



# GUIA



## Planeación, monitoreo y evaluación participativa de plataformas multi-actores en iniciativas de paisajes integrados

*Documento de trabajo*

Koen Kusters, Maartje de Graaf & Louise Buck





# GUIA

## Planeación, monitoreo y evaluación participativa de plataformas multi-actores en iniciativas de paisajes integrados

Documento de trabajo



Koen Kusters, Maartje de Graaf y Louise Buck

El método presentado en esta guía está basado en un artículo científico publicado en Agosto 2016 dentro de una edición especial sobre 'configuraciones institucionales para una cadena de valores integrada y gobernanza del paisaje' editado por Mirjam Ros-Tonen, James Reed y Terry Sunderland, de la revista *Environmental Management*. Los autores del articulos son: Koen Kusters, Louise Buck, Maartje de Graaf, Peter Minang, Cora van Oosten y Roderick Zagt.

Publicado por: Tropenbos Internacional y EcoAgriculture Partners

Derechos de autor: © 2018 Tropenbos Internacional and EcoAgriculture Partners

Los textos pueden ser reproducidos para fines no comerciales, citando la fuente.

Citación sugerida: Kusters, K., M. De Graaf y L. Buck. 2018. *Guía: planeación, monitoreo y evaluación participativa de plataformas multi-actores en iniciativas de paisajes integrados. Documento de trabajo*. Wageningen, Países Bajos: Tropenbos Internacional y EcoAgriculture Partners. (Título original: *Guidelines: participatory planning, monitoring and evaluation of multi-stakeholder platforms in integrated landscape initiatives. Working paper.*)

Autores: Koen Kusters<sup>1</sup>, Maartje de Graaf<sup>1</sup> and Louise Buck<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> Tropenbos Internacional, Wageningen, Países Bajos  
<sup>2</sup> EcoAgriculture Partners, Washington DC, USA

Diagramación: Juanita Franco

Traducción: Juanita Franco

ISBN: 978-90-5113-140-6 (Publicación digital)

Fotografía caratula: Cultivo de arroz, Chiang Mai, Thailand (Anujak Jaimook, Adobe Stock)



Tropenbos Internacional - Países Bajos  
P.O. Box 232  
6700 AE Wageningen, Países Bajos  
correo electrónico: [tropenbos@tropenbos.org](mailto:tropenbos@tropenbos.org)

EcoAgriculture Partners  
1100 17th St NW, Suite 600  
Washington, DC 20036, USA  
correo electrónico: [info@ecoagriculture.org](mailto:info@ecoagriculture.org)

# Tabla de contenido

Resumen	4
Agradecimientos	4
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
Iniciativas del paisaje integrado y las plataformas multi-actores	5
Objetivo	5
Usuarios previstos	6
Principios del diseño	6
Talleres para planeación, monitoreo y evaluación participativa	7
<b>Herramienta 1 Mirando al futuro</b>	<b>8</b>
Objetivo y enfoque	8
Pautas para el taller	10
<b>Herramienta 2 Mirando hacia adentro</b>	<b>13</b>
Objetivo y enfoque	13
Preparaciones para el taller	16
Pautas para el taller	16
<b>Herramienta 3 Mirando al pasado</b>	<b>20</b>
Objetivo y enfoque	20
Preparaciones para el taller	21
Pautas para el taller	21
<b>Consideraciones generales</b>	<b>23</b>
Informes y seguimiento	23
Participación y apropiación	23
Reflexión crítica	23
Aplicabilidad para investigación	24
Retroalimentación	24
<b>Recursos</b>	<b>25</b>
Anexo 1: Tarjeta de puntuación - Ambiciones	27
Anexo 2: Tarjeta de puntuación - Calidad de procesos	28

## Resumen

La inversión por parte de organizaciones en plataformas multi-actores como parte de las iniciativas de los paisajes integrados es cada vez mayor. Las plataformas multi-actores son mecanismos de coordinación institucional que permiten discusiones, negociaciones y planeación conjunta entre actores de varios sectores en un paisaje determinado. Lo cual implica procesos complejos con diversos actores. Con el aumento en las inversiones en este tipo de plataformas, se crea la necesidad de reflexionar sobre su papel y desempeño. En este documento guía presentamos tres herramientas para ayudar en la planeación, monitoreo y evaluación de las plataformas multi-actores para el manejo integrado del paisaje. La primera herramienta puede ser usada para mirar al futuro, identificando las prioridades de colaboración a futuro de múltiples actores en el paisaje. La segunda herramienta puede ser usada para mirar hacia adentro. Se enfoca en los procesos existentes dentro de una plataforma multi-actores con el fin de identificar las áreas que se pueden mejorar. La tercera puede ser usada para mirar al pasado, identificando los principales resultados de una plataforma existente y comparándolos a los objetivos iniciales. Las tres valoraciones pueden implementarse de manera conjunta o separada. En este documento presentamos los lineamientos prácticos para el uso de estas herramientas en el marco de un taller. Aunque han sido diseñadas específicamente para el aprendizaje interno, las herramientas pueden ser adaptadas para el uso en evaluaciones externas y para fines de investigación.

## Agradecimientos

Muchas personas contribuyeron al desarrollo de esta guía, incluyendo a Sara Scherr (EcoAgriculture Partners); Cora van Oosten (WUR); Peter Minang (ICRAF); Roderick Zagt (TBI); Irene Koesoetjahjo y Edi Purwanto (TBI Indonesia); John Amonoo, Mercy Owusu Ansah y Samuel K. Nketiah (TBI Ghana); Tunggul Butarbutar (GIZ); James Reed (CIFOR); Mirjam Ros-Tonen (UvA); Nienke Stam (IDH); Jorge Chavez-Tafur (ETC Andes); Jan Brouwers (WUR); Bas Gadiot (Crosswise Works); Purwanto, Jufriansyah y los miembros de la junta directiva de la plataforma multi-actores Sungai Wain en Kalimantan Oriental, Indonesia; Anthony Adom (Rainforest Alliance) y los miembros de la junta para la gestión del paisaje Juabeso-Bia en Ghana.

# Introducción

## Iniciativas del paisaje integrado y las plataformas multi-actores

Las organizaciones de conservación y desarrollo, así como otros actores invierten cada vez más en iniciativas del paisaje integrado. Muchas de estas iniciativas apoyan la colaboración entre múltiples actores, por ejemplo en forma de plataformas. Este tipo de plataformas tienen la finalidad de estimular discusiones, negociaciones y planeación conjunta entre diferentes actores con un interés en el paisaje, como lo es el gobierno local, las comunidades, las agencias de conservación y las empresas agrícolas. Las plataformas proveen un espacio donde los actores pueden compartir y discutir sus intereses y coordinar actividades. Definidas de manera amplia, estas incluyen diversas formas de colaboración organizada de múltiples actores, incluyendo coaliciones, sociedades, consejos administrativos, etc.

En el marco de las iniciativas de paisajes integrados, las plataformas multi-actores tiene el propósito de contribuir a los paisajes sostenibles, es decir alcanzar las metas de conservación, medios de vida y productivas. En el ámbito de estos objetivos generales cada plataforma tendrá desde el inicio objetivos específicos propios de acuerdo al contexto, los cuales podrán ser perfeccionados o ajustados a lo largo del tiempo, como resultado de las negociaciones y discusiones entre sus miembros, y de los cambios en las condiciones externas. Con el aumento en la inversión en plataformas multi-actores como parte de las iniciativas de paisajes integrados, se está volviendo cada vez más importante entender su papel y desempeño.

