

NEGOWAT

Action research on land and water conflicts in peri-urban Latin America



Facilitating Negotiations Over Land And Water Conflicts In Latin- American Peri-Urban Upstream Catchment: Combining Agent-Based Modelling With Role Playing Game
PROJECT NEGOWAT.

Metodología de Intervención en el Diseño y Evaluación de una Plataforma Temporal de Múltiples Grupos de Interés

DOCUMENTO DE TRABAJO Nº 1

**Nicolás Faysse, Vladimir Cossío,
Bernardo Paz, Franz Quiroz, Raúl Ampuero**

Cochabamba-Bolivia, Febrero, 2005

www.negowat.org

INCO PROJECT ICA4-2002-10061
FAPESP PROJECT: 02/ 09817-5



CONTENIDO

1	Introducción	1
1.1	Algunas definiciones	1
2	Marco teórico de las Plataformas Multi Grupos de Interés	2
2.1	Definición	2
2.2	Objetivos de una PMGI	4
3	Análisis de base	5
4	Evaluación ex-ante de la intervención	6
4.1	Evaluación de la oportunidad de intervenir	7
4.2	Evaluación del tipo de intervención necesaria	7
4.3	Posición del Facilitador	8
5	Diseño de la PMGI	9
5.1	Principales puntos a abordar para el diseño de una PMGI	9
5.1.1	Elección del Facilitador y la organización que convoca	10
5.1.2	Estructura básica de una PMGI	10
5.1.3	Estructura de negociación	11
5.1.4	Relación entre las bases y sus representantes	13
5.1.5	Vínculo con los grupos de interés no representados en la PMGI y con el público en general	14
5.1.6	Actividades específicas del Facilitador	14
5.2	Organización de las sesiones (espacios de interacción)	15
6	Seguimiento y evaluación	15
6.1	Aspectos Generales	16
6.2	Elementos Considerados	16
6.2.1	Los objetivos de la PMGI	16
6.2.2	Los resultados y efectos del proceso (esperados e inesperados)	17
6.3	Actividades de evaluación	17
6.3.1	Definición de indicadores	17
6.3.2	Seguimiento del proceso	20
6.3.3	Seguimiento de los resultados y efectos	21
7	Conclusiones	22
8	Referencias bibliográficas	23

1 Introducción

En este documento se propone una metodología genérica que permite diseñar y evaluar una Plataforma de Múltiples Grupos de Interés, enfocándose en plataformas destinadas a tratar un tema específico, un problema que involucra a varios grupos de interés. Este problema puede estar latente (inexplícito) o ser expresado en forma de desacuerdos, o de conflicto. De ese modo, la PMGI podría estar enfocada a prevenir la ocurrencia de un conflicto o a resolver un conflicto existente, involucrando a todos los grupos de interés alrededor de este. Aunque esta metodología fue diseñada enfocándose en plataformas temporales, muchos de los aspectos que se incluyen podrían ser también relevantes para plataformas permanentes.

Este enfoque para la resolución de problemas existe desde hace mucho tiempo atrás (ver por ejemplo, la gran lista de literatura en Resolución Alternativa de Conflictos), y cada vez toma mayor importancia, por ejemplo en el ámbito de la gestión del agua (principios de la Conferencia Internacional de Dublín en 1992). Aunque existen plataformas que funcionan sin Facilitador, la presencia de una organización que va a liderar o dirigir la plataforma de discusión/negociación es más frecuente. Ese es el caso considerado aquí, plataformas en las que una organización (Facilitador) estará involucrada en el diseño, organización, ejecución y evaluación de una mesa de discusión/negociación. En esta situación el Facilitador tiene el objetivo de intervenir para mejorar una plataforma existente o empezar una nueva. Se debe destacar que la facilitación y organización de la plataforma, no son las únicas actividades de las podría constituir la intervención del Facilitador.

Esta metodología está dirigida a organizaciones a cargo de la facilitación de este tipo de procesos, por ejemplo ONGs. Los puntos más importantes de la metodología son resumidos a través de preguntas que forman una guía, una "lista de control" para diseñar y evaluar una intervención de este tipo. Se utilizan preguntas como una manera de apoyar la estructuración de una PGMI, tratando de no ser muy normativo, ante la gran variedad de situaciones que se podrían encontrar. Otros documentos que proponen metodologías son, por ejemplo, Hemmati (2002), Sextón (2002), Susskind and Cruishank (1987).

1.1 Algunas definiciones

Este documento no pretende dar una visión completa de las bases teóricas que se podrían utilizar para analizar una PGMI. Son dadas solamente referencias de base, para que el lector interesado pueda seguir leyendo a cerca de un tema específico. Para profundizar sobre el tema se recomienda revisar Tyler (1998) o Steins y Edwards (1999a).

Aquí proponemos algunas redefiniciones, ya que muchas de estas palabras son entendidas a menudo de maneras diferentes.

Problemas y conflictos

Se puede destacar tres formas de divergencia.

- Problema: una situación donde hay una diferencia de punto de vista entre grupos de interés, aunque no necesariamente explícita.
- Desacuerdo: una situación donde los grupos de interés reconocen de manera explícita una diferencia de opinión sobre un tema.

- Conflicto: una situación de crisis entre los grupos de interés y, en casos, de confrontaciones (ver también Ceres 1999 para una discusión sobre este concepto).

