccionan o inventan movimientos para pasar al siguiente nivel. Los facilitadores y los entrenadores pueden aplicar un enfoque similar de muchas formas para fortalecer el desarrollo colaborativo. Por ejemplo, al final de cada día, los facilitadores pueden revisar lo que ha salido bien y lo que hay que mejorar en las interacciones entre los *stakeholders*. Esta técnica se conoce en el ejército estadounidense como «revisión después de la acción» o AAR (del inglés *after action review*). Ayuda a los participantes a analizar sus intenciones, sus acciones y lo que han aprendido sobre sí mismos y los demás durante el curso de sus actividades diarias. Las formaciones militares generalmente utilizan esta técnica después de un evento de formación para captar lo que han hecho bien y darse cuenta de lo que hay que mantener, así como de lo que no cumplió los objetivos y hay que mejorar. Algunas empresas también han adaptado la herramienta AAR a sus propias prácticas organizativas⁷⁵. Este tipo de reflexión promueve el desarrollo de la autoconciencia.

Una vía adicional para aumentar la conciencia de uno mismo es escribir un diario con entradas centradas en pensamientos, emociones y sensaciones. Ideas, momentos en los que se sienten bloqueados y la sensación de estar o no receptivo a lo que estaba ocurriendo en el momento son algunos de los temas que se pueden registrar en el diario para fomentar la autoconciencia. Durante el seminario de una MSC, los facilitadores podrían dedicar tiempo al acabar la jornada a que los participantes compartan sus puntos de vista sobre las actividades del día y escriban sus ideas de desarrollo personal.

Prácticas para el desarrollo interpersonal

Practicar las capacidades interpersonales también respalda los esfuerzos de MSC. Los participantes, mientras aprenden a apreciar su mundo interior, también pueden practicar formas efectivas de interactuar con los demás. Dar y recibir evaluaciones es un ejemplo de práctica que puede facilitar el desarrollo de capacidades interpersonales. La intención de las evaluaciones es intercambiar comentarios para aprender, mejorar el proceso, resolver malentendidos y mantener compromisos.

La primera vez que supe sobre las herramientas de evaluación de Fernando Flores fue en una formación en el Instituto Strozzi, y me han resultado muy útiles en estos años⁷⁶. En primer lugar, solicitar que te hagan o que hagas una evaluación. Es importante asegurarse de que es el momento adecuado para la conversación y mostrarse receptivo. Además, piensa en cuál es tu intención al dar la evaluación. ¿Se trata del deseo de ofrecer una contribución útil o emana de una reacción emocional? A continuación, hay que fundamentar la evaluación en un hecho observable o en información que ambas partes puedan ver. Por ejemplo, decir que el cielo es azul es una afirmación obvia que no se puede refutar fácilmente. Por otro lado, decir que es un día maravilloso es una opinión, no un hecho.

Esta es una muestra de una conversación de evaluación:

Colaborador	(Nombre), me gustaría hacer una evaluación contigo. ¿Cuándo tienes tiempo para hablar?
Receptor	Indica cuándo estarás disponible para hablar, dando por hecho que estás abierto al diálogo. Una vez establecido el momento, se produce la conversación.

Colaborador	Mi evaluación es (evaluación)... y el motivo por el que digo esto es... (incluir las afirmaciones y los hechos básicos que respalden la evaluación y demuestren los estándares utilizados). Además, hay cosas que haces que me parecen muy útiles y te invito a continuar haciéndolo... (incluir esta parte del comentario de la misma manera).
Receptor	Gracias por la evaluación.
Colaborador	De nada ⁷⁷ .

A menudo, una evaluación indica deficiencias de capacidad, competencia o conocimiento, lo que conduce a una conversación sobre las posibles prácticas de desarrollo para abordarlas. Generalmente, el valor de una evaluación depende del nivel de competencia de la persona que lo realiza. Es imprescindible confiar en el asesor (o al menos respetarlo) para tomarse en serio la evaluación y que resulte valiosa. Dar y recibir evaluaciones es una manera beneficiosa de practicar la autoconciencia y de entrenar en tiempo real la comunicación con los demás *stakeholders*⁷⁸.

Otra manera de entrenar hábilmente la comunicación es preguntarse a uno mismo si las palabras utilizadas en un diálogo de MSC son...

- Útiles: ¿la información que se aporta fomenta la comprensión?
- Respetuosas: ¿las palabras que se utilizan son amables, amistosas o, al menos, neutras, de manera que respalden el establecimiento de relaciones?
- Verídicas: ¿son certeras las afirmaciones y están las opiniones claramente diferenciadas de los hechos?
- Oportunas: ¿es el momento adecuado para dar esta información?⁷⁹

Formarse para escuchar atentamente sin juzgar, comparar o ajustar cuentas con otras personas puede ayudar a aumentar la comprensión y el respeto mutuos.

Una capacidad relacionada es la gestión de conflictos. Durante el curso de una MSC, cabe esperar desacuerdos, arrebatos emocionales y malentendidos. En realidad, la colaboración podría salir beneficiada de la tensión creativa. Jeff Weiss y Jonathan Hughes observan que «los desacuerdos desencadenados por diferencias de puntos de vista, competencias, acceso a la información y enfoques estratégicos... generan en realidad algo muy valioso procedente de la colaboración entre las distintas organizaciones»⁸⁰. Los *stakeholders* se benefician de aprender una práctica para responder con propiedad en estas situaciones tan comunes.

El profesional con talento de la colaboración entre varios *stakeholders* «aprende a evitar la confrontación en situaciones en las que el ambiente se caldea tanto que incluso uno de los participantes amenaza con abandonar; éste dice verdades desagradables indirectamente de forma que cualquier antagonista puede enfrentarse inmediatamente»⁸¹. Weiss y Hughes recomiendan seis estrategias que los participantes de la MSC pueden aprender y practicar para gestionar con eficacia los conflictos:

- Concebir e implementar un método común para resolver conflictos.
- Aportar a las personas el criterio necesario para analizar los pros y los contras.
- Aprovechar la intensificación del conflicto como una oportunidad de coaching.
- Establecer y ejecutar un requisito para una intensificación conjunta.
- Asegurarse de que los gestores resuelven los conflictos intensificados directamente con sus homólogos.
- Hacer que el conflicto de resolución de problemas sea transparente⁸².

Aportar herramientas relevantes para las negociaciones, la mediación, las comunicaciones no violentas o una de las múltiples formas disponibles de gestión de conflictos permite a los *stakeholders* aprender hábitos de comunicación beneficiosos. Durante una iniciativa de MSC pueden surgir crisis o errores, y los participantes necesitan herramientas para afrontarlos con eficacia. Desarrollar enfoques beneficiosos para el conflicto y probarlos en entornos que no supongan una amenaza importante o que sean de bajo riesgo genera capacidad en el stakeholder para afrontar otras situaciones más complicadas de la MSC.

Prácticas para responder al entorno de manera adecuada

He observado que la formación en habilidades de capacidad y conocimiento somático también refuerza a los participantes de la MSC. La colaboración no es solo un aprendizaje mental. Al igual que los atletas en el terreno de juego, los profesionales de la MSC pueden beneficiarse del aprendizaje cinestésico. Por ejemplo, a partir de movimientos sencillos basados en aikido, los participantes pueden aprender tendencias condicionadas en relación con el conflicto. También aprenden a darse mejor cuenta de cuándo están receptivos a una persona o situación. Al detectar cómo se acercan o alejan de los conflictos o se quedan bloqueados, los estudiantes aprenden a ampliar su capacidad para ofrecer una respuesta adecuada. La manera de integrarse es otro movimiento somático que aprenden los profesionales. En lugar de lanzarse de cabeza ante un desacuerdo o retirarse automáticamente, los estudiantes aprenden a sentir sus cuerpos, observar con mayor claridad lo que sucede en el entorno inmediato y, a continuación, tomar decisiones más documentadas (y más apropiadas) sobre cómo lidiar con la situación a la que se enfrentan⁸³.

Al igual que los atletas en el terreno de juego, los profesionales de la MSC pueden beneficiarse del aprendizaje cinestésico.

William Isaacs afirma que este tipo de formación basada en el aikido «está particularmente bien adaptada al diálogo porque invita a los profesionales a ser conscientes de, e integrarse con, las energías de los “agresores”, independientemente de que sean individuos hostiles o circunstancias complicadas»⁸⁴. La formación en conocimiento somático ayuda a mejorar las capacidades de coordinación y gestión de conflictos. Estar conectado a la realidad y centrado son prácticas útiles para los participantes de una MSC. Gracias al movimiento somático los profesionales aprenden a sentir cuándo están equilibrados, alerta y centrados. Comprueban periódicamente si están relajados y si tienen los pies en la tierra. Este conocimiento informa de si están receptivos o no, y de si están en conexión o no con las cosas que les importan (como el objetivo por el cual participan en la MSC).

Al aprender a responder adecuadamente ante los eventos, una práctica importante es tener en cuenta cómo hablan las personas entre ellas en cuanto a la coordinación de los compromisos. Los *stakeholders* cumplen sus compromisos mediante sus acciones. Un idioma común facilita la ejecución de tareas y genera confianza mutua. Esto es especialmente importante debido a la naturaleza voluntaria y autoselectiva de muchas iniciativas de MSC en las que las personas se juntan desde diferentes organizaciones con distintas directrices. Una parte esencial de la colaboración es establecer estándares compartidos para alcanzar conversaciones y acciones apropiadas⁸⁵.

Al tomar forma los proyectos piloto e ideas prototipo, contar con roles y responsabilidades claros ayuda a mantener el impulso y contribuye a la sensación de éxito. Es necesario disponer de un enfoque acordado (método y programa) para facilitar el diálogo en curso sobre la clarificación de roles, y reducir la ambigüedad y gestionar el conflicto de los mismos⁸⁶. Practicar estas conversaciones para la acción es fundamental para respaldar la ejecución del proyecto. Con base en el trabajo de Flores, las prácticas recomendables de comunicación interpersonales respaldan la coordinación de las acciones de MSC.