## Objetivo

El método presentado en este documento abarca tres herramientas, cada una con un objetivo diferente. La primera tiene como objetivo identificar las prioridades de una plataforma multi-actores en un paisaje determinado. Puede ser usada para mirar al futuro y como punto de partida para la planeación estratégica de nuevas o renovadas colaboraciones entre actores. La segunda herramienta tiene como objetivo mirar hacia adentro, evaluando la calidad de los procesos de múltiples actores dentro de una plataforma existente. Lo cual a su vez puede servir para identificar como se puede mejorar la operación interna de la plataforma. El objetivo de la tercera herramienta es mirar al pasado, evaluando el desempeño de una plataforma existente mediante la comparación de los resultados con los objetivos originales. Esto proveerá información que puede ser utilizada por la plataforma (y las organizaciones que invierten en ella) para reportar los resultados de su trabajo, y al mismo tiempo generar lecciones para mejorar su eficacia en el futuro. Las tres herramientas pueden ser implementadas de manera conjunta o separadas, dependiendo de las necesidades de aprendizaje y recursos del usuario. Se distinguen tres preguntas principales para evaluar que corresponden a cada uno de los tres objetivos:

1. Mirando al futuro: ¿Cuál es el estado actual de colaboración entre múltiples actores y cuáles son las prioridades para colaborar en el futuro?
2. Mirando hacia adentro: ¿Cuál es la calidad de los procesos de múltiples actores dentro de la plataforma?
3. Mirando al pasado: ¿En qué medida la plataforma ha cumplido con sus objetivos?



## Usuarios previstos

Las herramientas presentadas en esta guía pueden ser usadas en un taller que incluye a los miembros (potenciales) de una plataforma. Dicho taller puede ser planeado y facilitado por una organización patrocinadora o 'inversionista' de la plataforma, una organización de enlace que provee asistencia técnica o al desarrollo de capacidades a una iniciativa de paisaje, o a los líderes de la plataforma. En algunos casos, se puede formar un equipo que represente las diferentes organizaciones e intereses para llevar a cabo de manera conjunta un taller de auto-evaluación, o contratar a consultores para hacerlo.

## Principios del diseño

El método fue desarrollado de manera iterativa. El primer paso fue una revisión bibliográfica a través de la cual se estableció un marco jerárquico de las dimensiones y los criterios de evaluación. Este marco fue discutido y revisado por los autores, junto a contribuciones de expertos de varias disciplinas y organizaciones. Posteriormente, el método fue probado con la junta directiva de la plataforma multi-actores Sungai Wain en Kalimantan Oriental, Indonesia, y con las partes interesadas en el paisaje Juabeso-Bia en Ghana. Con base en los resultados de estos pilotos el método fue perfeccionado lo cual resultó en la versión actual. Los principios fundamentales del diseño del método incluyen:

- **Enfoque en los usuarios:** El método debe ser útil para la plataforma y sus miembros, por ejemplo al estimular discusiones en varios aspectos del desempeño, al ofrecer una oportunidad para intercambiar experiencias y puntos de vista, y al identificar de manera conjunta opciones para mejorar. Adicionalmente, el método deberá ser útil para las organizaciones que apoyan y/o facilitan la plataforma multi-actores, las cuales pueden ser organizaciones de conservación o desarrollo, empresas o agencias gubernamentales. Estas podrán usar el método de evaluación para desarrollar recomendaciones para mejorar los procesos o estrategias de la plataforma, para informar el diseño de plataformas similares en otros lugares, y para dar reporte sobre los logros y fracasos a colegas, donantes y el público en general.
- **Pragmatismo:** A menudo los conjuntos de métricas (datos) son excesivamente grandes; su medición lleva mucho tiempo y se vuelve costosa para ser práctica. Este método en cambio se basa en un conjunto de criterios fáciles de usar y pequeños – lo suficientemente robustos para ser creíble, pero lo suficientemente simples para ser prácticos.
- **Participación:** La participación activa de los diferentes actores ayuda a generar flujos de información en todas las direcciones. También dará lugar a discusiones y mejor comprensión de los temas entre los participantes. Además, es más probable que los resultados sean usados por la plataforma si sus miembros han sido parte del proceso de evaluación.
- **Juicio de valor:** El método se basa parcialmente en el juicio de valor con respecto al desempeño de la plataforma que tienen los representantes de los actores. Sus conocimientos y percepciones son considerados una fuente rica de información. Sin embargo, los juicios de valor son propensos al sesgo, por lo cual es crucial durante la evaluación obtener la mejor representación posible de los actores, y triangular los resultados.
- **Puntaje:** Dos de los tres métodos incluyen un ejercicio simple de puntuación. La puntuación anima a la gente a hacer juicios y se espera que desencadene discusiones. Adicional a eso, el puntaje puede ser usado para hacer medidas periódicas, de tal forma que el desempeño de la plataforma puede ser monitoreada a lo largo del tiempo.



## Talleres para planeación, monitoreo y evaluación participativa

En los siguientes capítulos presentamos tres herramientas para abordar las preguntas introducidas anteriormente en talleres con los representantes claves de los actores, es decir los individuos que juegan (o se espera que jueguen) un papel activo en la plataforma. La ejecución de cada herramienta tomara aproximadamente medio día. Las evaluaciones dependen de la participación y el juicio de los actores, y por lo tanto no deben reemplazar evaluaciones externas independientes. Sin embargo, pueden ser un valioso complemento a las evaluaciones externas<sup>1</sup>.

Visto desde el objetivo de las intervenciones convencionales de proyectos, mirando al futuro se llevaría a cabo al inicio del proyecto, mirando hacia adentro haría parte de los procedimientos de gestión adaptables, mientras mirando al pasado sería parte de la evaluación final del proyecto. Sin embargo, las plataformas multi-actores en vez de estar organizadas como proyectos, son a menudo iniciativas de colaboración a largo plazo que catalizan o emprenden una serie de proyectos afines. Esto implica que cada una de las tres herramientas puede ser utilizada en cualquier momento, dependiendo del estado y las necesidades de la plataforma, y sus miembros y partidarios. También, cada una de las herramientas puede en teoría ser usada de manera periódica, para evaluar el progreso a lo largo del tiempo y para informar a la gerencia. Por lo tanto, antes de embarcarse en la organización de un taller, el objetivo de la evaluación deberá estar definido: ¿tiene la intención de mirar al futuro, hacia adentro o al pasado, o una combinación de los tres?

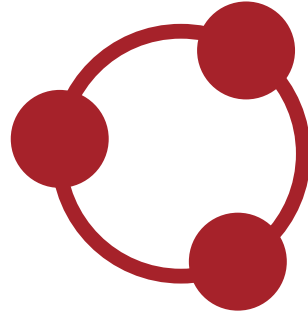
Una vez que el objetivo es claro, se necesitara identificar y abordar a los representantes de los actores relevantes para determinar si están dispuestos y pueden participar en los talleres. Esto implica comunicar el propósito y los resultados esperados. Esto significa que debe haber una idea acerca de cómo se utilizaran los resultados, y de las medidas posibles de seguimiento, es decir, la capacidad de actuar sobre las recomendaciones que pueden surgir del taller.

---

<sup>1</sup> Cuando es parte de una evaluación externa, puede ser necesario complementar un taller con entrevistas adicionales, por ejemplo: (i) con miembros de la plataforma que no están presentes en el taller; (ii) las constituyentes de algunos miembros de la plataforma (por ejemplo, representantes de la comunidad); y (iii) los actores que no están incluidos en la plataforma.

## Herramienta 1

# Mirando al futuro



## ¿Cuáles son las prioridades para una colaboración entre múltiples actores en el paisaje?

### Objetivo y enfoque

La herramienta que se presenta a continuación puede ser utilizada para identificar las prioridades a futuro de una plataforma multi-actores en el contexto de una iniciativa de paisaje integrado. El Marco de Acciones del Paisaje desarrollado por EcoAgriculture Partners y la universidad de Cornell hace distinción entre cuatro metas del paisaje sostenible que son comúnmente aplicadas por iniciativas de paisaje integrado. Estas metas están relacionadas a conservación, producción, medios de vida y fortalecimiento institucional. Se asume que las plataformas multi-actores ayudaran a alcanzar estas metas, al generar una colaboración entre actores de diferentes niveles de influencia y con diferentes intereses a través del paisaje. Esto podría conllevar, por ejemplo, a la movilización de recursos, colaboración en investigación y monitoreo, promoción de las prácticas de uso sinérgico de la tierra, mayor participación en la toma de decisiones y planeación, oportunidades de mercado y la eliminación de barreras políticas. Una variedad de herramientas han sido desarrolladas para ayudar a facilitar este proceso de planificación y desarrollo de asociaciones de colaboración (Buck et al, próximo a publicar).