Varias referencias proponen una tipología de conflictos (CERES, 1999, Lewins, 2001, Warner, 2000, Allain, 2003). Aquí utilizaremos la palabra “problema” de manera genérica.

Grupos de Interés

Se define un *grupo de interés* (en inglés Stakeholder) como las personas o grupos que afectan o son afectados por el curso que toma un problema, ya sea directa o indirectamente (Steins y Edwards, 1999), pero que no necesariamente se involucran en el tratamiento del mismo (no necesariamente actúan). Por ejemplo, en el ámbito del manejo de recursos naturales es importante hacer una distinción entre *usuarios*, como aquellos que utilizan un recurso, y *grupos de interés*, que involucran a los anteriores, pero también a grupos que no utilizan el recurso pero pueden afectar o ser afectados por el uso y manejo del mismo. En el documento se prefiere utilizar “Grupos de Interés”, en vez de “Actor”, ya que los primeros incluyen a todas las personas afectadas por un problema común, ya sea que estén activos en el escenario social local o no.

Finalmente, definir un grupo de interés es siempre una simplificación de la realidad, ya que dentro de cada grupo, las personas pueden tener varias posiciones.

En este documento, entenderemos como Facilitador a la organización a cargo de la facilitación de la PMGI.

2 Marco teórico de las Plataformas Multi Grupos de Interés

2.1 Definición

PGMIs son procesos en los cuales los grupos de interés (i) trabajan en forma colectiva para entender la naturaleza de un problema común, (ii) acuerdan acciones/formas de resolver estos problemas/desacuerdos y (iii) emprenden acciones conjuntas con respecto a los problemas percibidos. Estas Plataformas pueden ser de duración limitada, para resolver un problema específico, o apuntar a ser permanentes.

El potencial de este tipo de intervenciones, relacionado con la participación de diversos grupos de interés, la cooperación y la acción colectiva, ha hecho que se aplique en diversas áreas (recursos naturales, formulación de políticas, etc.) y con distintos objetivos. Warner y Vehallen (2004) citan algunos:

- Democratización (dando voz a muchos)
- Emancipación y empoderamiento
- Resolución de conflictos
- Gestión mas integrada de recursos
- Resolver problemas de coordinación
- Reducción de costos a través de un manejo conjunto de recursos ambientales

El proceso general, con las fases previstas, se puede describir en la siguiente figura.

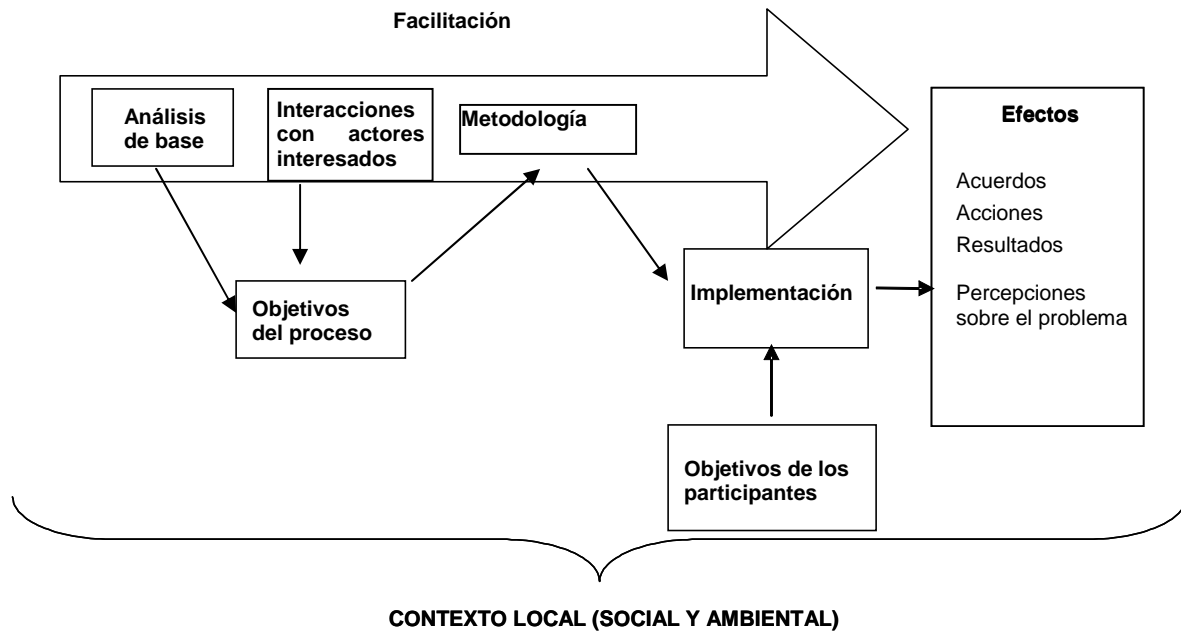


Figura 1 Elementos de una Plataforma de Múltiples Grupos de Interés

Las actividades del Facilitador dentro de este proceso serían las siguientes.