Por ejemplo, en un proyecto piloto determinado, dos grupos acuerdan quién es el cliente y quién el proveedor para una tarea concreta. A continuación, el cliente realiza una solicitud indicando las condiciones de satisfacción deseadas. Una vez negociado, el proveedor toma los pasos necesarios para generar el resultado deseado. El proveedor informa al cliente cuando haya finalizado la tarea. En este punto, el cliente analiza los resultados en relación con las condiciones de satisfacción, y anuncia que la acción se ha completado si está satisfecho con el resultado. Determinar cómo las dos partes gestionarán las potenciales crisis durante el proceso también ayuda a mejorar las posibilidades de éxito. Dunham y Denning recomendaron ensayar conversaciones para la acción, ya que «nada es más poderoso para aportar rigor a toda la coordinación»⁸⁷.

Los participantes de la MSC también pueden observar a las organizaciones que representan para ver qué nivel de soporte organizativo está disponible para la práctica colaborativa. Los grupos que potencian la creación de capacidad colaborativa también permiten a sus miembros alinear los valores de la organización con prácticas cambiantes. Un punto muerto o un obstáculo en una MSC puede emanar del hecho de que una o más de las organizaciones de *stakeholders* no promueven, o incluso no tienen, una cultura adecuada para implicar a diversos socios en condiciones caóticas. Si no cuentan con el apoyo de sus unidades matrices, los profesionales podrían tener que buscarlo en cualquier otra parte con el fin de generar capacidad colaborativa. Si este fuera el caso, los organizadores de la MSC o participantes inspirados pueden implicar a los líderes de las *stakeholders* para ver si son receptivos a nuevos enfoques dentro de su propia organización que fomenten la creación de capacidad colaborativa. Los gestores de las organizaciones que participan en las iniciativas de MSC considerarían entonces qué prácticas fomentarían su capacidad colectiva para operar con múltiples agentes en un entorno complejo. Después de todo, los resultados deseados para un proyecto colaborativo requieren acciones específicas, que a su vez requieren capacidades específicas que sólo se pueden desarrollar totalmente a través de la práctica, y no únicamente de la comprensión cognitiva.

Aplicación práctica

En Afganistán, mi equipo interdisciplinar trabajó en un entorno caótico y en constante cambio. En consecuencia, introduje en nuestra rutina algunos ejercicios sencillos de movimientos somáticos.

Descubrimos que, gracias a las prácticas centradas e integradoras, fuimos más eficaces en situaciones de mucha tensión. Para centrarnos, invité a mis colegas a que cada uno de ellos fuera consciente del centro de gravedad de su cuerpo. Gracias a la práctica, cada vez eran más conscientes de cuando «se metían en sí mismos» y perdían el equilibrio. Al sentir los pies en el suelo, volvían a centrarse y volvían a implicarse con el desafío en cuestión. En cuanto a la integración, mis compañeros y yo practicamos relajando el cuerpo, mirándonos de manera vigilante y relajada, y nos estirábamos hacia el otro con la intención de explorar lo que fuera posible sin perder nuestra propia perspectiva. Al acercarnos, sintiendo las energías y el estado de ánimo de los demás, y nuestra propia sensación física, integramos nuestros movimientos individuales, generando así un nuevo movimiento colectivo. Esta práctica nos ayudó a materializar la colaboración, junto con otras personas, en un entorno tenso. Me di cuenta de que era algo beneficioso para el grupo cuando uno de mis colegas afirmó que le habría gustado comenzar con esta práctica antes de lo que lo hicimos (y practicarla más a menudo).

Otra práctica de concienciación que utilicé de manera eficaz en el trabajo colaborativo y que me ayudó a ser más integrador fue preguntar al grupo con el que estaba trabajando «¿Qué nos falta?» y «¿Qué puntos de vista no están presentes en la sala?», y hacer todo lo posible por llegar hasta los grupos que aún no habíamos incluido para conseguir sus aportaciones y compartir puntos de vista. Por ejemplo, durante una conversación en Afganistán, mi equipo y yo nos dimos cuenta de que no conocíamos en detalle la perspectiva de los grupos de defensa de los derechos humanos, por lo que invitamos a miembros de estas organizaciones a una serie de conversaciones para entender mejor las preocupaciones de unos y otros. Fue una experiencia de incalculable valor para ampliar nuestro punto de vista, perfeccionar nuestros esfuerzos y mejorar la forma de comunicar nuestras acciones.

Resumen del apartado

La práctica es esencial para las iniciativas de MSC. La capacidad de ver a las personas como son, sin juzgarlas, de integrar varias perspectivas y de coordinar acciones mutuas requiere formación y práctica. Las teorías de gestión de conflictos, el pensamiento sistémico complejo, la gestión de proyectos y la facilitación proporcionan elementos constitutivos esenciales para la colaboración entre varios *stakeholders*. El aprendizaje requiere que estos conceptos entren en acción para ver cuáles funcionan y cuáles no en una situación determinada. No basta con ideas nuevas. Los *stakeholders* deben experimentar la coordinación por sí mismos para apreciar realmente su valor e incorporar nuevos comportamientos.

Realizar ejercicios colaborativos de manera continuada, de la misma manera que uno entrenaría en un equipo deportivo, ayuda a mejorar las capacidades individuales y colectivas. Podría ser beneficioso acudir a un breve seminario de formación, pero mayores niveles de competencia requieren práctica constante durante meses y años. El coaching y la instrucción experta contribuyen a este desarrollo. El ciclo de aprendizaje se dispara cuando los *stakeholders* practican la colaboración de manera deliberada junto con los profesionales y bajo la orientación de coaches expertos.

Los diseñadores y los facilitadores pueden observar a los *stakeholders* para ver si alguno cuenta con prácticas colaborativas inherentes a sus comunidades que se puedan compartir. Si no, se pueden introducir antes del inicio de la MSC, y la formación o el coaching adicional podrían estar disponibles durante todo el proceso. La formación en prácticas colaborativas también puede ser muy poderosa para ayudar a mantener el impulso de la iniciativa de MSC después de los seminarios u otros eventos

cara a cara. Los participantes, con un apoyo mínimo, podrían autoorganizarse y formarse juntos periódicamente. Los patrocinadores deberían considerar proporcionar recursos para fomentar las oportunidades de formación para que los *stakeholders* se reúnan y continúen aprendiendo y practicando la colaboración. Durante el programa de la iniciativa de MSC, los *stakeholders* tienen que analizar y perfeccionar lo que mejor les funciona. Y, una vez que encuentren el enfoque que mejor se adapte a ellos, pueden practicar para ampliar su repertorio de respuestas beneficiosas a los desafíos complejos en colaboración con los demás.

Desarrollar la «memoria muscular» para la colaboración requiere formación, práctica y coaching. Con tiempo y esfuerzo, los *stakeholders* adquieren conocimiento y experiencia en relación con diversas perspectivas. Al igual que un miembro de un equipo deportivo de alto rendimiento, un stakeholder aprenderá nuevos movimientos para la resolución de conflictos, la escucha empática y la actuación coordinada. Una iniciativa de MSC puede ofrecer a los participantes una oportunidad para desarrollar nuevas capacidades de autoconciencia, de habilidades interpersonales y de respuesta conformes con el entorno. Estas herramientas y las prácticas que las acompañan permiten a los *stakeholders* ser más eficaces en los enfoques colaborativos de los desafíos complejos.

RESUMEN

Una vez discutidos los componentes esenciales y los desafíos de una iniciativa de MSC exitosa, recapitulemos para realizar una síntesis de los distintos elementos. En las primeras etapas consideramos los asuntos, los *stakeholders* y sus intenciones, y el entorno complejo en el que encajan. Durante esta fase de exploración conjunta integramos los componentes personas, objetivo, ubicación y el proceso pre-MSC para ampliar nuestras miras y crear nuevos entendimientos. Al madurar la exploración, avanzamos hacia la fase de diseño conjunto. En este punto, transformamos nuestro entendimiento en nuevas posibilidades. En cuanto al diseño conjunto, integramos personas, proceso, objetivo y ubicación para convertir ideas en acciones, lo que se puede traducir en desarrollar escenarios futuros, proyectos piloto o experimentos prototipo. Este proceso de desarrollo de escenario y pilotos prototipo puede ser una forma eficaz de establecer relaciones que crucen las fronteras organizativas y culturales. Para mantener el impulso y profundizar en el aprendizaje, compartimos historias, practicamos nuevas capacidades y evaluamos los resultados de nuestras iniciativas. Durante el aprendizaje conjunto integramos los componentes personas, objetivo, proceso pos-MSC y práctica. A lo largo de todo el proceso, los diseñadores y los facilitadores realizan un brainstorming de contingencias para explotar el éxito y atenuar los desafíos que surjan. Al aprender con la práctica, los miembros de la iniciativa de MSC perfeccionan y adaptan continuamente los cinco componentes para respaldar la consecución de los objetivos fundamentales.

Si analizamos las «5 P» como un conjunto, observamos la importancia de agrupar a los *stakeholders* comprometidos, los recursos y las necesidades de los grupos de manera focalizada. Conectar los proyectos con personas comprometidas con su cumplimiento promueve la acción colectiva. Los *stakeholders* que demuestran alineamiento personal potencian la confianza dentro del grupo. La alineación estructural fomenta la resiliencia y los esfuerzos para crear continuidad para la iniciativa de MSC. Los diseñadores hacen un esfuerzo por analizar e integrar las distintas partes de la iniciativa de MSC para cerrar las brechas y crear sinergias de acción colaborativa.

Sintetizar los distintos aspectos de la colaboración de varios *stakeholders* ayuda a todas las partes de la iniciativa a aprender de los demás. Esta fusión permite a los líderes «...analizar lo que está por llegar y determinar lo que se debería hacer para afrontarlo o anticiparlo... [y] reevaluar constantemente lo que se está haciendo... [teniendo en cuenta] que las políticas adquirieron su propio impulso y continuaron una vez que las razones que las inspiraron dejaron de existir»⁸⁸. Esto podría incluir la generación de nuevas iniciativas o asociaciones. También podría significar completar las acciones o finalizar los proyectos que ya no son de utilidad al grupo. Podrían hacer falta nuevas prácticas o sistemas de apoyo para ayudar a los *stakeholders* a avanzar. Retroceder y reflexionar sobre las síntesis puede ayudar a los diseñadores y los *stakeholders* a ver cómo evoluciona el sistema en su conjunto y a decidir qué pasos se pueden dar para respaldar con más fuerza un intento de MSC.