Aunque el papel exacto y los objetivos de una plataforma multi-actores pueden variar de un sitio a otro, se distinguen cuatro resultados generales (ambiciones en breve):

- **Metas compartidas a largo plazo y plan de acción**

En una plataforma diferentes actores pueden compartir ideas sobre el futuro del paisaje, discutir cuales son los interés en común, abordar posibles áreas de conflicto, e identificar las metas compartidas a largo plazo. Cuando se han definido metas comunes, estas pueden ser traducidas en un plan de acción conjunto a mediano o corto plazo para el paisaje, describiendo pasos prácticos hacia las metas largo plazo.

- *Las prácticas y las políticas promueven los objetivos de conservación, medios de vida y producción*

A través de la colaboración los actores pueden identificar de manera conjunta las opciones para optimizar las sinergias entre los medios de producción, los medios de vida y la conservación de la biodiversidad y los servicios ambientales. Por ejemplo, por medio de la promoción de la agroforestería, etiquetado ecológico y el desarrollo de cadenas productivas sostenibles. De la misma manera, a través de la colaboración los actores pueden identificar opciones para alinear las prácticas de conservación con los intereses de otros actores en el paisaje, p. ej. a través de esquemas de compensación o pago por servicios ambientales y el desarrollo de ecoturismo.

- *Monitoreo y planeación del ordenamiento territorial mejorados*

Una plataforma multi-actores puede proveer las bases para los procesos de monitoreo y planeación colaborativa. Es necesario tener esfuerzos de monitoreo específicos para hacer un seguimiento a los desarrollos en el paisaje (incluyendo cambios en la cobertura, prácticas del uso de la tierra, políticas e inversiones) y serán más efectivos cuando los actores trabajen juntos, combinando métodos científicos y participativos. Los resultados del monitoreo colaborativo, a su vez, pueden informar a los procesos de ordenamiento territorial adaptables. Idealmente, el ordenamiento territorial es un proceso de colaboración que permite la participación plena de todos los actores relevantes y hace un uso óptimo del conocimiento local y científico, con el fin de informar tanto a la toma de decisiones públicas como privadas.

- *Instituciones receptivas*

Los actores públicos, privados, civiles y académicos a menudo operan en compartimientos estanco. Incluso dentro del sector público, diferentes organizaciones activas en el mismo paisaje tienen un conocimiento mínimo de las actividades de los demás, lo que puede conducir a la ineficiencia e incluso conflictos. La colaboración en una plataforma permite a los actores alinear y armonizar sus políticas y prácticas. Una plataforma multi-actores ofrece un espacio para compartir ideas y sugerencias, lo cual aumenta la probabilidad que los actores realmente utilicen los aportes de los demás en la planeación adaptativa y en la toma de decisiones.

La tabla 1 presenta dos criterios de evaluación por cada una de las ambiciones presentadas anteriormente.

Table 1. Ambiciones

Ambiciones	Criterio
Metas compartidas a largo plazo y plan de acción	Los actores comparten objetivos a largo plazo para el paisaje
	Los actores trabajan juntos basándose en un plan de acción del paisaje
Prácticas y políticas promueven los objetivos de conservación, medios de vida y producción	Los actores trabajan juntos para la promoción de políticas y prácticas ecológicas
	Los actores trabajan juntos para alinear las prácticas y políticas de conservación con los objetivos de los medios de vida y de producción
Monitoreo y planeación del ordenamiento territorial mejorados	Los actores monitorean de manera conjunta los desarrollos en el paisaje
	Los actores catalizan más procesos participativos en el ordenamiento territorial
Instituciones receptivas	Los actores se mantienen informados entre ellos y aprenden unos de los otros
	Los actores usan la información de otros actores para la toma de decisiones



## Pautas para el taller

### Introducción

#### Instalación del evento

El objetivo del taller es identificar las prioridades para la colaboración futura en el paisaje. El primer paso es evaluar hasta que medida los actores en el paisaje ya están colaborando. El segundo paso es discutir de qué manera la colaboración futura de múltiples actores puede mejorarse.

#### Acordando resultado y privacidad

Antes de empezar sería útil acordar cual es el resultado esperado del taller. El taller puede, por ejemplo, ser usado para desarrollar un informe interno con las lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro. Le corresponde a la plataforma y sus miembros decidir si un informe (o partes de este) debe ser publicado o no, y si las contribuciones individuales de los miembros deben ser anónimas o no.

#### Definiendo el paisaje

La introducción puede ser usada para definir el paisaje y discutir los intereses mutuos en términos generales. Esto por ejemplo puede hacerse haciendo un esbozo de un mapa del paisaje y preguntándole a los participantes que muestren su ubicación (física) y expliquen su interés y papel. Este tipo de ejercicio puede ser una buena estrategia para romper el hielo y establecer un ambiente donde la gente se sientan tranquilos para hablar y dar sus opiniones (para más ideas sobre ejercicios de introducción generales, vea Brouwer et. al, 2015).

#### Evaluación del estado del paisaje (opcional)

Si el tiempo lo permite podría ser útil llevar a cabo una evaluación del estado del paisaje (en especial la evaluación del desempeño institucional) usando la tarjeta de puntuación Medidas del Paisaje (ver Universidad de Cornell, 2016).

### Puntuación

#### Introducción al ejercicio

El primer ejercicio es evaluar el estado actual de las colaboraciones entre los múltiples actores en el paisaje por medio de una puntuación. Esto se puede usar para identificar las necesidades, y se espera que genere una discusión sobre los pasos a seguir. La evaluación se llevara a cabo de forma individual, utilizando una tarjeta de puntuación sencilla (Tabla 2). La tarjeta presenta ocho criterios sobre el estado actual de la colaboración entre los múltiples actores. A los participantes del taller se les pide indicar en qué medida están de acuerdo con los criterios. Antes de empezar el ejercicio de puntuación podría ser de gran utilidad resaltar los siguientes puntos:

- Las tarjetas de puntuación son anónimas, pero se pide a los participantes que indiquen el sector al que representan en la parte superior de la tarjeta (por ej. ONG, comunidad, gobierno, empresa, academia, medios).
- Los participantes no deben abstenerse de hacer juicios, y deben evitar en lo posible puntuar 3 (ni de acuerdo o desacuerdo).
- Los criterios tratan del conjunto completo de actores en el paisaje, y no solo de la organización a la que pertenece el participante.

#### Discusión y puntuación de cada criterio

El moderador puede empezar con el primer criterio (los actores comparten objetivos a largo plazo para el paisaje) y pregunta en qué medida los participantes están de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación. En la discusión que se genera, los participantes deben ser estimu-

lados a dar explicaciones, especificaciones y ejemplos. Esto garantizara que los participantes tienen una interpretación común del criterio. Después de la discusión, se pide a los participantes indicar en su tarjeta de puntuación en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con la primera afirmación. Esto puede ser repetido para cada criterio. Se recomienda planear por lo menos 60 minutos para toda la actividad.

Análisis en el acto

Durante la pausa las puntuaciones pueden ser ingresadas en una hoja de Excel para un análisis preliminar, por ejemplo, con una gráfica de barras por cada ambición, que muestre las puntuaciones promedio de cada criterio. Adicionalmente puede ser de ayuda observar las puntuaciones máximas y mínimas por criterio, y la desviación estándar. En las siguientes secciones del taller se pueden presentar los resultados a los participantes para su verificación y para generar discusión (véase más adelante).