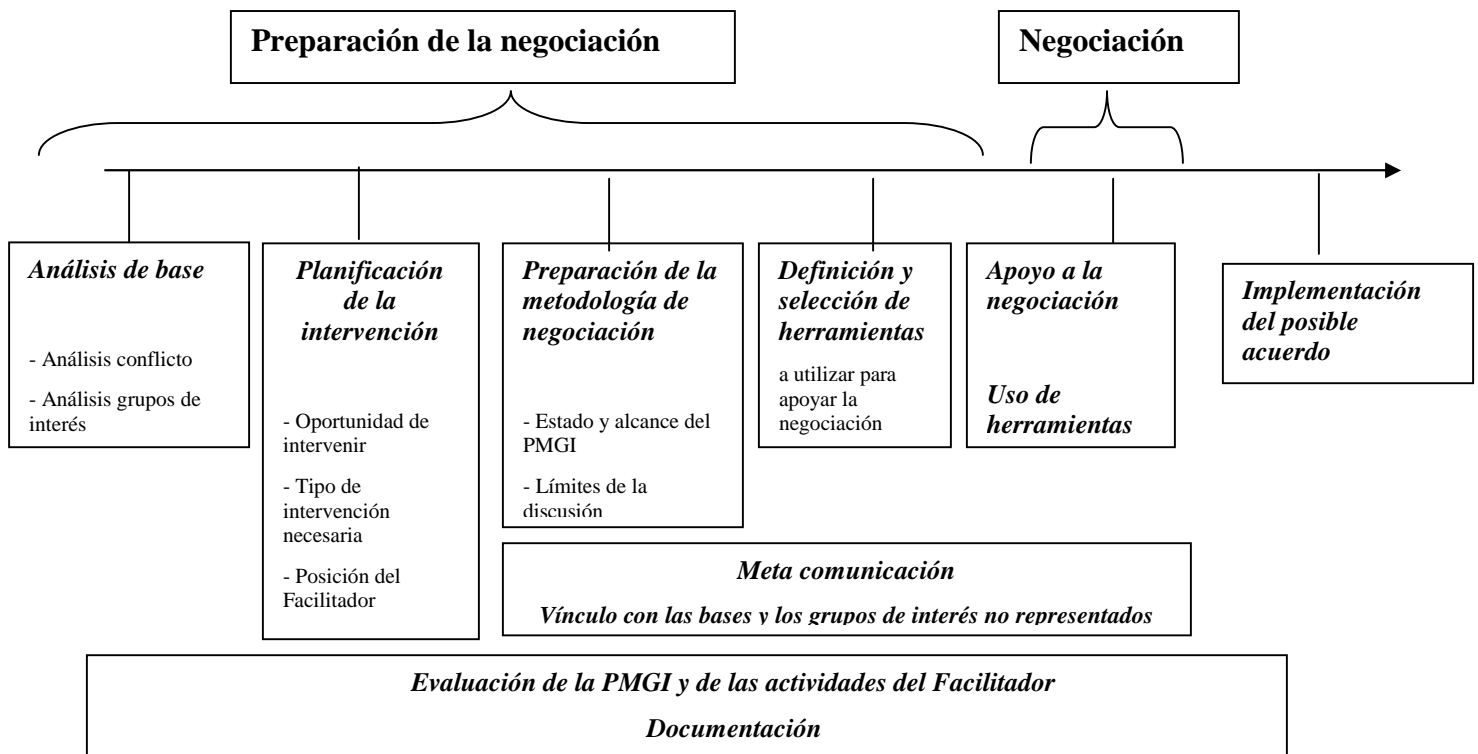


Figura 2 Fases de actividad del Facilitador durante una PMGI

2.2 Objetivos de una PMGI

Aunque las PMGI pueden ser muy diversas el objetivo general de estas puede ser definido de la siguiente manera:

Objetivo general: Permitir la participación igualitaria y activa de los grupos de interés en la búsqueda de soluciones sobre un problema común que les afecta.

La “participación activa” estaría relacionada con un alto grado de participación de los grupos de interés en el proceso, el mismo que correspondería a “asociación” o “delegación de poder” en la escala de participación (Arnstein, 1969) y no a niveles más bajos como “información” o “consulta”.

En función al objetivo general planteado, se pueden establecer algunos objetivos específicos con relación al proceso en su conjunto y a la participación de los grupos de interés dentro de este. Estos objetivos podrían ser considerados en casi las PMGIs, añadiéndose a estos algunos otros objetivos específicos en cada caso concreto.

El objetivo general se puede desglosar a dos niveles:

- **objetivo sobre el proceso:** El proceso permite que: 1) los grupos de interés participen en la definición de la metodología de discusión; 2) los grupos de interés pueden tener impacto sobre la resolución del problema a través de la PMGI;
- **objetivo sobre los grupos de interés:** Los grupos de interés 3) tienen la capacidad y la legitimidad para participar y; 4) aceptan prestar atención a los puntos de vista de los otros participantes.

Los objetivos anteriores podrían ser considerados como objetivos del Facilitador de un proceso de este tipo; objetivos de diseño de una plataforma. En algunos casos sin embargo, podrían ser considerados como parte del objetivo planteado para un caso particular. Por ejemplo, una plataforma podría tener el objetivo de ampliar la influencia de los grupos de interés en el manejo de un recurso.