Los desafíos complejos de la MSC requieren enfoques integrales que no siguen necesariamente una secuencia lineal. Los diferentes desafíos requerirán una combinación distinta de componentes en momentos distintos. Integrar las distintas partes y alinearlas en función de un objetivo fundamental promueve la acción sinérgica. Escenarios únicos requerirán distintas aplicaciones de este enfoque. Gestionar una iniciativa de MSC es como dirigir una orquesta: en función de sus necesidades, los diseñadores realizarán arreglos distintos para los cinco componentes. Cuando los líderes dirigen los cinco instrumentos en sintonía, los *stakeholders* se benefician de nuevas oportunidades para aumentar la armonía y la coordinación.

ESTUDIOS DE CASOS

Los tres estudios de casos siguientes demuestran las distintas aplicaciones de las «5 P». Difieren en cuanto a la sensación de urgencia y al grado de colaboración en curso de cada uno. Los casos comparten el objetivo común de los *stakeholders* de encontrar nuevas maneras de abordar los desafíos complejos en función de su importancia. En todos los casos, los *stakeholders* vieron la necesidad de abordar las crisis o se dieron cuenta de la oportunidad de mejorar que suponían los procesos en aras de los intereses mutuos.

El estudio de caso de Afganistán describe una colaboración entre *stakeholders* en el fragor de un conflicto en curso con focos de colaboración en un principio aislados. Aplicamos los principios de la MSC a los problemas inmediatos y conseguimos que un grupo más integrador de *stakeholders* se fusionase en torno a preocupaciones mutuas. La Pacific Area Special Operations Conference (PASOC) es un ejemplo de MSC en la que nos apartamos de nuestras actividades diarias para reunir a los *stakeholders* en seminarios con el fin de generar colaboraciones. En este caso, la urgencia no era tan apremiante como en Afganistán. Además, muchos de los *stakeholders* no tenían un contacto regular con los demás, por lo que el grado de colaboración en curso era inicialmente bajo. El tercer estudio de caso proporciona un ejemplo de un grupo ajeno que se incorpora para potenciar el proceso de coordinación formal en marcha. Los *stakeholders* del grupo de contacto sobre la piratería frente a las costas de Somalia se dieron cuenta de las oportunidades que ofrecía mejorar la colaboración ante la preocupación mutua que suponía la piratería, por lo que invitaron a un equipo del proyecto Oceans Beyond Piracy (OBP) para que apoyara sus esfuerzos. En todos los casos, las preocupaciones mutuas en torno a desafíos complejos considerados importantes por los *stakeholders* les motivaron a buscar formas de colaboración para abordar asuntos colectivos.

COLABORACIÓN ENTRE VARIOS *STAKEHOLDERS* EN AFGANISTÁN



Spc Daniel Love, US Army- Flickr

Introducción

Terreno escarpado, infinidad de tribus distintas, pobreza en todo el país, un Gobierno central débil, corrupción galopante, multitud de idiomas diferentes, 30 años de guerra y una desconfianza general hacia los extranjeros se combinan para generar un entorno increíblemente complejo e incierto en Afganistán. A primera vista, parecía imposible cualquier tipo de acción colaborativa entre los agentes de seguridad, desarrollo, diplomacia, asuntos civiles y Gobierno. Sin embargo, en este caso, la complejidad de la situación en Afganistán supuso en realidad una oportunidad impresionante para aplicar con éxito un enfoque colaborativo entre varios *stakeholders*. Ayudar a los afganos a reconstruir las comunidades rurales tras décadas de conflicto requería una comprensión profunda de las conexiones sociales, del entorno socioeconómico y de cómo establecer asociaciones para crear conjuntamente sistemas sostenibles con el fin de satisfacer las necesidades esenciales.

Objetivo

La amplia variedad de grupos de *stakeholders* ofrecía una serie de motivaciones igualmente amplia para sus respectivos programas y actividades en Afganistán. Valorar la diversidad nos ayudó a evaluar el exceso de perspectivas y preocupaciones. La estabilidad regional, el comercio y el desarrollo empresarial motivaron la selección de los grupos de *stakeholders*. Las fuerzas de seguridad internacional buscaban protección y seguridad. Varias ONG y los líderes civiles afganos luchaban por la justicia social, la educación, el desarrollo y los derechos humanos. Algunas organizaciones internacionales aspiraban a crear capacidad de gobierno en Afganistán. Ciertos grupos querían aumentar su poder político mientras que otros querían crecer económicamente. Muchos líderes de comunidades afganas trabajaban duro para satisfacer las necesidades básicas de sus poblaciones. En las zonas rurales, los afganos querían dedicarse a la agricultura, suministrar agua potable y criar a sus hijos con cierto grado de seguridad.

Algunos *stakeholders* sólo querían sobrevivir. Buscamos las oportunidades para fusionarnos en torno a intereses mutuos en relación con los niveles rudimentarios de estabilidad, desarrollo y gobierno.

Personas

La diversidad de *stakeholders* y la complejidad de las conexiones sociales afganas nos condujeron a prestar más atención al ámbito de las personas de esta MSC. Creamos un equipo de compromiso para establecer relaciones con los ministros afganos y las embajadas internacionales. Además, este equipo preparaba reuniones entre nuestros líderes y sus homólogos afganos para compartir información y puntos de fricción relevantes y desarrollar nuevas iniciativas. Nuestras unidades sobre el terreno asumieron un enfoque similar. Como resultado, nuestra organización y las unidades que la componían implicaron a varios *stakeholders* a nivel nacional, regional y local. Estos intentos de establecer relaciones también ayudaron a construir conexiones entre los recursos descendentes y las necesidades ascendentes.

Ubicación

Llevamos a cabo los eventos de la MSC en distintas ubicaciones de todo Afganistán y, ocasionalmente, en Estados Unidos, en función de las necesidades de los *stakeholders* en concreto. La seguridad desempeñaba un papel importante; hicimos todo lo posible para proporcionar un entorno físicamente seguro para las reuniones. El respeto por las normas culturales afganas en las reuniones comunitarias también influyó en la manera en la que organizamos los eventos de la MSC sobre el terreno. A menudo utilizamos los recursos de transporte de la OTAN y de los propios afganos para reunir a los *stakeholders* de áreas geográficas dispersas.

Para preparar los despliegues de los líderes militares, acogimos eventos en Estados Unidos. Durante estos foros, realizamos videoconferencias entre los *stakeholders* sobre el terreno y sus homólogos estadounidenses, lo que permitió compartir en tiempo real experiencias relevantes y prácticas recomendables. Para ampliar este intercambio, introdujimos una serie de profesionales de otras agencias y organizaciones con experiencia en Afganistán. Compartieron su experiencia en los ámbitos de la antropología cultural, las negociaciones, el gobierno, la economía y los medios de comunicación.

Proceso

El diseño y la implementación de un enfoque sistemático para ayudar a los líderes comunitarios a aportar alternativas a la violencia requerían un reconocimiento profundo de la cultura afgana. Para conocer la complejidad de la vida en Afganistán, mi equipo interdisciplinar civil y militar diseñó una serie de foros colaborativos. Con regularidad reunimos a los *stakeholders* con expertos en política, cultura, historia y economía afganas para identificar problemas y oportunidades en común, buscar puntos de entendimiento y desarrollar planes de acción colectivos.

Además, realizamos un esfuerzo considerable para observar las costumbres locales e incorporar algunas de las ideas eficaces de seguridad, gobierno y desarrollo económico ya presentes en sus localidades. Presenciar estos ejemplos de desviación positiva nos ayudó a diseñar conjuntamente e implementar una estrategia integral con nuestros socios afganos, la cual incorporase prácticas recomendables y

respetase sus normas culturales. Para aumentar esta iniciativa local, preparé a nuestros altos cargos para que ayudasen a sus análogos afganos a orientar estos esfuerzos hacia la legislación, lo que respaldó la legitimidad en el Gobierno afgano. La implicación de los altos cargos desempeñó un papel esencial durante toda la iniciativa de MSC para garantizar que nuestros esfuerzos fueran de la mano con los de nuestros homólogos afganos e internacionales.

Establecer prototipos también nos ayudó a aumentar los esfuerzos de movilización comunitaria para las zonas rurales. Realizamos videoconferencias con frecuencia, para que nuestros equipos sobre el terreno, los *stakeholders* afganos y los socios interagenciales de todo el país pudieran compartir prácticas recomendables y abordar las necesidades emergentes. Estos foros colaborativos permitieron una rápida toma de decisiones y el intercambio de información. Constantemente compartimos los experimentos que funcionaban bien (y los que no) en proyectos de gestión del agua, desarrollo económico, agricultura, seguridad y gobierno.

Para ayudar a evaluar y compartir los resultados de estos programas, amplié mi equipo con analistas de un grupo de expertos, incluido uno afganoamericano. Juntos, sintetizamos los informes de nuestros equipos sobre el terreno, las encuestas de los afganos de zonas rurales y los análisis de tendencias económicas y de gobierno. A continuación, distribuimos informes de evaluación mensuales a nuestra red de *stakeholders*. Este proceso de storytelling ayudó a articular los impactos, asignar los recursos de forma eficaz y potenciar la confianza afgana.

Además, contraté a un fotoperiodista ganador de un premio Emmy para que nos ayudase a captar las perspectivas de los socios interagenciales, las lecciones aprendidas y las historias de los afganos de zonas rurales reconstruyendo sus comunidades. Hicimos copias de los vídeos y los compartimos con las unidades entrantes y otros socios que trabajaban con nosotros. Además, los distribuimos en centros de formación en Afganistán y Estados Unidos y los utilizamos durante los seminarios de planificación. Nos ayudaron a transferir conocimiento a los equipos entrantes y a compartir nuestras prácticas recomendables con los *stakeholders* interesados.

Práctica

Nuestros altos cargos establecieron altos estándares de comportamiento colaborativo predicando con el ejemplo. Como resultado, nuestros equipos y personal practicaron en consecuencia. Con frecuencia, los líderes reunían a *stakeholders* afectados por un mismo problema en persona o a través de videoconferencias, en función de la urgencia del asunto concreto y de la distancia a la que se encontrasen los implicados.

Dentro del país, participamos en múltiples foros de MSC en varias ubicaciones, desde aldeas hasta la capital. En algunas ocasiones acogimos eventos; en otras, atendimos a foros que habían organizado otros. A menudo, nuestra organización actuaba como un puente que conectaba los recursos descendentes del Gobierno central y los socios internacionales con las necesidades ascendentes de aldeas y distritos.