Tabla 2. Tarjeta de puntuación: Ambición (ver Anexo para una versión para imprimir)

Por favor indique que sector representa: ONG/OSC   Comunidad   Gobierno   Industria   Academia   Medios   Otro, cual: .....						
Pregunta: ¿En qué medida está de acuerdo con la ambición sobre el estado actual en el paisaje? 1: Absolutamente desacuerdo; 2: desacuerdo; 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: acuerdo; 5: absolutamente de acuerdo.						
Ambición	Criterio sobre el estado actual en el paisaje	1	2	3	4	5
Metas compartidas a largo plazo y plan de acción	Los actores comparten objetivos a largo plazo para el paisaje					
	Los actores trabajan juntos sobre la base de un plan de acción del paisaje					
Prácticas y políticas promueven los objetivos de conservación, medios de vida y producción	Los actores trabajan juntos para la promoción de políticas y practicas ecológicas					
	Los actores trabajan juntos para alinear las prácticas y políticas de conservación con los objetivos de los medios de vida y de producción.					
Monitoreo y planeación del ordenamiento territorial mejorados	Los actores monitorean de manera conjunta los desarrollos en el paisaje					
	Los actores catalizan más procesos participativos en el ordenamiento territorial					
Instituciones receptivas	Los actores se mantienen informados entre ellos y aprenden unos de los otros					
	Los actores usan la información de otros actores para la toma de decisiones					

**Discusión**

Esta es la sección principal del taller. Tiene como objetivo estimular una discusión abierta sobre la relevancia de las ambiciones, las dificultades y posibilidades para alcanzarlas, las prioridades y los pasos a seguir. Se recomienda reservar por lo menos dos horas para esto.

Dificultades y posibilidades para cada ambición

El moderador puede empezar con la primera ambición y presentar los puntajes promedio para cada uno de los dos criterios. Esto sirve como punto de partida para una reflexión conjunta sobre las razones de las puntuaciones y provee una oportunidad para mirar si hay consenso o no. Después de esto, la discusión se puede estructurar en torno a las siguientes preguntas:

1. ¿Creen los participantes que esta ambición es relevante?
2. ¿Cuáles son las dificultades para alcanzar la ambición?
3. ¿Como puede una colaboración entre múltiples actores contribuir al logro de las ambiciones?

Esto se puede repetir para cada aspiración. Sería útil resumir los principales puntos de la discusión en un tablero, incluyendo los puntos relevantes para los pasos a seguir. El moderador puede usar un tablero por ambición, usando diferentes colores para las dificultades y oportunidades. Los participantes deberán ser estimulados a presentar sugerencias concretas. Si el tiempo lo permite, la discusión puede ser dividida en sub-grupos, donde cada sub-grupo discute una ambición con el fin de formular sugerencias prácticas para el futuro.

#### Reflexiones

Las siguientes dos preguntas de orientación pueden ser el punto de partida para una reflexión más general sobre las ambiciones:

1. ¿Hay algunas ambiciones que no fueron discutidas, pero que también deben recibir atención?
2. ¿Faltaron actores que deberían estar involucrados?

#### Prioridades y pasos a seguir

Las preguntas de orientación para una discusión sobre las prioridades y los pasos a seguir son:

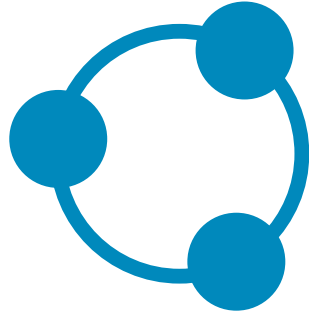
1. De las ambiciones discutidas, ¿cuáles son las prioridades?
2. ¿Cuáles son los pasos prácticos a seguir?

La última parte del taller puede ser usada para acordar los puntos de acción (¿quien va hacer qué?) y para proveer oportunidad para preguntas, comentarios y sugerencias finales. Una manera de finalizar es preguntarle a los participantes que compartan una cosa que encontraron especialmente inspiradora, interesante o útil durante el taller.



## Herramienta 2

# Mirando hacia adentro



## ¿Cuál es la calidad del proceso multi-actores dentro de la plataforma?

### Objetivo y enfoque

La calidad de los procesos dentro de una plataforma multi-actores es probable que afecten su eficiencia general. Por lo tanto, el objetivo de esta herramienta es determinar cómo evalúan los miembros de la plataforma el desempeño de la plataforma en términos de sus procesos internos, y luego de manera conjunta identificar opciones de mejora. Nosotros distinguimos entre dos tipos de variables del proceso: aquellas relacionadas con los principios de buena gobernanza y aquellas que pueden ser consideradas condiciones para la operación efectiva de la plataforma.

### Principios de buena gobernanza

- **Representación:** una plataforma multi-actores debería representar los actores ‘relevantes’ en el paisaje, que a su vez dependen del objetivo de la plataforma. En una auto-evaluación, se puede preguntar a los miembros de la plataforma si ellos piensan que faltan actores importantes y si ellos están de acuerdo con la manera como se eligen a los miembros.
- **Participación & equidad:** La participación puede tener varias intensidades, desde escuchar pasivo a toma de decisiones activa. Una plataforma multi-actores idealmente estimula la participación activa de todos los actores en todos los procesos y la toma de decisiones. Debe darse atención a mujeres, juventud, minorías y grupos en desventaja, mientras al mismo tiempo también es crucial que los actores más poderosos se involucren de manera activa.
- **Responsabilidad & transparencia:** la responsabilidad dentro de una plataforma se refiere hasta qué punto los miembros pueden hacerse mutuamente responsables, por ej. si se pueden llamar entre ellos para rendir cuentas sobre responsabilidades, compromisos, promesas y decisiones. Esto requiere transparencia en la información y la toma de decisiones<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Temas de responsabilidad entre representantes de las partes interesadas y sus constituyentes son de igual importancia, pero caen por fuera del objetivo de las auto-evaluaciones presentadas aquí.

### Condiciones para una operación efectiva

- **Capacidades:** Una plataforma multi-actores necesitara albergar, o tener acceso a información relevante y habilidades. Se necesitan diferentes tipos de conocimientos y habilidades para el manejo de una plataforma multi-actores, así como para el desarrollo exitoso de actividades conjuntas, por ej. promover las prácticas y mercados sostenibles, el monitoreo colaborativo y la planeación del uso de la tierra.
- **Recursos:** Una plataforma tendrá que tener acceso a los recursos financieros suficientes para operar de manera efectiva, tanto en el presente como en el futuro.
- **Gestión adaptable:** Los procesos del paisaje son dinámicos y cambios en las circunstancias deberán informar la toma de decisiones. Esto quiere decir que la gestión de una plataforma multi-actores debe ser flexible y adaptable – reflexionando continuamente sobre sus resultados y estrategias de adaptación de ser necesario.
- **Liderazgo:** La selección del liderazgo de la plataforma – de ser necesario – debería construirse sobre un proceso legítimo y justo, y deberá ser aceptado y confiado por todos los miembros. Acorde con el espíritu del enfoque de paisaje, el liderazgo idealmente está distribuido entre diferentes sectores y actores.
- **Teoría de cambio:** las discusiones entre actores idealmente llevan a la identificación de objetivos comunes para el futuro del paisaje (por. Ej. previniendo inundaciones y manteniendo la fertilidad del suelo). El siguiente paso es desarrollar una estrategia clara y acordada para realizar los objetivos – una hoja de ruta a la cual todos están comprometidos.
- **Facilitación y comunicación:** Facilitación implica la organización eficiente y efectiva de reuniones y otros procesos de colaboración de socios, y la planeación y movilización de las acciones acordadas. Más aun, es importante que la información sea ampliamente compartida entre socios, asegurándose que todos estén siempre al día.
- **Confianza:** confianza entre actores es clave, puesto que la falta de confianza resultara en una falta de transparencia y compromiso. Una plataforma debería ser un ‘espacio de intercambio’ seguro donde los actores se sientan tranquilos de compartir sus inquietudes, valores y preferencias.
- **Compromiso:** La eficiencia de una plataforma multi-actores dependen en gran medida del nivel de compromiso de los miembros. Esto quiere decir que ellos deben estar comprometidos con la plataforma y los acuerdos hechos dentro de la plataforma. Finalmente, el compromiso a un proceso de múltiples actores también implica una voluntad a comprometerse e identificar de manera conjunta soluciones que reduzcan las concesiones y maximicen las sinergias entre los diferentes intereses.