Cuadro 1. Posibles objetivos de diseño de una PMGI

Objetivo intermedio	Ejemplos de objetivos de diseño
<i>El proceso permite que. 1) Los grupos de interés participen en la definición de la metodología de discusión; 2) los grupos de interés puedan tener impacto sobre la resolución del problema a través del PMGI</i>	Promover el involucramiento de todos los grupos de interés en la definición de los objetivos del proceso
	Hacer que los resultados del proceso sean considerados por autoridades formales
<i>Los grupos de interés 3) tienen la capacidad y la legitimidad para participar y; 4) aceptan prestar atención a los puntos de vista de los otros participantes.</i>	Hacer que los participantes sean representantes genuinos y rindan cuentas a sus bases
	Mejorar el balance de poder entre los participantes
	Proveer a los participantes con la información adecuada y acceso a recursos humanos, materiales y financieros para participar de manera efectiva
	Asegurar que los participantes se conocen y se respetan

3 Análisis de base

Este análisis será la base para el diseño de toda la plataforma, desde la decisión del Facilitador de intervenir o no, hasta el establecimiento de la agenda de negociación durante las sesiones. Este análisis comprenderá al menos los siguientes cuatro elementos: análisis del problema común y de los grupos de interés involucrados, diagnóstico de los procesos de negociación existentes, análisis de las razones por las cuales no se resolvió el problema y análisis de la voluntad de los grupos de interés para lograr un acuerdo.

Análisis del problema y de los grupos de interés

El análisis debe comenzar con un diagnóstico del problema, la elaboración de un mapa de todos los grupos de interés involucrados, sus posiciones e intereses alrededor del problema, y una lista ordenada de los puntos de desacuerdo. Por ejemplo, si es un problema de inversión en un proyecto de riego, se necesitará ver los desacuerdos sobre la parte técnica y financiera.

Es importante considerar que, en la práctica, “identificar grupos de interés puede ser un gran desafío, particularmente cuando estos no se encuentran organizados o cuando no son capaces de expresar sus intereses” (Maarleveld & Dangbégnon, 1999 y Steins y Edwards, 1999 b) “Los grupos no son fácilmente delimitados, identificados o cohesionados (Bickford, 1999) y la formación de un grupo involucra procesos inestables y complejos de auto identificación y representación” (Edmunds y Wollenberg, 2001). Si fuera necesario, se podría adoptar una visión histórica del conflicto.

Para el mapeo de grupo de interés, se pueden tomar como base los siguientes criterios, en función de las necesidades:

- datos de base (números de personas, actividades);
- cómo los representantes son nombrados;
- su visión del conflicto, su discurso;
- el grado de conocimiento del conflicto;
- posibles diferencias entre sus intereses y posiciones sobre el conflicto;
- posibles diferencias entre los intereses de las organizaciones y los intereses individuales de los representantes de estas organizaciones;
- sus derechos legales o históricos relacionados con el problema;
- su interés de sentarse para tratar de lograr un acuerdo negociado, y que buscaría a través de tal proceso, lo que podría conseguir si no existe un proceso de negociación;
- las alianzas o los problemas que tienen con otras organizaciones. Distancia con otros grupos de interés.

También, hay que destacar que a menudo los grupos de interés tienen visiones diferentes de lo que es el problema o conflicto.

Será importante validar el mapeo de grupos de interés con los mismos grupos de interés, por ejemplo, dando a conocer el mapeo elaborado por el Facilitador y preguntando si algún grupo de

interés no fue identificado. Un análisis de las posiciones de los grupos de interés puede ser logrado antes del diseño de la intervención, sin embargo es también una tarea que se debe realizar a lo largo del proceso debido a que las características de los grupos de interés podrían cambiar.

Diagnóstico de los procesos de negociación vigentes

El diagnóstico de los procesos de negociación vigentes debe tomar en cuenta si estos son públicos, si involucran autoridades y si están ligados a un proceso oficial de toma de decisiones.

Análisis de las razones para una falta de acuerdo

Se pueden destacar cuatro situaciones:

- 1) falta de información,
- 2) falta de sistema de gestión,
- 3) falta de voluntad de los grupos de interés para discutir,
- 4) cuando el proceso es liderizado por una organización, puede ser un desacuerdo sobre el proceso de negociación por sí mismo. Algunos grupos de interés pueden no tener suficientes opciones, insuficiente información, insuficiente control sobre las decisiones.

En el tema de la falta o mal uso de la información, se podrá referirse a Adler et al: (¿).

Análisis de la voluntad de los grupos de interés para hallar un acuerdo

Este podría ser un análisis complementario al anterior.

La siguiente lista de preguntas resume los puntos tratados en el análisis de base.

1. ¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son sus causas y consecuencias?
2. ¿Cuáles son los grupos de interés involucrados en este problema? ¿Cuáles sus visiones sobre el problema? ¿Cuáles son los intereses, objetivos, estrategias y posiciones de estos grupos de interés (intereses colectivos y a nivel individual de los representantes)? ¿Cuáles son las capacidades de estos grupos de interés para entender y tratar el problema? ¿Cuáles son las relaciones existentes entre los grupos de interés?
3. ¿Existen procesos de negociación vigentes para resolver el problema? ¿Cuáles son sus características?
4. ¿Cuáles son las razones para que los grupos de interés no hayan logrado un acuerdo?
5. ¿Cuál es la voluntad que tiene cada grupo de interés para lograr un acuerdo?

4 Evaluación ex-ante de la intervención

En esta etapa, el Facilitador deberá evaluar si su intervención es necesaria y si el momento es oportuno para intervenir. Si la respuesta es sí, deberá evaluar cual sería su rol en el proceso. Estos son aspectos importantes de considerar antes de realizar algún compromiso.