Otra práctica recomendable que facilitaba la colaboración fue el uso de personal de enlace. Haciendo especial hincapié en las organizaciones clave de *stakeholders*, pusimos a representantes en ubicaciones estratégicas de todo el país que trabajaron codo con codo con representantes de los ministerios afganos, diplomáticos, funcionarios gubernamentales locales, trabajadores de desarrollo y varias unidades de policía y militares. Juntos, elaboramos una red horizontal para compartir información con rapidez

y abordar los asuntos de los *stakeholders* de manera eficaz. Las videoconferencias y las reuniones cara a cara con personal de enlace facilitaron nuestro proceso de toma de decisiones, y cultivamos un conocimiento mutuo de las necesidades y los recursos disponibles.

Valorar la cultura afgana desempeñó un papel integral en nuestro enfoque centrado en el ser humano para abordar con éxito las necesidades socioeconómicas en las aldeas empobrecidas. Al mirar con más atención, descubrimos una desviación positiva y soluciones culturalmente relevantes. El proceso de brainstorming nos ayudó a descubrir puntos de entendimiento. Los foros colaborativos facilitaron la acción colectiva. El proceso de storytelling generó impulso. Un enfoque colaborativo, adoptado por nuestros altos y bajos cargos, ayudó a establecer una red de *stakeholders* a nivel nacional que fusionó los intereses mutuos centrados en seguridad, estabilidad, desarrollo y gobierno a nivel local, regional y nacional. Tendiendo puentes entre las organizaciones con base en Kabul y las comunidades rurales, ayudamos a nuestros socios a conectar los recursos con las necesidades y, por consiguiente, a avanzar en la creación de sistemas de apoyo sostenibles.

Estos intentos colaborativos generaron resultados tangibles. Nuestras evaluaciones dejaron patente que las condiciones de seguridad mejoraron allí donde se institucionalizaron los programas colaborativos que, además, permitieron a los afganos introducir productos en el mercado y generar ingresos para sus necesidades básicas. La policía local afgana resistió con éxito los ataques y protegió a sus comunidades. Los ciudadanos afganos de las zonas rurales comenzaron a respetar y apreciar a su policía local. Crecieron los sistemas logísticos para conectar los recursos del Gobierno central afgano con las necesidades de las comunidades rurales y comenzar a proporcionar una serie de servicios básicos. Los líderes rurales afganos, viendo el éxito de estas iniciativas, solicitaron programas similares para sus localidades. Como resultado, los afganos de zonas rurales que trabajaban con varios *stakeholders* reconstruyeron con éxito 40 distritos y 100 localidades en menos de dos años. Altos cargos de la OTAN, de la Embajada y oficiales afganos aplaudieron estos esfuerzos colaborativos. En definitiva, esta MSC continúa evolucionando, creciendo y llegando a nuevas aldeas cada mes, lo que demuestra su fuerza y sostenibilidad.

Conclusiones clave

En este caso, aplicamos los principios de la MSC de manera integral para ayudar a los *stakeholders* a hacer frente a las necesidades urgentes e importantes. Los altos cargos dieron un ejemplo positivo en nuestra organización y en la sede de la OTAN en Kabul. Autorizaron a sus unidades a nivelar las comunicaciones y establecer asociaciones con una amplia variedad de *stakeholders*. Además, también contribuyó a la colocación estratégica de personal de enlace por todo el país para conformar una red dinámica de intercambio de información, toma de decisiones y acción. Una plataforma de comunicación fiable permitió a la red reunir rápidamente a los *stakeholders* para compartir información, solucionar problemas, conectar necesidades con recursos y establecer relaciones. Nuestros equipos a nivel local generaban confianza según los *stakeholders* comprobaban que la red respondía a sus preocupaciones de manera oportuna. Como resultado de este esfuerzo acumulativo, transformamos los focos aislados de acción coordinada en una red colaborativa a nivel nacional.

ESTUDIO DEL CASO DE LA PACIFIC AREA SPECIAL OPERATIONS CONFERENCE



U.S. Pacific Command - Flickr

Introducción

Durante un periodo de tres años, diseñé y gestioné una serie de foros de colaboración de varios *stakeholders*, la Pacific Area Special Operations Conference (PASOC) en Honolulu (Hawái). Esta serie es distinta del ejemplo afgano en cuanto a la urgencia y el grado de colaboración inicial. La PASOC nos permitió alejarnos de la urgencia de las actividades diarias y compartir una investigación sobre la violencia en la región. Dada la longitud de los distintos países a los que representaban los *stakeholders*, la PASOC proporcionó a algunos su primera oportunidad de reunirse en persona. Estas conferencias reunieron a 300 *stakeholders*, incluidos dirigentes gubernamentales de 22 países, académicos, analistas de grupos de expertos, asesores empresariales, autoridades religiosas, activistas sociales, periodistas y legisladores veteranos. Nos reunimos para, entre todos, comprender las causas subyacentes al terrorismo, para establecer relaciones y para coordinar acciones innovadoras en Asia. El formato incluía dos comisiones plenarias, ponentes invitados, pequeños grupos de discusión, eventos sociales y representantes de los países individuales que participaban en reuniones especializadas con nuestros altos cargos. Diariamente se ofrecían ruedas de prensa para informar de los hechos destacados y conceder entrevistas con los líderes clave de Estados Unidos y los países de la costa del Pacífico que atendían al foro.

Objetivo

La PASOC reunió a los líderes de varias agencias, sectores y naciones para perfeccionar un conocimiento compartido del entorno regional, analizar los intereses mutuos, profundizar en las relaciones y coordinar acciones innovadoras para abordar el problema de la violencia en Asia. Los resultados deseados de la iniciativa de MSC incluían desarrollar conjuntamente lo siguiente:

- Comprensión de la violencia política en Asia como parte de un sistema mayor en proceso de desarrollo.

- Responsabilidad de esa realidad.
- Estrategia para influir en el futuro de la violencia política en Asia con planes y programas multinacionales factibles.
- Red de conexiones y contactos.
- Sensación de continuidad y comunidad (por ejemplo, la PASOC como un puente hacia eventos y proyectos similares).

Objetivos del facilitador:

- Desarrollar un espacio de confianza e intimidad.
- Fomentar la sensación de seguridad de las personas.
- Contribuir a que los participantes confiaran en que era un espacio en el que tenían voz y en el que podían expresarse.
- Ayudar a los grupos a encontrar puntos de entendimiento y generar proyectos colaborativos.

Objetivos de los ponentes invitados:

- Compartir perspectivas de personas de diferentes contextos.
- Estimular nuevas ideas y acciones.
- Plantear cuestiones complicadas.
- Compartir las prácticas recomendables, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para la acción.

Personas

Equipo gestor

TEl equipo que yo dirigí personalmente se convirtió en clave para el esfuerzo global. Como el foro colaborativo era algo prioritario para el comandante general, otros miembros de nuestra organización desempeñaron un papel significativo en la planificación que condujo al evento. Varias secciones se encargaron de la logística (contratos, seguridad, coordinación hotelera, transporte local y trayectos). También nos ocupamos de seleccionar e invitar a los *stakeholders*. Mi equipo y yo coordinamos el diseño general de la conferencia, el compromiso de los medios de comunicación, la selección de los ponentes invitados y el proceso de la MSC con los facilitadores que elegimos. En total, aproximadamente 20 personas nos involucramos habitualmente en los preparativos de la conferencia. Durante el propio seminario, el equipo de gestión se amplió a 35 personas, e incluía facilitadores, personas encargadas de tomar notas y personal al cargo de las relaciones con los medios de comunicación, la logística y las cuestiones de protocolo.

Facilitadores

Trabajé con los facilitadores desde el principio de la planificación para diseñar conjuntamente la agenda y el proceso, enormemente gratificante gracias a su experiencia en asesoramiento y diseño de la MSC y su ímpetu por generar un impacto positivo.

Storytellers

El equipo de storytelling incluía personas con formación en relaciones públicas y experiencia con los medios. Nuestra estrecha relación profesional les ayudó a entender el objetivo colaborativo del foro y a comprender la narrativa que acabó surgiendo. A lo largo del proceso, elaboraron los temas a tratar por nuestros altos cargos y coordinaron entrevistas diarias con los medios de comunicación locales y regionales.

Stakeholders

El objetivo era reflejar el complejo sistema en el que todos trabajábamos, por lo que invitamos a un grupo diverso de participantes. La asistencia de un año a otro variaba, pero, por lo general, venían representantes de entre 17 y 22 países. Los *stakeholders* procedían de múltiples sectores, entre ellos el gubernamental, de la sociedad civil, de los medios de comunicación, grupos religiosos, del ámbito académico, de grupos de expertos, del ámbito empresarial y de las ONG. En estos variados ámbitos encontramos una rica combinación de altos cargos y participantes locales.

Ubicación

Los miembros reunidos residían en Honolulu (Hawái), junto con todas las organizaciones que apoyaban el evento de la MSC. Dicha ciudad, famosa por su buen servicio, un magnífico clima y un hermoso entorno natural, era la ubicación ideal para el foro de la MSC. Geográficamente, también era un punto de reunión práctico para los *stakeholders* procedentes de la región Asia-Pacífico y Estados Unidos. Elegimos un hotel (no una dependencia gubernamental) con excelentes instalaciones para celebrar conferencias; así, la reunión se celebraba en terreno neutral. En las encuestas de la conferencia quedó patente, a través de comentarios muy positivos, que el hotel había sido una buena elección para celebrar el seminario.

Proceso

Proceso general del facilitador

El primer día nos centramos en conocer el grado de sabiduría que había en la sala, e indagamos para valorar lo mejor de lo que había disponible en ese momento. El segundo día exploramos las posibilidades futuras. El tercer día nos centramos en diseñar escenarios y propuestas preguntándonos «qué pasaría» y qué necesitábamos para que se cumplieren dichas posibilidades. El cuarto día desarrollamos planes de acción que implementar y articulamos los siguientes pasos de cara a avanzar. Durante el quinto día evaluamos lo que había salido bien y lo que necesitábamos mejorar, y desarrollamos formas de mantener la continuidad del proceso colaborativo.

Proceso diario

Por la mañana se proporcionaba a los participantes un resumen de los temas del día anterior y las conclusiones clave. También celebrábamos una comisión plenaria de expertos destacados que compartían sus puntos de vista sobre temas de interés común. Para optimizar el tiempo, comíamos mientras escuchábamos a un ponente invitado. Por la tarde, nos dividíamos en grupos pequeños y participábamos en debates moderados sobre el tema específico del día y las necesidades grupales. Al acabar la jornada, me reunía con los facilitadores y el equipo de gestión para revisar los procedimientos de la jornada y preparar los eventos del día siguiente. Por las noches, los *stakeholders* tenían tiempo para establecer conexiones y socializar, e incluso en una ocasión organizamos una cena.