La tabla 3 presenta dos criterios para cada uno de los principales procesos mencionados anteriormente.

Tabla 3. Variables del proceso

Tipo	Principio	Criterio
Buena gobernanza	Representación	La plataforma representa a todos los actores relevantes en el paisaje
		Los miembros aceptan la forma en que los miembros de la plataforma son elegidos
	Participación & equidad	Todos los miembros participan y son escuchados durante las discusiones
		Todos los miembros pueden influenciar la toma de decisiones dentro de la plataforma
	Responsabilidad & transparencia	Los miembros pueden exigirse mutuamente por sus acciones y decisiones
		La información y la toma de decisiones es transparente
Condiciones para una operación efectiva	Capacidades	Los miembros de la plataforma tienen los conocimientos y las habilidades para alcanzar los objetivos de la plataforma
		Los miembros de la plataforma pueden acceder a conocimientos y habilidades externas de las cuales pueden aprender
	Recursos	La plataforma tiene suficientes recursos económicos para operar efectivamente
		La plataforma tiene un plan viable para asegurar recursos económicos en el futuro
	Gestión adaptativa	Los planes de la plataforma pueden cambiar basados en las reflexiones periódicas sobre su desempeño
		Los miembros tienen posibilidades de dirigir sus quejas/ sugerencias/conflictos dentro de la plataforma
	Liderazgo	Los miembros aceptan y confían en el liderazgo de la plataforma
		Los miembros aceptan el proceso de selección de liderazgo
	Teoría de cambio	Los miembros comparten algunos objetivos concretos para el futuro de los paisajes
		La plataforma tiene una estrategia clara y acordada para lograr los objetivos
	Facilitación & comunicación	La plataforma es eficiente en la organización de reuniones y la movilización de las acciones acordadas
		La información es compartida de manera amplia entre los miembros
	Confianza	Los miembros se sienten tranquilos compartiendo información y haciendo acuerdos
		Los miembros se sienten bienvenidos, informados y estimulados a contribuir
	Compromiso	Los miembros están comprometidos con las discusiones y los acuerdos
		Los actores están dispuestos a buscar compromisos



## Preparaciones para el taller

El objetivo de esta evaluación es valorar la calidad de los procesos internos de la plataforma. Esto se hace basándose en los juicios de valor de los miembros participantes. Para preparar esta evaluación es importante tener un buen conocimiento sobre las características de los procesos principales. Algunas de las preguntas que se necesitan responder son:

1. ¿Cuál es el procedimiento para vincularse a la plataforma? (¿Está la plataforma abierta o cerrada para actores que estén interesados en vincularse?)
2. ¿Hay actores que no están interesados en vincularse?
3. ¿Cuál es el procedimiento para elegir los líderes?
4. ¿Como se distribuyen los líderes a través de los sectores y actores?
5. ¿De qué manera se representan las comunidades?
6. ¿Cuáles son los procedimientos de rendición de cuentas entre los representantes y las constituyentes?
7. ¿Como está financiada la plataforma y por cuánto tiempo?
8. ¿Cuáles son los procedimientos para abordar las quejas, sugerencias y conflictos?
9. ¿Esta la plataforma basada en una estrategia clara? Si es así, ¿como se estableció la estrategia?

Este tipo de información puede ser obtenida a través de entrevistas con un líder de la plataforma, facilitador o coordinador, y una revisión de los documentos de referencia (por ej. planes de manejo, actas de reuniones o reportes anuales).

## Pautas para el taller

### Introducción

#### Instalación del evento

El objetivo del taller es reflexionar sobre los procesos dentro de la plataforma, ya que la calidad de los procesos puede afectar el desempeño general de la plataforma. La meta es estimular las discusiones entre los miembros, y de manera conjunta identificar que funciona y que se puede mejorar. El moderador puede recalcar la importancia de tener una actitud abierta y la reflexión crítica. La intención no solo es enfocarse en los éxitos, pero también en los problemas y las dificultades, ya que esto va ayudar a identificar las oportunidades para mejorar.

#### Acordando resultado y privacidad

Antes de comenzar puede ser útil acordar los resultados esperados del taller. El taller puede, por ejemplo, ser usado para desarrollar una evaluación interna con experiencias y recomendaciones para el futuro. Le corresponde a la plataforma y sus miembros decidir si un informe (o partes de este) debe ser publicado o no, y si las contribuciones individuales de los miembros deben ser anónimas o no.

#### Rompiendo el hielo

Dependiendo de la situación puede ser útil incluir un ejercicio divertido, que puede romper el hielo y establecer un ambiente en el cual la gente se sienta tranquila de hablar y dar opiniones (véase Brouwer et. al 2015 para ideas).

## Puntuación

### Discusión y puntuación por criterio

El moderador puede empezar preguntando en qué medida los participantes están de acuerdo o en desacuerdo con el primer criterio presentado en la tarjeta de puntuación (Tabla 4). La discusión resultante les permitirá a los participantes compartir sus ideas y cerciorar que los participantes tienen una interpretación común de cada criterio. Se debe estimular a los participantes a dar explicaciones, especificaciones y ejemplos. Después de una discusión corta, todos los participantes pueden indicar en su tarjeta de puntuación en qué medida están de acuerdo con la afirmación. Esto debe repetirse para cada afirmación. Se recomienda reservar por lo menos 60 minutos para todo el ejercicio.

### Análisis en el acto

Durante la pausa, las puntuaciones pueden ser ingresadas en una hoja de Excel para un análisis preliminar, por ejemplo con una gráfica de barras para cada principio, que muestre las puntuaciones promedio de cada criterio. Adicionalmente puede ser de ayuda observar las puntuaciones máximas y mínimas por criterio, y la desviación estándar.

Tabla 4. Tarjeta de puntuación: calidad de procesos (ver anexo para una versión imprimible)

Por favor indique que sector representa: ONG/OSC   Comunidad   Gobierno   Industria   Academia   Medios   Otro, cual: .....						
Pregunta: ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación sobre el estado actual en el paisaje? 1: Absolutamente desacuerdo; 2: desacuerdo; 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: acuerdo; 5: absolutamente de acuerdo.						
Principio	Criterio de la situación actual	1	2	3	4	5
Representación	La plataforma representa a todos los actores relevantes en el paisaje					
	Los miembros aceptan la forma en que los miembros de la plataforma son elegidos					
Participación & equidad	Todos los miembros participan y son escuchados durante las discusiones					
	Todos los miembros pueden influenciar la toma de decisiones dentro de la plataforma					
Responsabilidad & transparencia	Los miembros pueden exigirse mutuamente por sus acciones y decisiones					
	La información y la toma de decisiones es transparente					
Capacidades	Los miembros de la plataforma tienen los conocimientos y las habilidades para realizar los objetivos de la plataforma					
	Los miembros de la plataforma pueden acceder a conocimientos y habilidades externas de las cuales pueden aprender					
Recursos	La plataforma tiene suficientes recursos económicos para operar efectivamente					
	La plataforma tiene un plan viable para asegurar recursos económicos en el futuro					

Gestión adaptativa	Los planes de la plataforma pueden cambiar basados en las reflexiones periódicas sobre su desempeño					
	Los miembros tienen posibilidades de dirigir sus quejas/sugerencias/conflictos dentro de la plataforma					
Liderazgo	Los miembros aceptan y confían en el liderazgo de la plataforma					
	Los miembros aceptan el proceso de selección de liderazgo					
Teoría de cambio	Los miembros comparten algunos objetivos concretos para el futuro de los paisajes					
	La plataforma tiene una estrategia clara y acordada para lograr los objetivos					
Facilitación & comunicación	La plataforma es eficiente en la organización de reuniones y la movilización de las acciones acordadas					
	La información es compartida de manera amplia entre los miembros					
Confianza	Los miembros se sienten tranquilos compartiendo información y haciendo acuerdos					
	Los miembros se sienten bienvenidos, informados y estimulados a contribuir					
Compromiso	Los miembros están comprometidos con las discusiones y los acuerdos					
	La plataforma representa a todos los actores relevantes en el paisaje					

### Discusión

Esta es la sección principal del taller. Tiene como objetivo estimular una discusión abierta sobre la manera como los procesos entre múltiples actores pueden ser mejorados. Se recomienda reservar por lo menos dos horas para esto.