4.1 Evaluación de la oportunidad de intervenir

El Facilitador necesitará evaluar si su intervención es realmente necesaria y puede tener resultados positivos. Una intervención mal preparada puede llegar a aumentar el conflicto en lugar de disminuirlo. Además, la participación de los grupos de interés menos influyentes podría tener impactos negativos para ellos (Edmunds y Wollenberg, 2001), estos grupos de interés podrían ser forzados a aceptar un acuerdo al final de la PMGI, por presión o por decisión de la mayoría, con la apariencia de un consenso entre los grupos de interés desde el punto de vista de una organización externa de control.

Para varios autores, el llevar a cabo este tipo de procesos demanda a menudo, la necesidad de contar con un facilitador que coordine a los múltiples grupos de interés y asegure la continuidad del proceso (Steins y Edwards, 1999 b), ya que “sólo sentarse juntos no resuelve los problemas” (Warner & Vehallen, 2004). En un contexto en que los grupos de interés persiguen diferentes objetivos la “facilitación llega a ser un acto de balanceo que implica empujar, jalar y comprometer” (Groot y Maarleveld, 2000), lo cual haría que la existencia de un facilitador sea muy importante para el desarrollo del proceso. Sin embargo, se pueden dar ejemplos de PMGI que funcionan sin facilitadores (Ostrom, 1990).

Es interesante destacar la conclusión de Warner (2000): “los principios y herramientas de manejo de conflictos son fundados a menudo sobre el modelo de resolución de conflictos existente en América del Norte. Este modelo está basado sobre la construcción de un consenso a través de la mediación imparcial de un tercero. Infelizmente, este modelo no da suficiente importancia a diferencias esenciales entre la resolución de conflictos en América del Norte y en situaciones de recursos naturales manejados por comunidades en países en desarrollo. Esta situación esta caracterizada por desequilibrios extremos de poder entre las partes en conflicto, diferencias muy importantes de valores culturales, y percepciones diferentes de lo que se puede considerar un proceso aceptable de resolución del conflicto. En este contexto, la posición de un mediador monocultural y en posición de tercera parte tiene muchas limitaciones.”

Finalmente, puede que el conflicto sea demasiado fuerte, y que no haya una real oportunidad de lograr un acuerdo en un momento dado.

4.2 Evaluación del tipo de intervención necesaria

La primera decisión que se debería tomar es si se va a trabajar en un proceso existente, es decir resolver el problema aprovechando un espacio existente, o si se implementará un nuevo proceso.

Segundo, la intervención deberá ser planificada en función de las razones para una falta de acuerdo (Ver análisis de base). Si existe una falta de información el Facilitador deberá recoger información y organizar eventos de capacitación de los grupos de interés para ayudarles a entenderla. Por ejemplo, en California, en varios casos de descenso del nivel freático, el Estado se involucró solamente en la provisión de información a cerca de la dinámica del agua subterránea en la zona, dejando posteriormente que los grupos de interés negocien sin su intervención (Blomquist, 1992). Si el problema es causado por la falta de un sistema legal o un sistema de manejo, el Facilitador podría incluir en la plataforma a organizaciones capaces de crear estos sistemas. Si no existe voluntad en los grupos de interés para lograr un acuerdo, el Facilitador podría diseñar el “espacio de negociación” de tal forma que cada grupo de interés prefiera un acuerdo a una falta de acuerdo.

Finalmente, si inicialmente no existe un consenso sobre la implementación de una plataforma, el Facilitador debería poner especial atención al diseño de la metodología, tratando de involucrar a los grupos de interés en esta actividad de manera sistemática.

Tercero, el Facilitador necesitará escoger su posición en relación con la búsqueda de soluciones/acuerdos durante el proceso. Susskind y Cruishank (1987) proponen diferenciar entre:

- Facilitación: la organización apoya el proceso, organiza las reuniones, etc. Pero no da ninguna idea o propuesta para hallar un acuerdo;
- Mediación: la organización da propuestas;
- Arbitración no vinculante: los grupos de interés aceptan voluntariamente de dejar la organización decidir sobre el caso.

De manera general, se pueden definir 3 ejes de intervención para facilitar las negociaciones:

- apoyar la socialización de la información y la capacitación de los representantes en la plataforma;
- apoyar el vínculo entre los representantes y las bases;
- organizar y facilitar las sesiones de negociación.

Otras actividades paralelas serán útiles para lograr una buena relación con algunos grupos de interés.

En base a las decisiones tomadas con respecto a los puntos anteriores, el Facilitador deberá definir cuáles serán los objetivos de diseño de la plataforma. El cuadro 1 brinda una primera lista de posibles objetivos de diseño para una PMGI.

4.3 Posición del Facilitador

Legitimidad y neutralidad del Facilitador

La forma de facilitación del proceso esta relacionada con el uso de métodos y herramientas para lograr cada uno de los objetivos específicos del proceso, pero sobre todo con la posición que asuma el Facilitador con respecto al problema en cuestión y con respecto a los participantes en el proceso. Imparcialidad y neutralidad son dos características de los facilitadores que varios autores consideran como deseables para llevar adelante el proceso, aunque algunas veces es difícil mantener estas dos características. Sin embargo, la imparcialidad de la facilitación puede estar influenciada por “(i) aquellos que contratan y/o pagan por la facilitación; (ii) el preconocimiento de la situación del problema; y (iii) sesgos de aprendizaje” (Steins y Edwards, 1999 b). En la práctica un Facilitador nunca será completamente neutral, tratar a lograr esto no tendría sentido, lo importante es que los grupos de interés lo acepten como neutral.