Proceso de la conferencia. Primer día: formular el desafío

Antes de centrarnos directamente en las amenazas y oportunidades, recapitulábamos para analizar lo que estaba ocurriendo en la región. Era imprescindible estar abierto a nuevas posibilidades sin emitir juicios para abordar con eficacia el terrorismo y las insurgencias. Estudiábamos la situación desde muchos ángulos y nos centrábamos en la esencia de lo que estaba pasando. Para fomentar este aprendizaje, pedimos a los oradores invitados que hablaran sobre lo que estaba sucediendo en nuestro entorno de seguridad (local, regional, nacional e internacional). Además, los oradores intentaban ayudarnos a entender cómo las condiciones socioeconómicas, los agravios, el Gobierno, la salud, la educación y la tecnología influían en el entorno de seguridad.

Después del debate matinal de la comisión, nos dividíamos en grupos pequeños para valorar las prácticas recomendables en función de la experiencia de los participantes de la sala. Nos centramos en una actividad colaborativa en la que todos hubiesen participado u observado directamente. Los facilitadores pedían a los participantes que describieran la actividad, quién había estado involucrado, cuál había sido el rol del stakeholder y qué resultado se había conseguido. A continuación, los grupos conversaban sobre lo que pensaban que había salido bien y lo que no, y por qué. Además, los grupos analizaban a los *stakeholders* implicados y cómo habían gestionado las dificultades. Por último, el grupo analizaba las lecciones específicas aprendidas a partir de la experiencia.

Proceso de la conferencia. Segundo día: entender los problemas y las oportunidades

Sabiendo lo que estaba sucediendo en la región y analizando las formas de abordar los desafíos que habíamos aprendido en los debates del día anterior, nos centramos específicamente en el problema de la violencia política. Primero, hablamos sobre formar parte de un sistema regional y de los desafíos de seguridad; por ejemplo, que los desafíos no fueran independientes de nosotros o del «exterior». La idea era que, si creemos que la violencia es un problema que tenemos que resolver en el «exterior» y no vemos o no queremos ver una posible relación entre nosotros –quienes intentamos resolver el problema– ni cuál es realmente el mismo, no seremos capaces de comprender con precisión la violencia política en toda su complejidad. Por consiguiente, estaríamos contribuyendo, sin quererlo, a mantener una situación no deseada. Con esta premisa, los ponentes invitados discutieron las amenazas actuales y las oportunidades de la región. A lo largo de la mañana, los ponentes también describieron cómo la economía, la infraestructura, el empleo, la educación, la geografía física, el Gobierno y las barreas culturales y políticas contribuían como condiciones subyacentes a la violencia en la región.

Por la tarde, los grupos pequeños (teniendo en cuenta las experiencias descritas el día anterior)

aprovechaban la sabiduría de la sala para trazar un estado futuro mejor y diferente para imponer la seguridad en la región. Además, consideraban la posibilidad de que la coordinación entre los distintos grupos de *stakeholders* pudiese generar mejoras significativas en la zona.

Los grupos imaginaron llegar a futuros eventos de la PASOC con todas las condiciones descritas el día anterior convertidas en «norma» y con una seguridad en la región significativamente mejor y en constante desarrollo. A continuación, describían las condiciones futuras para determinar el nuevo estado de las cosas, como nuevos tipos de colaboración que influyesen de forma positiva en la seguridad de la región.

Proceso de la conferencia. Tercer día: planes de acción (vía interagencial)

Conociendo las amenazas y las oportunidades de la región, analizadas en el foro el día anterior, el seminario se centró en lo que se podría hacer desde una perspectiva multiagencial. Colaborando entre agencias, los participantes no sólo comparten sus ideas, sino que también ponen en común sus objetivos. Los ponentes invitados recomendaron maneras en las que los *stakeholders* interagenciales podrían aprovechar los puntos fuertes de unos y otros y sincronizar esfuerzos para tener un éxito mayor.

Las sesiones grupales de la tarde se centraron en cómo podrían ser las futuras posibilidades y qué haría falta para posibilitar nuevas ideas. Los participantes analizaron cómo coordinar mejor sus programas políticos, diplomáticos, económicos, de aplicación de la ley, militares, comerciales, educativos, sanitarios e informativos. Además, buscaron maneras de captar, fortalecer o apoyar a los socios regionales en el intento por reforzar el ejercicio soberano de las prácticas de aplicación responsable de la ley y la seguridad interna. También buscaron maneras novedosas de integrar mejor los esfuerzos para fortalecer el intento de los gobiernos legítimos de garantizar la paz y la estabilidad en sus respectivas fronteras y en toda la región.

Proceso de la conferencia. Cuarto día: planes de acción (vía multinacional)

Los socios regionales, al igual que las agencias gubernamentales, deben colaborar mejor para afrontar con eficacia las preocupaciones transnacionales. Los participantes analizaron qué acciones podían tomar desde una perspectiva multinacional. Para apaciguar las amenazas y generar capacidad, los *stakeholders* estudiaron cómo trabajar juntos para ofrecer alternativas ideológicas, oportunidades económicas, seguridad, distintos canales de influencia política por los que viajar y maneras de fortalecer los vínculos familiares y culturales al margen de movimientos violentos. Si conocen mejor las preocupaciones, podrán ofrecer alternativas más adecuadas a la violencia política. Esto requería aprovechar el conocimiento y las capacidades de Estados Unidos y las naciones asociadas y sus instrumentos de poder diplomáticos, informativos, económicos, financieros, militares y de aplicación de la ley en un esfuerzo coordinado y focalizado.

Los oradores matinales desarrollaban los temas del día, mencionados anteriormente, mientras evaluaban qué esfuerzos multinacionales funcionaban correctamente y qué actividades y programas había que mantener. Además, hicieron recomendaciones sobre qué era necesario para gestionar mejor las debilidades, las flaquezas y las deficiencias. Además, la comisión sugería los próximos pasos posibles para respaldar la vía multinacional de cara a mejorar la estabilidad en la región.

Las sesiones grupales de la tarde analizaron los pasos de la implementación y maneras concretas de

avanzar. Con base en las discusiones del día anterior sobre las nuevas posibilidades, los participantes desarrollaron formas de convertir sus ideas innovadoras en acciones, lo que incluía formas de integrar mejor los esfuerzos multinacionales de seguridad, desarrollo y gobierno. Además, analizaron qué actividades y programas regionales había que mantener y cuáles había que mejorar.

Proceso de la conferencia. Quinto día: consolidación e integración

El quinto día, los facilitadores, las personas encargadas de tomar notas y el equipo de gestión se reunieron para revisar las actividades de la semana. Nos centramos en los resultados del seminario, los compromisos de los *stakeholders*, lo que habíamos aprendido en el proceso y las acciones de seguimiento. Además, comparamos nuestras respectivas notas para desarrollar una narrativa más completa de la iniciativa de MSC. El resultado de los esfuerzos de ese día se convirtió en el mecanismo de supervisión y seguimiento de las actividades posteriores a la PASOC.

En relación con las acciones posteriores a la conferencia, suministramos las recomendaciones desarrolladas en la PASOC para el seguimiento de los altos cargos adecuados de la sociedad gubernamental y civil. Supervisamos y realizamos un seguimiento de las iniciativas generadas en la PASOC para mantener el impulso. Además, abarcamos otros eventos regionales y la siguiente PASOC, porque continuamos estableciendo conexiones, y buscando socios y proyectos de interés mutuo para apoyar la continuidad en nuestros esfuerzos.

Práctica

La práctica principal que introdujimos en esta iniciativa de MSC está centrada en la investigación apreciativa (IA)⁸⁹. Dio forma a la agenda, orientó a los grupos de trabajo, fomentó un espíritu de exploración colaborativa, y sacó a relucir prácticas recomendables relevantes durante el proceso de la MSC. Los facilitadores se sirvieron de la IA para ayudar a los *stakeholders* a focalizar sus puntos fuertes y experiencias compartidas en las colaboraciones interagenciales y multinacionales. Lo hicimos para promover el aprendizaje y desarrollar ese conocimiento previo para lograr otras iniciativas colectivas.

Para practicar este enfoque, pedimos a los participantes que reflexionasen sobre las experiencias de las que se sentían especialmente orgullosos cuando habían participado en un esfuerzo colaborativo. Analizamos las actividades que requerían que los *stakeholders* trabajasen con distintas entidades y con múltiples perspectivas, y también los esfuerzos que generaron resultados excepcionales que habían superado lo previsto originalmente.

A lo largo del transcurso del foro, planteamos las siguientes preguntas para practicar y beneficiarnos de la investigación apreciativa:

- En esta experiencia colaborativa, ¿qué ha hecho que te lleves una impresión tan positiva? ¿Por qué te hace sentir tan orgulloso? ¿Tuvo el mismo impacto en los demás? Describe dicho impacto.
- ¿Quién estaba implicado? ¿Cómo te implicaste? ¿Qué papel desempeñaba cada persona, entidad, agencia o nación?
- Describe los resultados que generó la colaboración. ¿En qué medida difirieron de lo que se había previsto? Describe las diferencias y de dónde surgieron.

Conclusiones clave

Me di cuenta de que los dirigentes necesitan tiempo para alejarse del intenso ajetreo de sus vidas diarias y reflexionar sobre qué funciona adecuadamente y qué hay que mejorar en el contexto de un desafío de MSC. Si se planifica adecuadamente, la hoja de ruta de las «5 P» utiliza en gran medida este tiempo reflexivo, ya que facilita el surgimiento de nuevas ideas, conexiones y posibilidades. Comprendí que todos los *stakeholders* tenían papeles potencialmente importantes que cumplir y contribuciones que hacer. Ninguna nación o grupo de *stakeholders* es tan grande como para poder hacerlo solos, ni tan pequeño como para no poder tener un impacto estratégico y contribuir de forma significativa.