#### Dificultades y posibilidades, por principio

El mediador puede empezar con el primer principio y presentar los puntajes promedio para cada uno de los dos criterios. Esto sirve como punto de partida para una reflexión conjunta sobre las razones de las puntuaciones y provee una oportunidad para mirar si hay consenso o no. Después de esto, la discusión se puede estructurar en torno a las siguientes preguntas:

1. ¿Creen los participantes que este principio es relevante?
2. ¿Cuáles son las dificultades de la plataforma que impiden una puntuación más alta en este principio?
3. ¿Que se debe hacer para mejorar el desempeño de la plataforma en este principio?

Esto se puede repetir para cada principio. Sería útil resumir los principales puntos de la discusión en un tablero, incluyendo los puntos relevantes para los pasos a seguir. El moderador puede usar un tablero por criterio, usando diferentes colores para las dificultades y oportunidades. Los participantes deben ser estimulados a presentar sugerencias concretas.



### Reflexiones

Puede ser útil reflexionar sobre los principios del proceso y analizar si existen principios del proceso adicionales o criterios que son importantes para el funcionamiento de la plataforma, pero que no se han incluido aun en la tarjeta de puntuación.

### Temas sensibles

Puede haber temas que los participantes encuentren muy sensibles para discutirlos en grupo, por ejemplo, relacionados a participación, equidad y confianza. Se puede reservar un tiempo para que los participantes escriban en un papel – de manera anónima – las ideas y experiencias que no quieren discutir en el grupo.

### Prioridades y pasos a seguir

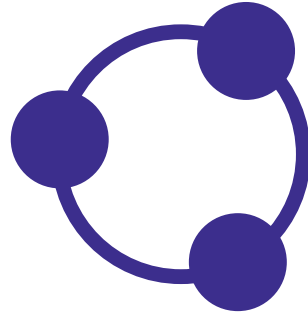
La última parte de la discusión puede ser usada para identificar los pasos a seguir. Algunas preguntas que pueden orientar la discusión son:

1. ¿Que principios del proceso y criterios se consideran importantes para asegurar una plataforma efectiva?
2. ¿Cuáles son los pasos prácticos que deben tomarse?

La última parte del taller puede ser usada para acordar los puntos de acción (¿quien va hacer qué?) y para proveer oportunidad para preguntas, comentarios y sugerencias finales.

## Herramienta 3

# Mirando al pasado



## ¿En qué medida ha cumplido la plataforma con sus objetivos?

### Objetivo y enfoque

Cuando una plataforma multi-actores ha sido operacional durante un tiempo la evaluación de los resultados puede ser utilizada para fines de rendición de cuentas y de aprendizaje, y en algunas ocasiones puede ser un requerimiento de los donantes. En esta sección presentamos una herramienta para la evaluación de los resultados de la plataforma. Los resultados están definidos como los cambios a corto y mediano plazo que la plataforma ha realizado – sea grande o pequeño, intencional o no, positivo o negativo. Esta herramienta será usada como complemento a otras herramientas para monitoreo y evaluación (por ej. mapas de cambio en coberturas, evidencias de mejoras en los medios de vida o cambios en la productividad agrícola, o la observación de especies en peligro por las comunidades). Tiene un valor particular como una herramienta de integración que involucra de manera activa a los actores que representan diferentes perspectivas.

Para entender como ha sido el desempeño de la plataforma, se necesita identificar los objetivos de la plataforma y compararlos a los logros reales de la plataforma. Si la plataforma tiene un plan de acción a corto o mediano plazo para trabajar de manera conjunta hacia la realización de objetivos a largo plazo para el paisaje, esto debería servir de base para una evaluación del desempeño. Sin embargo, no siempre se tiene un plan de acción y las plataformas son dinámicas y de configuraciones impredecibles. Los objetivos y las formas para lograrlos pueden no estar descritos de manera detallada al inicio, y es probable que los objetivos cambien con el tiempo como resultado de las discusiones y negociaciones entre los miembros. En estos casos el método cosecha de alcances es el más adecuado (véase, por ej. Wilson-Grau y Britt 2012). La cosecha de alcances empieza con la identificación de los cambios relevantes hechos por la entidad institucional a ser evaluada, en este caso la plataforma del paisaje.

Una complicación cuando se aplica la cosecha de alcances a plataformas multi-actores es que algunas veces es difícil distinguir entre los resultados de las acciones por miembros individuales, y los resultados de la plataforma. Por esto, una vez se han identificado los resultados es de suma

importancia identificar como se obtuvieron los resultados y por quien. Esto puede llevar a discusiones importantes sobre el valor añadido de la colaboración entre múltiples actores.

## Preparaciones para el taller

El objetivo de esta evaluación es examinar el desempeño de la plataforma en términos de sus resultados con respecto a los objetivos originales. Esto se hace basándose en los juicios de valor de los miembros participantes. Para prepararse para esta evaluación es importante tener una buena visión sobre los objetivos y los resultados esperados de la plataforma (estos pueden estar identificados en el plan de acción). Las preguntas que necesitan responderse son:

1. ¿Cuáles son los objetivos de la plataforma?
2. Teniendo en cuenta los objetivos ¿quienes son los actores relevantes en el paisaje?
3. ¿Cuáles grupos de actores están representados en la plataforma y cómo?
4. ¿Cuales han sido las actividades principales de la plataforma?
5. ¿Cuáles han sido los resultados principales de la plataforma?

Esta información se puede obtener a través de entrevistas con un líder de la plataforma, facilitador o coordinador, y por medio de una revisión de la documentación de referencia (por ejemplo planes de manejo, actas de reuniones o reportes anuales).

## Pautas para el taller

### Introducción

#### Instalación del evento

La meta de la evaluación es reflexionar sobre el desempeño de la plataforma. Es una evaluación participativa con el fin de estimular la discusión y la identificación de que está funcionando bien, y que se puede mejorar. Es importante no solo enfocarse en los éxitos, pero también en los problemas y las dificultades, ya que esto ayudara a identificar las oportunidades para mejorar. Puede ser de gran utilidad enfocarse en un cierto periodo de tiempo, por ej. los últimos cinco años.

#### Acordando resultados y privacidad

Antes de empezar se debe discutir el resultado esperado del taller. El taller puede, por ejemplo, ser usado para desarrollar un informe de evaluación interna con las experiencias y recomendaciones para el futuro. Le corresponde a la plataforma y sus miembros decidir si un informe (o partes de este) debe ser publicado o no, y si las contribuciones individuales de los miembros deben ser anónimas o no. También se debe establecer claramente si el taller hace parte de una evaluación externa o no.

#### Rompiendo el hielo

Dependiendo de la situación puede ser útil incluir un ejercicio divertido, que rompa el hielo y se establezca un ambiente donde la gente se sienta tranquila de hablar y dar opiniones. Para ideas véase: <http://www.mspguide.org/tool/introductions>.

## Cosecha de alcances

### Objetivos

El moderador puede presentar los objetivos de la plataforma (por ejemplo, en un tablero o usando un proyector) y preguntar si hay más que deberían ser añadidos.