La legitimidad del Facilitador se deriva de la aceptación de su rol en la PMGI por parte de todos los grupos de interés.

Grado de involucramiento del Facilitador

El Facilitador deberá definir también si solamente va a apoyar las discusiones durante las reuniones o también organizará el proceso. Esto depende del tipo de problema analizado durante el análisis de base. Las siguientes preguntas resumen los puntos abordados en la evaluación ex-ante de la intervención:

6. ¿El Facilitador debería intervenir? ¿Cuáles serían los posibles beneficios y riesgos de organizar una PMGI? ¿En particular, existe el riesgo de que los grupos de interés más débiles pierdan al aceptar participar en la PMGI?
7. ¿El conflicto es tan fuerte como para impedir que se lleve a cabo un proceso de negociación?
8. ¿El Facilitador deberá asumir un rol de facilitación o de mediación?
9. ¿Se debe intervenir en un proceso ya vigente o empezar un nuevo proceso de negociación?
10. ¿Existe la necesidad de emprender otras actividades con los grupos de interés para lograr que ellos acepten “participar en la plataforma”?
11. ¿Cuáles serán los objetivos de diseño de la PMGI?
12. ¿El Facilitador tiene legitimidad? Si, no ¿Cuál es la estrategia para lograrla?
13. ¿Cuál será la posición del Facilitador con referencia a la neutralidad?

5 Diseño de la PMGI

En esta sección se propone un marco general para la conformación de una PMGI. Este podría ser utilizado con tres propósitos: 1) para diseñar una PMGI cuando el Facilitador esta encargado de ello; 2) para adaptar una plataforma existente a la solución de un problema específico; 3) para evaluar la estructura y el funcionamiento de una PMGI.

El diseño de la plataforma deberá contemplar el grado de participación que se le dará a los grupos de interés en su definición y el grado de flexibilidad que se le dará una vez se ponga en marcha la plataforma.

5.1 Principales puntos a abordar para el diseño de una PMGI

Seis puntos pueden ser resaltados cuando se diseña una PMGI. En esta sección se revisan estos puntos siguiendo el orden mostrado en la Figura 2.

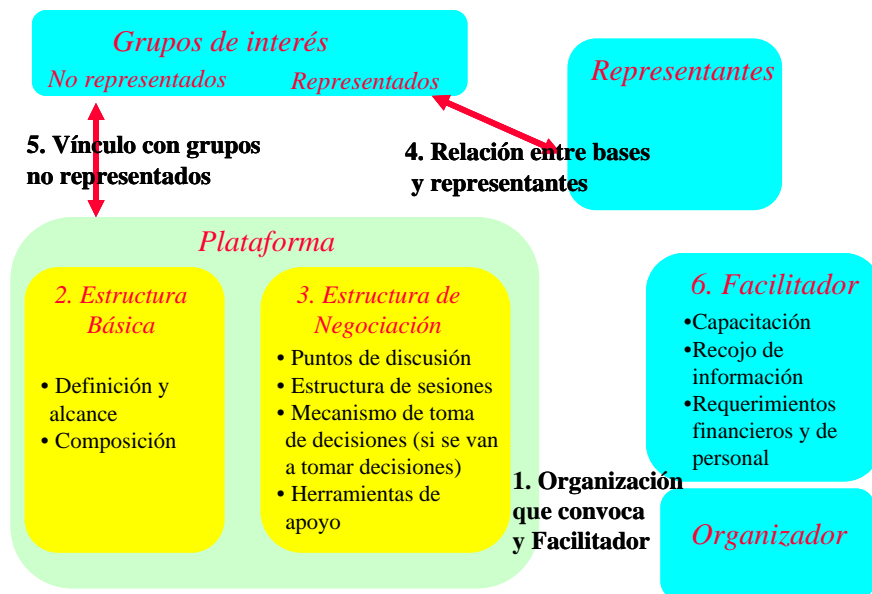


Figura 2. Principales aspectos a ser considerados para el diseño de una PMGI

5.1.1 Elección del Facilitador y la organización que convoca

Podría ser importante diferenciar entre la Organización que convoca, a cargo de invitar a los grupos de interés y el Facilitador, encargado de facilitar la discusión. Para la primera lo importante es su poder de convocatoria mientras que para el segundo es ser reconocido como neutral. Estos roles podrían ser desempeñados por una o dos organizaciones, dependiendo de la situación particular. Aunque el Facilitador podría liderizar la organización de la PMGI, delegar responsabilidades a la organización que convoca podría ser útil para que esta se mantenga comprometida con el proceso.

5.1.2 Estructura básica de una PMGI

1) Objetivo y alcance de la PMGI

El objetivo y alcance de una PMGI deben estar muy claros para todos los grupos de interés involucrados. Podría definirse por lo menos un objetivo oficial, el que podría estar complementado con varios objetivos de diseño de la PMGI.