Me alegré de haber integrado a los facilitadores y al equipo de gestión al principio del proceso de planificación de la MSC. Gracias a esta integración, la agenda y los resultados deseados del seminario ayudaron a determinar la organización de los grupos de trabajo, las invitaciones de los ponentes, la ubicación, la disposición de las salas grupales y el flujo de los debates del comité. Estas consideraciones de planificación generaron requisitos logísticos y administrativos. Con un equipo compuesto de planificadores y facilitadores trabajando juntos antes y durante el seminario de la MSC, pude anticipar los puntos de fricción y los requisitos previstos adecuadamente.

ESTUDIO DEL CASO DE OCEANS BEYOND PIRACY



Jens Vestergaard Madsen - Oceans Beyond Piracy

Introducción

A diferencia de los ejemplos afgano y de la PASOC mencionados anteriormente, el estudio de caso de Oceans Beyond Piracy (OBP) destaca la aplicación de los principios de la MSC desde el exterior. El Contact Group on Piracy off the Coast of Somalia (CGPCS) invitó al personal del proyecto OBP, de la One Earth Future Foundation (OEF), a ayudar a fomentar un proceso de coordinación continuo, informal y voluntario. Aunque es probable que la situación no fuese tan urgente como en Afganistán, no obstante, los distintos líderes de los grupos de *stakeholders* afectados entendieron la vital necesidad de establecer una red más cohesionada entre todos para abordar el importante asunto de la piratería. Difiere del ejemplo de la PASOC en cuanto al grado de colaboración constante, ya que el caso de estudio de la OBP analiza los esfuerzos de un tercer stakeholder en un proceso ya en marcha. OEF estaba interesada en ayudar porque entendía que la piratería era un problema transnacional complicado por múltiples asuntos políticos, industriales y de la sociedad civil. Teniendo en cuenta su complicada naturaleza, influir, como ocurre, en una variedad de sectores y en una amplia área geográfica y abordar la piratería marítima requiere un nuevo enfoque. Agrupar el conocimiento, los recursos y las capacidades de diversos *stakeholders* proporciona una emocionante oportunidad para todos los afectados de cerrar las brechas gubernamentales de las que se aprovecha la piratería.

Objetivo

Teniendo en cuenta las brechas gubernamentales en torno a la piratería, OEF creó un equipo colaborativo denominado «Oceans Beyond Piracy». Trataron de aplicar la investigación y la experiencia propia a un problema importante, por lo que se ofrecieron recursos para apoyar activamente a los *stakeholders*. El objetivo de esta iniciativa surge del sistema de valores de OEF. En su sitio web se afirma lo siguiente:

«Estamos convencidos de que un gobierno efectivo e integrador es esencial para evitar el conflicto armado. Por “gobierno” entendemos sistemas que reúnen a los *stakeholders* y a las instituciones afectadas en torno a un problema específico para compartir información, analizar soluciones y tomar decisiones colectivas. OEF considera que los Gobiernos son sólo parte de sistemas gubernamentales integradores. Las empresas y la sociedad civil también son *stakeholders*. Cada uno de estos tres sectores cuenta con capacidades únicas que se pueden aprovechar para abordar problemas globales»⁹⁰.

OEF valora las preocupaciones y capacidades no sólo de los agentes estatales, sino también de las empresas, del ámbito académico y de la sociedad civil. Teniendo en cuenta el abanico de agentes y asuntos que requieren una coordinación potenciada, OEF considera que aplicar activamente este enfoque para respaldar a los *stakeholders* afectados por la piratería es una inversión valiosa y significativa.

Personas

OBP proporciona una serie de servicios para apoyar al CGPCS, un cuerpo voluntario de funcionarios gubernamentales que actúa colectivamente para hacer frente a la piratería que emana de dicho país y que plantea una amenaza para la estabilidad, el comercio y la seguridad energética nacional⁹¹. Aunque en un primer momento se centró en la cooperación gubernamental, OBP ha forzado a los líderes del CGPCS a normalizar la participación y a proporcionar oportunidades de liderazgo a los *stakeholders* del sector y no gubernamentales en el proceso del CGPCS. Además, facilita los foros colaborativos para que los *stakeholders* se reúnan y discutan los asuntos comunes que les preocupan. OBP actúa tendiendo puentes entre estos diferentes grupos para facilitar el intercambio de información y mejorar el entendimiento mutuo de las perspectivas de los *stakeholders*. Los intercambios de OBP también ayudan a los agentes clave a conectar los recursos estratégicos con las necesidades locales sobre el terreno.

Ubicación

OBP hace hincapié en el uso de espacios neutrales para celebrar sus foros. La geografía también es un factor clave para OBP a la hora de planificar la ubicación. Muchos de los *stakeholders* internacionales operan en Europa, África Oriental, la India y el Sudeste Asiático. Celebrar reuniones en Londres o potenciar los esfuerzos de coordinación en la India, por ejemplo, fomentan la colaboración entre los *stakeholders* afectados por la piratería.

Proceso

Coordinación antes de la MSC

OBP trabaja en estrecha colaboración con los *stakeholders* antes de la reunión para conocer sus valores y entender sus preocupaciones reales y los asuntos de mayor prioridad. Además, analiza los parámetros de los posibles resultados negociados. Teniendo en cuenta los problemas de los *stakeholders*, buscan formas de fomentar y complementar los procesos en curso del CGPCS. Por ejemplo, conceden a los

stakeholders, antes de las reuniones colaborativas, la oportunidad de influir en la agenda.

OBP también se centra en asuntos concretos importantes para los participantes que no están clasificados como urgentes, por lo que OBP dispone de tiempo para preparar las reuniones. Parte de la preparación consiste en buscar apoyos de alto nivel para el proceso. Los altos cargos de los grupos de *stakeholders* ayudan a definir los parámetros y los puntos de discusión clave de las reuniones. De común acuerdo con los altos cargos, OBP tiene la capacidad de facilitar los debates de los grupos de trabajo.

Ejecución de la MSC

OBP emplea a menudo dos facilitadores en un foro colaborativo, lo cual es muy útil para observar las dinámicas de grupo, gestionar el ambiente de la sala y centrarse simultáneamente en los temas actuales y futuros de la agenda. Un enfoque esencial de su proceso es identificar problemas u oportunidades específicos que no se están abordando. Algunos de estos temas surgen simplemente reuniendo a los diferentes grupos. Mediante un diálogo colaborativo, descubren qué temas que requieren ser atendidos han caído en las brechas institucionales. A continuación, buscan consenso en el CGPCS, que se comprometerá a completar la acción. OBP hace hincapié en conjuntos de problemas discretos, por lo que el grupo comienza con objetivos a pequeña escala, viables, y aprovecha los progresos alcanzados para abordar mejor problemas más graves.

Además, permite al CGPCS solucionar los puntos de fricción entre los asuntos técnicos y políticos. En ocasiones, los expertos técnicos de los foros acuerdan un curso de la acción que solucionará el problema, pero los dirigentes políticos no están conformes con el plan. Por el contrario, la implementación de algunos asuntos estratégicos que se trabajaron a alto nivel fracasó debido a que no se consideraron los aspectos tácticos del plan. OBP debe tener delicadeza a la hora de moderar discusiones abiertas y sinceras en los foros en los que la posición y el rango pueden influir en la calidad de las conversaciones. Distintos asuntos pueden requerir combinaciones exclusivas de rango y experiencia en una disciplina.

OBP se centra en el asunto concreto y posibilita la reunión de los grupos adecuados de personas en la sala; grupos que tienen la autoridad necesaria para tomar decisiones y el conocimiento requerido para formular planes factibles. La una sin el otro implica contratiempos en la formulación de políticas en las altas esferas o una implementación problemática en primera línea. El deseo de tener éxito empuja al proyecto OBP a buscar a los *stakeholders* adecuados y a garantizar una representación amplia e integradora de la industria, el Gobierno, el ámbito académico y la sociedad civil.

Durante las reuniones, el OBP supervisa detenidamente el diálogo. Controlan quién realiza aportaciones y quién desea hablar. Los facilitadores garantizan que ninguna voz se imponga en la conversación y que todos los participantes tengan la oportunidad de compartir sus puntos de vista. Aunque se toman notas, las reuniones siempre se realizan según las normas de la Chatham House.⁹²

Actividades posteriores a la MSC

OBP toma notas detalladas del foro para compartir los resultados y proporcionar un mecanismo de implementación para los temas de la agenda. Las personas que se encargan de tomar notas se centran en lo que se debate en los seminarios. OBP puede ofrecer opiniones adicionales o aportaciones ajenas al ámbito de los procedimientos vigentes, pero se etiquetan claramente como «comentarios OBP» para mantener la integridad del documento. Además, expresan con tacto los temas polémicos, de forma dialógica, para mantener el diálogo abierto al debate. OBP proporciona los resultados de sus foros al CGPCS para que considere la incorporación de las recomendaciones y el aprendizaje colectivo a sus

propios procesos. El desarrollo narrativo tiene que equilibrar la necesidad de proteger las percepciones de los procedimientos con la transparencia del proceso. Crear un plan de comunicación estratégico ayuda a mostrar a las personas quién eres y qué haces.

Las evaluaciones también desempeñan un papel importante en las actividades posteriores a la MSC del proyecto OBP, ya que analizan el impacto que han producido en tres categorías: personas, procesos y resultados. En relación con las personas, OBP analiza cuántos *stakeholders* nuevos y relevantes se han incorporado al proceso del grupo de contacto y, una vez identificados, OBP evalúa quién acude a las reuniones y cómo se integran sus perspectivas en el proceso grupal. Desde el punto de vista de los resultados, OBP analiza cómo sus contribuciones refuerzan la formulación de políticas, la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Además, OBP evalúa cómo la tendencia de la piratería se ha modificado con el tiempo y cómo influye en su función. Al inicio del proceso colaborativo, los *stakeholders* compartían una preocupación común: la inminente amenaza de la piratería; pero al disminuir el nivel de violencia y los incidentes de piratería en los últimos años, el proyecto OBP busca nuevos desafíos. El asunto de la piratería sigue siendo importante para muchos de los *stakeholders*, pero no tan urgente. Encontrar formas de mantener el impulso y desarrollar soluciones sostenibles es cada vez más importante para el proceso colaborativo. Hace falta gestionar los riesgos a largo plazo y ser constantes con las prácticas recomendables para mantener la piratería a raya.