Desempeño

El moderador puede escribir los objetivos en la parte superior de un tablero y preguntarle a los participantes que mencionen:

1. Un resultado de la plataforma (por. Ej. un cambio hecho por la plataforma que ha influenciado un objetivo específico)
2. Una evidencia o un ejemplo de ese resultado en particular. Aquí se pueden discutir los resultados que se derivan de esfuerzos adicionales de monitoreo y evaluación.
3. Como se obtuvo el resultado
4. El valor añadido de la plataforma multi-actores (¿qué habría sido diferente si no hubiera habido una interacción entre los diferentes actores?)

Los principales puntos pueden ser resumidos en el tablero (véase figura 1 para un ejemplo). El ejercicio continua hasta que todos estén de acuerdo que todos resultados principales del primer objetivo han sido tratados. Esto deberá repetirse para cada objetivo.

Dificultades y mejoras

Se puede preguntarles a los participantes acerca de los factores que no permiten alcanzar cada uno de los objetivos. Estas dificultades pueden estar relacionadas a la forma como la plataforma opera, pero también pueden ser externos, por ej. desarrollos en el paisaje que suceden por fuera de la influencia de la plataforma. A continuación, la discusión puede dirigirse a la identificación de las mejoras que pueden hacerse para aumentar la eficiencia de la plataforma para alcanzar los objetivos.

Pasos a seguir

La última parte del taller puede ser usada para acordar los puntos de acción (¿quien va hacer qué?) y proveer la oportunidad para preguntas, comentarios y sugerencias finales.

Figura 1. Estructura para el ejercicio de cosecha de resultados

Objetivo 1: .....				
	Resultado	Evidencia/ejemplo	Como	Valor añadido
Desempeño	...	...	...	...
	...	...	...	...
	...	...	...	...
Dificultades (internas y externas)	...			
	...			
	...			
Posibles mejoras	...			
	...			
	...			

# Consideraciones generales

## Informes y seguimiento

En las secciones anteriores se describieron las tres herramientas para ayudar a la planeación, monitoreo y evaluación de plataformas multi-actores en un taller. Las interacciones y discusiones durante cada taller proveerán una oportunidad de aprendizaje para cada participante así como para toda la plataforma. Para captar los puntos principales de las discusiones, los resultados pueden ser documentados en informes prestando especial atención a las experiencias, recomendaciones y los puntos de acción, para ser distribuidos entre los miembros de la plataforma. Adicionalmente, los resultados del taller pueden ser potencialmente usados en publicaciones que informen a los donantes, colegas y el público en general (por ej. como informe de políticas o entradas de blog). Si el tiempo y los recursos lo permiten, un taller de seguimiento puede organizarse para discutir los resultados encontrados y las recomendaciones con los miembros de la plataforma, y para planear la implementación de los puntos de acción acordados. En caso que la plataforma quiera usar la herramienta(s) de forma regular, este taller de seguimiento también puede ser usado para reflexionar sobre la(s) herramienta(s) usadas y discutir los ajustes necesarios.

## Participación y apropiación

Para asegurarse que todas las voces están siendo escuchadas y un panorama comprensivo es obtenido, es importante asegurar suficiente diversidad en el grupo de participantes del taller así como del equipo evaluador (si existe). Idealmente un grupo diverso de actores no solo participa durante el taller, pero también durante la preparación del taller (ajustando el programa del taller a las necesidades específicas de la plataforma), y durante la organización de las actividades de seguimiento. De esta forma los miembros de la plataforma tendrán la propiedad sobre el proceso. Esto aumenta la probabilidad que los resultados del taller sean usados. También aumenta las posibilidades que la plataforma adopte la planeación, monitoreo y evaluación participativa como parte de su *modus operandi*.

## Reflexión crítica

La reflexión crítica es el elemento principal de cada una de las herramientas. Esto implica que las sorpresas y fracasos son considerados materiales de aprendizaje. Los miembros de la plataforma son estimulados a cuestionarse a sí mismos: ¿la plataforma está haciendo lo que debería estar haciendo? ¿Que está funcionando y que se debería mejorar? ¿Cuales factores externos a la plataforma influyen en su operación y éxitos? ¿Las suposiciones subyacentes a la estrategia de la plataforma siguen siendo válidas? ¿Es necesario revisar la organización o estrategia de la plataforma? Estas preguntas son clave, pero no siempre reciben suficiente atención. A menudo, el enfoque se centrará en “hacer”, y puede haber poco tiempo para discusiones más fundamentales. Crear un momento para la reflexión crítica conjunta no solo brindará la posibilidad de un control de la realidad, sino que también fortalecerá una comprensión compartida de la teoría del cambio de la plataforma.



## Aplicabilidad para investigación

Las herramientas presentadas en estos lineamientos se basan tanto en fundamentos teóricos como en experiencias prácticas. Aunque fueron desarrolladas específicamente para aprendizaje participativo en talleres con los miembros de la plataforma, estos pueden ser usados por investigadores como un marco analítico, por ejemplo, como base para estudios comparativos. Cuando el método se usa para recoger datos de un gran número de acuerdos entre múltiples actores permitirá el análisis de las relaciones entre las aspiraciones, procesos y resultados.

## Retroalimentación

Promovemos a profesionales e investigadores que adapten el método a sus necesidades y lo usen en varios casos, y los invitamos a que compartan sus experiencias y sugerencias con nosotros por medio de los siguientes datos de contacto.

Tropenbos Internacional - Países Bajos  
P.O. Box 232  
6700 AE Wageningen, Países Bajos  
Correo electrónico: [tropenbos@tropenbos.org](mailto:tropenbos@tropenbos.org)

EcoAgriculture Partners  
1100 17th St NW, Suite 600  
Washington, DC 20036, USA  
Correo electrónico: [info@ecoagriculture.org](mailto:info@ecoagriculture.org)

# Recursos

- Brouwer, J.H., W. Hiemstra, S.M. van Vugt y H. Walters (2013) "Analysing stakeholder power dynamics in multi-stakeholder processes: insights of practice from Africa and Asia." *Knowledge Management for Development Journal* 9(3):11-31.
- Brouwer, J.H., A.J. Woodhill, M. Hemmati, K.S. Verhoosel y S.M. van Vugt (2015) *The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-stakeholder Partnerships*. Wageningen, the Netherlands: Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research centre.
- Buck, L.E., J.C. Milder, T.A. Gavin y I. Mukherjee (2006) *Understanding Ecoagriculture: A framework for Measuring Landscape Performance*. Discussion Paper Number 2. Washington DC, USA: EcoAgriculture Partners.
- Buck, L.E., S. Scherr, C. Planicka y K. Heiner (forthcoming) *Building Partnerships for Landscape Stewardship*. En: Bieling, C. y T. Plieninger (eds.) *The Science and Practice of Landscape Stewardship*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Crawford P. y P. Bryce (2003) "Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation." *International Journal of Project Management* 21(5):363-373.
- Cornell University (2016) *Landscape Measures Resource Center – Guidelines for Using the Landscape Performance Scorecard*. <http://blogs.cornell.edu/lmrc/2007/09/27/instructions-for-using-the-landscape-scorecard>. Accessed 23 August, 2016.
- DAC (Development Assistance Committee Working Party on Aid Evaluation) (2002) *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Paris, France: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Denier, L., S. Scherr, S. Shames, P. Chatterton, L. Hovani y N. Stam (2015) *The Little Sustainable Landscape Book*. Oxford, UK: Global Canopy Programme.
- Gertler, P.J., S. Martinez, P. Premand, L.B. Rawlings y C.M.J. Vermeersch (2011) *Impact Evaluation in Practice*. Washington, DC: The World Bank.
- Guijt, I. y J. Woodhill (2002) *Managing for impact in rural development: A Guide for Project M & E*. Rome, Italy: International fund for Agricultural Development.
- Kusters, C.S.L., S. van Vugt, S. Wigboldus, B. Williams y J. Woodhill (2011) *Making evaluations matter: A practical guide for evaluators*. Wageningen, the Netherlands: Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research centre.
- Kusters, K. (2015) *Climate-smart landscapes and the landscape approach – An exploration of the concepts and their practical implications*. Wageningen, the Netherlands: Tropenbos International.
- Mascia, M.B., S. Pailler, M.L. Thieme, A. Rowe, M.C. Bottrill, F. Danielsen, J. Geldmann, R. Naidoo, A.S. Pullin y N.D. Burgess (2014) "Commonalities and complementarities among approaches to conservation monitoring and evaluation". *Biological Conservation* 169 (2014): 258-267.
- Milder, J.C., A.K. Hart, P. Dobie, J.O. Minai y C. Zaleski (2014) "Integrated landscape initiatives for African agriculture, development, and conservation: a region-wide assessment." *World Development* 54:68-80.