Los atributos de una PMGI podrían ubicarse en un rango que va desde la socialización de información (aunque en este caso extremo podría no ser consideradas como PMGI) hasta la toma de decisiones. Este rango atributos es similar al definido para la “participación del público” (para una revisión sobre este tema, ver por ejemplo Bruns, 2003). Sin embargo, los PMGI son conformados básicamente para dar “voces, no votos” (Hemmati, 2002) y frecuentemente sus decisiones deben ser aprobadas por una autoridad instituida (Alcaldía, Gobierno, etc.). No obstante, se debe tomar en cuenta que los grupos de interés podrían rechazar su involucramiento en una plataforma si es que estos no confían en que el proceso tendrá un impacto real.

2) Composición del PMGI

Un aspecto a ser considerado para definir la composición de una PMGI es la representatividad de los grupos de interés. Con este propósito se podría escoger entre dos tipos de representación. Por un lado, una representación por grupos de interés permitiría una discusión más rica ya que,

frecuentemente, estos grupos tienen un mejor conocimiento del problema y sus posibles soluciones, en relación a las autoridades. En el ámbito de la gestión del agua, por ejemplo, estos podrían ser representantes de los regantes, de las organizaciones de protección del medio ambiente, de las ciudades, etc. Sin embargo, muchas veces la legitimidad de estas organizaciones podría ser débil, además que los representados podrían tener diferente grado de influencia, según el grupo al que pertenezcan. Por otro lado, se puede utilizar una representación elegida por sufragio universal: las alcaldías, el gobierno, etc. Esta representación tiene una mayor legitimidad aunque el control social podría no ser el adecuado. En la mayoría de los casos podría ser más útil combinar las dos formas de representación. Por ejemplo, se podría conformar un PMGI con representación por grupos de interés, cuyas decisiones sean posteriormente validadas por las autoridades formalmente elegidas. Otra solución es la adoptada por los Comités Locales de Gestión del Agua en Francia, donde los representantes elegidos a nivel local (alcalde, etc.) deben constituir al menos 50% de los miembros del comité (Nagaraj, 1999). En caso de que la decisión deba ser validada por la autoridad local, es importante que el Estado también reconozca estas decisiones. Este reconocimiento es uno de las condiciones necesarias para la sostenibilidad de la gestión de los recursos a nivel local según Ostrom (1990).

Otro aspecto a considerarse es que muchas veces, el no discutir abiertamente sobre un problema o mantener cierta información en secreto, es una estrategia de los grupos menos influyentes para cuidar sus intereses. Promover una participación voluntaria de los grupos de interés en el proceso podría ser una forma de tomar en cuenta este aspecto.

Con respecto al número de representantes, tendrá que alcanzarse un equilibrio entre un grupo pequeño, donde los representantes pueden conocerse más fácilmente, dejar posiciones extremas y entrar en una búsqueda constructiva de compromisos, y un grupo más grande, que podría ser más legítimo y facilitaría el vínculo entre los representantes y sus bases.

Hemmati (2002) propone algunas pautas para organizar la composición del PMGI:

- tratar de alcanzar un balance en la repartición de los puntos de vista, buscando incluir una diversidad suficiente de estos;
- incluir como mínimo dos personas de cada grupo de interés, si es posible de los dos géneros;
- una persona no debería representar a más de un grupo de interés.

5.1.3 Estructura de negociación

1) Definición de los temas y límites de la discusión

Con respecto a este tema, sería importante analizar lo que cada grupo de interés podría obtener si es que no se llevaría a cabo un proceso de negociación, lo que en inglés se denomina BATNA: Best Alternative to A Negotiated Agreement (ver Ramírez, 1998). Esto podría llevar a la necesidad de añadir temas de discusión a la plataforma, con el objeto de hacer que todos los grupos de interés tengan el interés de sentarse y negociar. Sin embargo, abordar demasiados temas puede poner en riesgo la posibilidad de lograr acuerdos dentro de la plataforma. Podría ocurrir también, que algunos grupos de interés apoyen el PMGI solamente como estrategia para retrasar la toma de decisiones.

Ramírez (1998) describe 9 propuestas para analizar un conflicto, los grupos de interés

involucrados, y las posibilidades para hallar un acuerdo. Dentro de estas propuestas, se puede destacar la necesidad de conformar la PMGI de tal modo que los grupos de interés negocien sobre la base de intereses y no de posiciones.

2) Estructura de las sesiones

En primer lugar, será necesario organizar el orden en el que los temas de discusión serán tratados. Por otro lado, podría adoptarse una estructura de sesiones con un mismo grupo base o una secuencia de reuniones con grupos pequeños y reuniones plenarias. En algunos casos, podría ser importante preparar los temas de discusión en forma previa a una sesión con los grupos de interés.

3) Regla para la toma de decisiones

El hacer que mediante el proceso se pueda tener influencia en la toma de decisiones sobre el tema tratado, puede ser uno de los incentivos más importantes para el involucramiento de los diferentes grupos de interés, ellos considerarán que vale la pena involucrarse si al final sus decisiones van a ser tomadas en cuenta por instancias formales. Para ello, será importante el reconocimiento que tenga el proceso por autoridades formales o inclusive la participación directa que estas puedan tener en el proceso.

Las PMGI adoptan generalmente el consenso como regla para la toma de decisiones. Esto se debe a su frecuente falta de inserción en instancias oficiales de toma de decisiones. Sin embargo, esta no es una regla universal, por ejemplo, los Comités de Manejo de Cuencas en Francia, toman decisiones por votación.