Práctica

OBP trabaja con *stakeholders* para identificar las necesidades técnicas y de formación; destaca especialmente el recién creado Capacity-Building Coordination Group (CBCG), a cargo del grupo de trabajo 1 del CGPCS. Como parte de su apoyo a las organizaciones internacionales que conforman el CBCG, OBP ha desarrollado una plataforma en línea para permitir a los Estados regionales, los países donantes y las agencias de implementación encajar sus necesidades de creación de capacidad con el apoyo, además de proporcionar una visión general transparente de los proyectos de creación de capacidad en curso y planificados en el Cuerno de África y en la zona oeste del océano Índico.

Además, desde finales de la primavera de 2013, el proyecto OBP se ha implicado cada vez más en la identificación de necesidades de creación de capacidad más «suaves», relacionadas con el desarrollo económico y la creación de puestos de trabajo. Una vez identificadas las brechas, OBP se mueve por la red para buscar formas de conectar los recursos y las necesidades disponibles. El equipo también ayuda a hacer un inventario de las iniciativas de creación de capacidad en curso. Con tantos agentes implicados, no es rara, por ejemplo, la duplicación de los esfuerzos de formación. OBP llega a los *stakeholders* para ayudar a alinear los programas actuales y centrar los recursos. La organización también analiza necesidades futuras para diseñar en conjunto una lista de prioridades de las actividades futuras de creación de capacidad.

Además de identificar y coordinar las necesidades técnicas de dicha creación de capacidad, OBP desarrolló las habilidades interpersonales de los participantes. El equipo valoraba la necesidad de conocer las dinámicas de grupo, la facilitación, la escucha activa y la resolución de conflictos. Buscaron formación en estos ámbitos y comenzaron a practicar activamente la colaboración. Como resultado, los miembros del proyecto OBP emplean una serie de habilidades interpersonales que promueven el respeto y la confianza con los *stakeholders*.

Conclusiones clave

El estudio de caso OBP resalta los beneficios de un tercer agente que ayude a los *stakeholders* a fortalecer el proceso colaborativo desde el exterior. El personal de OBP aprendió lo importante que era obtener el apoyo de los dirigentes veteranos para los procesos colaborativos. Ver que tienen en cuenta sus preocupaciones, objetivos y parámetros estratégicos autorizaba al equipo del proyecto OBP a trabajar con grupos técnicos y locales y con expertos para desarrollar los planes de implementación y pasar a la acción. Sus esfuerzos de facilitación también demuestran la importancia de los esfuerzos de terceras personas que se centran más en el proceso de reunir a los *stakeholders* que en intentar influir en el contenido de los asuntos de los participantes. Los *stakeholders* respetan los esfuerzos independientes y equilibrados de OBP porque los facilitadores permiten que todas las voces se escuchen y ayudan a los *stakeholders* a valorar las perspectivas de los demás. Al aumentar con el tiempo la confianza en este esfuerzo colaborativo, los altos cargos del CGPCS han confiado progresivamente en la participación de OBP, y, en ocasiones, han facilitado el diálogo sobre asuntos de importancia y susceptibilidad estratégicas.

CONCLUSIÓN

La colaboración entre varios *stakeholders* es una iniciativa complicada, pero extremadamente necesaria en un mundo complejo e incierto. Una colaboración exitosa entre varios *stakeholders* requiere asunción de riesgos, persistencia, paciencia y una mezcla equilibrada e integrada de las «5 P». Un proceso bien diseñado y un entorno favorable permiten a los *stakeholders* aprender unos de otros al tiempo que colaboran y superan los desafíos inherentes a los complicados problemas. Valorando las perspectivas de los demás, los participantes desarrollan objetivos generales que trascienden los intereses individuales e independientes. Mediante la práctica constante, los *stakeholders* se fusionan en torno a un objetivo fundamental para movilizar recursos y orientarlos a la acción colectiva.

Una iniciativa de MSC exitosa requiere facilitadores competentes, participantes entregados, un proceso eficaz, proyectos piloto relevantes, evaluaciones cualitativas y cuantitativas y una narrativa atractiva. Los miembros de un equipo de MSC eficaz buscan un equilibrio beneficioso entre el análisis, la acción y la reflexión a la vez que aprenden y desarrollan con el tiempo una mentalidad colaborativa. También practican integrando la combinación adecuada de establecimiento de relaciones, consecución de tareas y desarrollo de procesos al abordar sus desafíos comunes. Si se realiza correctamente, la colaboración entre varios *stakeholders* genera resultados dinámicos que impactan positivamente en la sociedad y crean beneficiosas conexiones sociales. Un enfoque sistemático que integra meticulosamente los componentes de la MSC ayuda a generar la sinergia y el impulso necesarios para transformarnos nosotros mismos, nuestras organizaciones y los desafíos complejos a los que nos enfrentamos en nuevas posibilidades de paz y prosperidad.

NOTAS

1. J. Innes y D. Booher (2003), «Collaborative Policymaking: Governance through Dialogue» en Hajer y Wagenaar (eds.): *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 35. [doi:10.1017/cbo9780511490934.003](https://doi.org/10.1017/cbo9780511490934.003)
2. T. Merton (ed.) (1965), *Gandhi on Non-Violence: A Selection from the Writings of Mahatma Gandhi*, New Directions, Nueva York, p. 64.
3. T. L. Friedman (2008), *Hot, Flat, and Crowded: Why We Need a Green Revolution—And How it Can Renew America*, Farrar, Straus and Giroux, Nueva York, p. 6. [doi:10.5840/beq20102019](https://doi.org/10.5840/beq20102019)
4. M. Markopoulos (marzo de 2012), «Collaboration and Multi-Stakeholder Dialogue. A Review of the Literature», *International Union for Conservation of Nature and Natural Resources*, versión 1.1, p.3. Markopoulos esboza la importancia de las personas, la ubicación, el proceso y el objetivo en la MSC. Yo incluyo la práctica como quinto componente.
5. D. Strauss (2002), *How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to build Consensus, Solve Problems, and Make Decisions*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, p. 128.
6. M. Csikszentmihalyi (1990), *Flow. The Psychology of Optimal Experience*, Harper Collins, Nueva York.
7. C. Ansell y A. Gash (2008), «Collaborative Governance in Theory and Practice», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18: p. 546. [doi:10.1093/jopart/mum032](https://doi.org/10.1093/jopart/mum032)
8. P. Denning y R. Dunham (2010), *The Innovator's Way: Essential Practices for Successful innovation*, MIT Press, Cambridge, p. 315. [doi:10.1080/10848770.2013.773504](https://doi.org/10.1080/10848770.2013.773504)
9. <http://www.oneearthfuture.org> desde el 1 de agosto de 2013.
10. Denning y Dunham, p. 339.
11. W. Isaacs (1999), *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*, Doubleday, Nueva York, 1999, p. 9.
12. S. Yaffee y J. Wondolleck (2000), «Making Collaboration Work», *Conservation Biology in Practice*, 1: p. 19. [doi:10.1111/j.1526-4629.2000.tb00156.x](https://doi.org/10.1111/j.1526-4629.2000.tb00156.x)
13. Innes y Booher, p. 43.
14. S. Sinek (2009), *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*, Penguin Group, Nueva York, p. 3.
15. Ansell y Gash, p. 552.
16. *Ibid.*, p. 544.
17. B. Thomas (2011), *Introducing the Leadership Rosetta Stone* (Stagen Institute, Dallas): diapositivas de PowerPoint 8-15. Durante el verano pasado y principios de otoño de 2013, participé en una conferencia semanal denominada «Integral Business Coalition» dirigida por Brett Thomas, cofundador del Instituto Stagen. Este diálogo continuado me ayudó a aplicar el concepto de visión del mundo al de la colaboración entre varios stakeholders.
18. Este cuadro y el debate sobre los puntos de vista y valores se encuentra en la obra de Don Beck, y sus seminarios se basan en el libro *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change* (Wiley-Blackwell, 2005), escrito en colaboración con Christopher Cowan. Más información en <http://www.spiraldynamics.net>; además, la formación que llevé a cabo en Teoría Integral en el Integral Institute (<http://www.integralinstitute.org>), centrada en la prolífica obra de Ken Wilber, como un libro escrito en colaboración con Terry Patten, Adam Leonard y Marco Morelli, *Integral Life Practice* (Boston: Shambhala, 2008), también contribuye al cuadro y el debate.
19. A. Kahane (2012), *Working Together to Change The Future: Transformative Scenario Planning*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, p. 33.
20. S. Vangen y C. Huxham (2003), «Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers», *British Journal of Management*, 14: p. S61. [doi:10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x)
21. J. Forman y L. A. Ross (2013), *Integral Leadership: The Next Half-Step*, SUNY Press, Albany, Nueva York, p. 132.
22. G. Whitelaw (2012), *The Zen Leader: 10 Ways to Go from Barely Managing to Leading Fearlessly*, Career Press, Pompton Plains, Nueva Jersey: pp. 105-131.
23. Kahane, p. 33.
24. Strauss, p. 117.
25. Correspondencia por correo electrónico con Neil Hollenbeck, 31 de agosto de 2013. Neil es el codirector del West Point Negotiation Project. Como oficial condecorado, Neil ha liderado a soldados en cuatro despliegues

distintos en Irak. En la actualidad, es profesor en la United States Military Academy, donde enseña Liderazgo Militar y Negociación para Líderes. Neil también me mostró el trabajo realizado por Kathryn Schulz, a quien también menciono en este informe.