- Patton, M.Q. (2008) *Utilization Focused Evaluation*. 4th ed., Sage, Thousand Oaks.
- Sayer, J., C. Margules, A.K. Boedhihartono, A. Dale, T. Sunderland, J. Supriatna y R. Saryanthi (2014) "Landscape approaches: what are the pre-conditions for success?" *Sustainability Science* 1-11.
- Sayer, J., T. Sunderland, J. Ghazoul, J.L. Pfund, D. Sheil, E. Meijaard, M. Venter, A.K. Boedhihartono, M. Day, C. Garcia, C. Van Oosten y L.E. Buck (2013) "Ten principles for a landscape approach to reconciling agriculture, conservation, and other competing land uses." *Proceedings of the national academy of sciences* 110(21):8349-8356.
- Scherr, S.J., S. Shames y R. Friedman (2013) *Defining Integrated Landscape Management for Policy Makers*. EcoAgriculture Policy Focus Series No. 10. Washington DC, USA: EcoAgriculture Partners.
- Scriven, M. (1991) *Evaluation Thesaurus*, fourth ed. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Wilson-Grau, R. (2015) *Outcome Harvesting. BetterEvaluation*. [http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome\\_harvesting](http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome_harvesting). Accessed 18 February, 2016.
- Thaxton, M., T. Forster, P. Hazlewood, L. Mercado, C. Neely, S.J. Scherr, L. Wertz, S. Wood y E. Zandri (2015) *Landscape Partnerships for Sustainable Development: Achieving the SDGs through Integrated Landscape Management. A White Paper to discuss the benefits of using ILM as a key means of implementation of the Sustainable Development Goals*. Washington DC, USA: Landscapes for People, Food and Nature Initiative.
- Zagt, R.J. y J. Chavez-Tafur (2014) "Towards productive landscapes – a synthesis". En: Chavez-Tafur, J. y R.J. Zagt (eds.) *Towards Productive Landscapes. EFRN News 57*. Wageningen, the Netherlands: Tropenbos International.

## Anexo 1: Tarjeta de puntuación - Ambiciones

Por favor indique que sector representa: ONG/OSC   Comunidad   Gobierno   Industria   Academia   Medios   Otro, cual: .....							
Pregunta: ¿En qué medida está de acuerdo con la ambición sobre el estado actual en el paisaje? 1: Absolutamente desacuerdo; 2: desacuerdo; 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: acuerdo; 5: absolutamente de acuerdo.							
Ambición	Criterio sobre el estado actual en el paisaje	1	2	3	4	5	Comentarios
Metas compartidas a largo plazo y plan de acción	Los actores comparten objetivos a largo plazo para el paisaje						
	Los actores trabajan juntos sobre la base de un plan de acción del paisaje						
Prácticas y políticas promueven los objetivos de conservación, medios de vida y producción	Los actores trabajan juntos para la promoción de políticas y prácticas ecológicas						
	Los actores trabajan juntos para alinear las prácticas y políticas de conservación con los objetivos de los medios de vida y de producción.						
Monitoreo y planeación del ordenamiento territorial mejorados	Los actores monitorean de manera conjunta los desarrollos en el paisaje						
	Los actores catalizan más procesos participativos en el ordenamiento territorial						
	Los actores se mantienen informados entre ellos y aprenden unos de los otros						
Instituciones receptoras	Los actores usan la información de otros actores para la toma de decisiones						

## Anexo 2: Tarjeta de puntuación - Calidad de procesos

Por favor indique que sector representa: ONG/OSC   Comunidad   Gobierno   Industria   Academia   Medios   Otro, cual: .....							
Pregunta: ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación sobre el estado actual en el paisaje? 1: Absolutamente desacuerdo; 2: desacuerdo; 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: acuerdo; 5: absolutamente de acuerdo.							
Principio	Criterio de la situación actual	1	2	3	4	5	Comentarios
Representación	La plataforma representa a todos los actores relevantes en el paisaje						
	Los miembros aceptan la forma en que los miembros de la plataforma son elegidos						
Participación & equidad	Todos los miembros participan y son escuchados durante las discusiones						
	Todos los miembros pueden influenciar la toma de decisiones dentro de la plataforma						
Responsabilidad & transparencia	Los miembros pueden exigirse mutuamente por sus acciones y decisiones						
	La información y la toma de decisiones es transparente						
Capacidades	Los miembros de la plataforma tienen los conocimientos y las habilidades para realizar los objetivos de la plataforma						
	Los miembros de la plataforma pueden acceder a conocimientos y habilidades externas de las cuales pueden aprender						
Recursos	La plataforma tiene suficientes recursos económicos para operar efectivamente						
	La plataforma tiene un plan viable para asegurar recursos económicos en el futuro						



Principio	Criterio de la situación actual	1	2	3	4	5	Comentarios
Adaptive management	Los planes de la plataforma pueden cambiar basados en las reflexiones periódicas sobre su desempeño						
	Los miembros tienen posibilidades de dirigir sus quejas/sugerencias/conflictos dentro de la plataforma						
Liderazgo	Los miembros aceptan y confían en el liderazgo de la plataforma						
	Los miembros aceptan el proceso de selección de liderazgo						
Teoría de cambio	Los miembros comparten algunos objetivos concretos para el futuro de los paisajes						
	La plataforma tiene una estrategia clara y acordada para lograr los objetivos						
Facilitación & comunicación	La plataforma es eficiente en la organización de reuniones y la movilización de las acciones acordadas						
	La información es compartida de manera amplia entre los miembros						
Confianza	Los miembros se sienten tranquilos compartiendo información y haciendo acuerdos						
	Los miembros se sienten bienvenidos, informados y estimulados a contribuir						
Compromiso	Los miembros están comprometidos con las discusiones y los acuerdos						
	La plataforma representa a todos los actores relevantes en el paisaje						



Las iniciativas integradas de paisaje a menudo implican plataformas de multi-actores. Estas están destinadas a permitir discusiones, negociaciones y planificación conjunta entre las partes interesadas de diversos sectores en un paisaje determinado. Con inversiones crecientes en tales plataformas, existe la necesidad de métodos simples y asequibles para ayudar a su planificación, monitoreo y evaluación (PME). Este informe presenta dicho método. Proporciona directrices prácticas para talleres participativos de PME.

El método consiste en tres herramientas. El primero permite mirar hacia el futuro, identificando las prioridades para la colaboración futura de múltiples partes interesadas en el paisaje. El segundo se puede usar para mirar hacia adentro. Se centra en los procesos dentro de una plataforma con el fin de identificar áreas para una posible mejora. La tercera herramienta se puede utilizar para mirar al pasado, identificando los principales resultados de una plataforma y comparándolos con los objetivos originales.

Todavía queda mucho por aprender sobre cómo las plataformas de multi-actores pueden desempeñar mejor su papel en el paisaje. Estas herramientas proporcionarán un punto de partida para que este aprendizaje tenga lugar. Se han desarrollado para descubrir diversos puntos de vista y estimular las discusiones, aprovechando al máximo el conocimiento y la experiencia de los miembros de la plataforma.