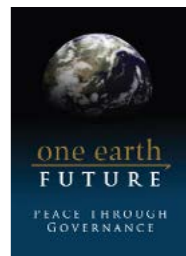
26. Yaffee y Wondolleck, pp. 23-24.
27. Este es uno de los ocho principios fundamentales del Center for Action and Contemplation de Richard Rohr, tal y como se describe en su sitio web: <https://cac.org/about-cac/missionvision>, visitado el 7 de junio de 2013.
28. Martin Luther King, Jr., «Where Do We Go from Here?», informe anual entregado en la 11th Convention of the Southern Christian Leadership Conference, 16 de agosto de 1967, Atlanta, Georgia.
29. M. Hemmati (2002), *Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability*, Earthscan Publications, Londres, p. 239.
30. J. Medina (2008), *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School*, Pear Press, Seattle, Washington, p. 240.
31. Kahane, p. 35.
32. *Ibíd.*
33. K. Schulz (2010), *Being Wrong: Adventures in the Margin of Error*, HarperCollins, Nueva York, p. 311.
34. Strauss, p. 139.
35. *Ibíd.*
36. Yaffee y Wondolleck, p. 23.
37. *Ibíd.*
38. Strauss, p. 140.
39. Strauss, p. 36.
40. Entrevista con Lida Citroen, una experta en marcas de prestigio internacional. Como escritora ha desarrollado su carrera ayudando a personas y empresas a crear nuevas o mejoradas identidades. Julio de 2013 (más información en <http://www.lida360.com>).
41. B. Gates (26-27 de enero de 2013), «My Plan to Fix the World's Problems... Measure Them!», *The Wall Street Journal*, p. C1.
42. W. El Ansari, C. J. Phillips y M. Hammick (julio de 2001), «Collaboration and Partnerships: Developing the Evidence Base», *Health & Social Care in the Community*, 9(4), pp. 215-227. doi:10.1046/j.0966-0410.2001.00299.x
43. Water Forum (abril de 2005), *Lower American River: State of the River Report*, Sacramento, California, disponible en
44. J. Donahue y R. Zeckhauser (2011), *Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times*, Princeton University Press, Princeton. doi:10.1515/9781400838103
45. J. Holder y M. Lee (2007), *Environmental Protection, Law and Policy*, Cambridge University Press, Cambridge. doi:10.1017/cbo9780511805981
46. J. Steele (2001), «Participation and Deliberation in Environmental Law: Exploring a Problem-Solving Approach», *Oxford Journal of Legal Studies*, 21(3), pp. 415-442. doi:10.1093/ojls/21.3.415
47. J. Newig (2007), «Does Public Participation in Environmental Decisions Lead to Improved Environmental Quality? Towards an Analytical Framework», *International Journal of Sustainability Communication*, 1: pp. 51-71.
48. M. N. Ferenz (25 de marzo-5 de abril, 2002), «Multi-Stakeholder Dialogues: Learning from the UNCSD Experience», Commission on Sustainable Development, background paper n.º 4 para la Third Preparatory Session del Department of Economic and Social Affairs de las Naciones Unidas, Nueva York.
49. J. Burchell y J. Cook (abril de 2006), «It's Good to Talk? Examining Attitudes towards Corporate Social Responsibility Dialogue and Engagement Processes», *Business Ethics: A European Review*, 15(2), pp. 154-170. doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00439.x
50. I. Retolaza y E. Diez-Pinto (24-25 de enero de 2007), «Evaluating Multi-Stakeholder Dialogues: A Comparative Analysis». Documento de referencia preparado para Generative Reflection Workshop: Assessing the Impact of Democratic Dialogues, Carter Center, Atlanta.
51. Robert Wiebe, un experto en pensamiento, diseño gráfico y simulaciones de sistemas complejos, me introdujo en las fases «hacer hincapié en el asunto que me concierne», «exploración cooperativa» y «descubrimiento colaborativo», que observó a lo largo del tiempo en su lúcido trabajo sobre las iniciativas de varios stakeholders.
52. D. Johnson y F. Johnson (1996), *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, Allyn & Bacon, Boston.
53. Entrevista con Elza Maalouf, junio de 2013. Elza Maalouf es una especialista árabe-estadounidense en desarrollo cultural y futurista que centra su trabajo en la reforma cultural y política del mundo árabe. Es fundadora y CEO del Center for Human Emergence Middle East, un grupo de expertos centrado en el entendimiento científico de las culturas.
54. R. Kegan (1994), *In over our Heads: The Mental Demands of Modern Life*, Harvard University Press, Cambridge,

- p. 320. doi:10.1177/0270467696016001108
55. Videoentrevista en línea con Richard Sennett sobre su libro *Together: The Rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation*, 2012, Yale University Press, New Haven. Desde el 7 de junio de 2012, este vídeo se puede visualizar en <http://www.theschooloflife.com/library/videos/richard-sennett-on-co-operation/>.
 56. T. Brown (2009), *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, HarperCollins, Nueva York, pp. 87-107. doi:10.1111/j.1540-5885.2011.00806.x
 57. Correspondencia a través de correo electrónico con Jeff Weiss, 15 de agosto de 2013. Jeff Weiss es un socio de Vantage Partners donde lidera consultoría enfocada en la eficacia de las ventas. Antes de fundar Vantage, Jeff ayudó a constituir Conflict Management Group, una empresa de consultoría sin ánimo de lucro que trabaja con Gobiernos de todo el mundo en la gestión de conflictos de importancia pública. Jeff también fue miembro del Harvard Negotiation Project. Su trabajo sobre temas de negociación, gestión de relaciones estratégicas, colaboraciones entre matrices y sociedad se ha publicado extensamente.
 58. P. Guber (2011), *Tell to win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power of Story*, Crown Business, Nueva York, p. 21.
 59. Hemmati, p. 239
 60. *Ibíd.*, p. 246.
 61. Guber, p. 47.
 62. Denning y Dunham, pp. 338-339.
 63. J. Daniel Couger (1995), *Creative Problem Solving and Opportunity Finding*, Boyd & Fraser, p. 178.
 64. R. Rorty (1979), *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton University Press, Princeton, p. 349. doi:10.2307/2906502
 65. Los videos se pueden visionar en <http://www.theinvisiblegorilla.com/videos.html> a desde el 25 de junio de 2013.
 66. A. Mindell (1995), *Sitting in the Fire: Large Group Transformation Using Conflict and Diversity*, Lao Tse Press, Portland, Oregón, p. 11.
 67. Schulz, pp. 107-109.
 68. *Ibíd.*, pp. 304-306.
 69. R. Sennett (2012), *Together: The rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation*, Yale University Press, New Haven, p. 128. doi:10.5860/choice.49-6591
 70. *Ibíd.*
 71. C. Toldi (verano de 2013), «Awaken with Them? Really?», *Buddhadharma*, p. 63.
 72. Innes y Booher, p. 37.
 73. L. L. Riskin (marzo de 2004), «Mindfulness: Foundational Training for Dispute Resolution», *Journal of Legal Education*, 54(1), p. 83.
 74. *Ibíd.*, p. 86.
 75. R. Stagen y B. Thomas (2006), «Next-Level Leadership», Instituto Stagen. Disponible en http://www.stagen.com/assets/pdf/NLL_whitepaper.pdf.
 76. M. Darling, C. Parry y J. Moore (julio de 2005), «Learning in the Thick of It», *Harvard Business Review*.
 77. Primero comencé a formarme en Somática con Richard Strozzi Heckler en 1991. Es el fundador de la obra Strozzi y del Instituto Strozzi. Orador, coach y asesor de liderazgo y control, es muy conocido en su país y lleva cuatro décadas investigando, desarrollando y enseñando la aplicación práctica de la somática (unidad del idioma, acción, emociones y significado) para liderar en el mundo empresarial, y las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales, incluido el ejército. Además, es un reconocido profesor de artes marciales y ha publicado muchas obras sobre liderazgo, coaching, aikido y somática.
 78. F. Flores (2013), *Conversations for Action and Collected Essays: Instilling a Culture of Commitment in Working Relationships*, Creative Independent Publishing Platform, p. 48.
 79. R. Dunham (3 de agosto de 2013), correspondencia por correo electrónico. Robert es fundador del Institute for Generative Leadership y coautor de *The Innovator's Way. Essential Practices for Successful Innovation* (véase la nota 8). Desde 1981 trabaja como ejecutivo, asesor, educador y coach.
 80. La primera vez que supe sobre las comunicaciones conscientes fue durante una formación que recibí de Donald Rothberg, destacado profesor y escritor de meditación y prácticas espirituales socialmente comprometidas. Forma parte del consejo docente del Spirit Rock Meditation Center y es autor de *The Engaged Spiritual Life: A Buddhist Approach to Transforming Ourselves and the World*, Beacon Press, 2006.
 81. J. Weiss y J. Hughes (2011), «Want Collaboration?: Accept—and Actively Manage—Conflict» en *Collaborating Effectively*, Harvard Business School Publishing, p. 67

82. Sennett, p. 76.
83. Weiss y Hughes, p. 67.
84. R. Strozzi-Heckler (2007), *The Leadership Dojo*, Frog Books, Berkeley.
85. Isaacs, p. 124.
86. R. Dunham (3 de agosto de 2013), correspondencia por correo electrónico.
87. R. Volkmann (18 de agosto de 2013), correspondencia por correo electrónico. Russ lleva más de 30 años trabajando como asesor de desarrollo organizativo y coach ejecutivo. Además, es editor de [Integral Leadership Review](#) y ha publicado numerosos artículos profesionales.
88. Denning y Dunham, p. 237.
89. D. Acheson (1969), *Present at the Creation*, W. W. Norton, Nueva York, p. 219.
90. G. Bushe (2013), «The Appreciative Inquiry Model», en Eric H. Kessler (ed.): *The Encyclopedia of Management Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, p. 41. Bushe explica que «la investigación apreciativa es un método para estudiar y modificar sistemas sociales (grupos, organizaciones, comunidades) que defienden la investigación colectiva de lo que es mejor para imaginar qué podría ser, seguida por un diseño colectivo de un estado futuro deseado atractivo y que, por consiguiente, no requiere el uso de incentivos, coacción o persuasión para que el cambio planificado se produzca». <http://www.oneearthfuture.org> desde el 29 de junio de 2013. doi:10.4135/9781452276090.n13
91. D. Zach, D. C. Seyle y J. Vestergaard Madsen (2013), «Burden-sharing Multi-level Governance: A Study of the Contact Group on Piracy off the Coast of Somalia», One Earth Future Foundation, p.1, disponible en http://oneearthfuture.org/images/imagefiles/BurdenSharingMulti-levelGovern_final.pdf.
92. Se trata de un sistema para la celebración de debates y mesas redondas sobre temas controvertidos. El nombre viene de la sede del Royal Institute of International Affairs, también conocido como «Chatham House», donde, en junio de 1927, se originó dicho sistema.

**Para obtener más información sobre este informe o la Fundación One Earth Future, por favor póngase en contacto con
Conor Seyle: +1 303.533.1705 o dcseyle@oneearthfuture.org.**

La Fundación One Earth Future fue fundada en 2007 con el objetivo de apoyar la investigación y la práctica en los temas de la paz y la gobernabilidad. El objetivo de esta serie de diálogos de OEF es promover ideas interesantes y estimulantes relacionadas con cuestiones de la paz y la gobernabilidad global.



ONE EARTH FUTURE FOUNDATION

525 Zang Street n Suite C

Broomfield, CO 80021 USA

Ph. +1.303.533.1715 n Fax +1 303.309.0386