4) Herramientas de apoyo a las negociaciones y discusiones

Es posible diferenciar cuatro tipos de herramientas.

1. Herramientas que pueden ayudar en la definición de una visión compartida sobre un problema o llegar a un diagnóstico común de la situación, por ejemplo, mejorar la comprensión que tienen los grupos de interés del problema, tanto del lado técnico y como del lado social; mejorar la comprensión que tiene un grupo de interés de las visiones de los otros grupos; revelar los intereses de cada grupo alrededor del problema. Ejemplos de este tipo de herramientas son los “juegos de roles” o la metodología RAAKS (Salomón y Engel, 1997). Morardet y Rio (2003) proponen una clasificación de estas herramientas según dos criterios: a) si la identificación de las preferencias de los grupos de interés es información pública o no, y b) si ésta es realizada por un mediador o por los mismos grupos de interés. Grimble y Wellard (1997) proponen de la misma manera una clasificación.
2. Algunas herramientas pueden facilitar la discusión como tal, estas pueden ser por ejemplo las reglas de debate.
3. Herramientas que pueden ayudar a comparar las diferentes alternativas de solución para llegar a un acuerdo.
4. Herramientas que ayuden a mejorar las relaciones personales entre los participantes.

Las herramientas del segundo y tercer tipo podrían diseñarse de tal modo que los representantes puedan utilizarlas luego para transmitir información sobre la plataforma a sus bases.

14. ¿Cuál será el grado de involucramiento de los grupos de interés en el diseño de la PMGI? ¿Existirá un acuerdo informal o un convenio firmado entre los participantes con respecto al diseño? ¿Existirá flexibilidad para modificar algunos elementos del diseño durante la implementación de la plataforma?
15. ¿Quién invitará a los participantes?
16. ¿Cuál será el estatus, objetivo y poder para la toma de decisiones que tendrá la PMGI?
17. ¿De qué manera el PMGI estará vinculado a una instancia oficial de toma de decisiones?
18. ¿Cuál será la composición de la PMGI?
19. ¿Cómo se escogerán los puntos a ser discutidos, de manera que todos los grupos de interés prefieran un acuerdo a una falta de acuerdo?
20. ¿Cuál será el límite de la discusión sobre cada punto escogido?
21. ¿En que orden serán discutidos los temas elegidos?
22. ¿Cuál será la regla para la toma de decisiones: consenso, mayoría, otra?
23. ¿Cuál es la estrategia de salida del Facilitador? ¿Cuál será la estrategia para que la negociación continúe si es que el Facilitador necesita abandonar el proceso antes de que este termine o si es que no se ha logrado un acuerdo?
24. ¿Se utilizarán herramientas específicas para mejorar la comprensión del problema por parte de los grupos de interés, para facilitar la discusión, para apoyar la comparación de alternativas de solución durante la negociación o para crear relaciones sociales entre los participantes?

5.1.4 Relación entre las bases y sus representantes

Aún cuando los representantes hayan sido elegidos formalmente por sus bases, siempre existe la posibilidad de que estos antepongan intereses personales a los intereses del conjunto al que representan. ‘Cualquier representación “neutral” de un grupo dentro de un proceso de negociación podría ser extremadamente difícil de alcanzar, sino imposible’ (Edmunds y Wollenberg, 2001). Tomando en cuenta este aspecto, podría ser necesario que la PMGI contemple medios para comunicar decisiones, acuerdos y la misma forma en que se implementa el proceso, a las bases y público en general.

El control social esta basado en una circulación de información entre las bases y sus representantes en dos direcciones: de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. De abajo hacia arriba, se refiere a la forma en la que los representantes son elegidos o designados y cuanto, estos últimos, conocen sobre las opiniones de sus bases. Lo último es especialmente importante para estimar si las bases aceptarían los acuerdos que están siendo negociados en la PMGI. De arriba hacia abajo, se refiere a la responsabilidad del representante con sus bases y con como, el o ella, informa a cerca de los acontecimientos que tienen lugar en la plataforma.

En los casos en los que esta relación no es satisfactoria el Facilitador tendrá que decidir si va a intervenir para mejorarla. En un primer caso puede darse en una situación en la que un grupo no está organizado. Por ejemplo, en cuencas muy grandes, la representación de los usuarios de pequeños sistemas de agua en una plataforma para la gestión del agua en la cuenca, podría ser

muy dificultosa. En esta situación, el Facilitador podría ayudar a organizar la representación de estos grupos. En un segundo caso, un representante podría decidir de acuerdo a su propio interés, por ejemplo, el dejar una plataforma, sin haber discutido esta decisión con sus bases. En esta situación el Facilitador podría considerar el uso de medios masivos (radio, televisión) para publicitar lo ocurrido en la plataforma.

Hemmati (2002) sugiere que la manera en que los representantes fueron elegidos y nombrados, y como se vinculan estos con sus bases, debe ser información publica para los participantes en la PMGI.

5.1.5 Vínculo con los grupos de interés no representados en la PMGI y con el público en general

Asimismo, en los casos en que algunos grupos de interés no estén representados en la plataforma, el Facilitador puede planificar la difusión de información de la plataforma al público en general a través de otros medios.

5.1.6 Actividades específicas del Facilitador

1) Actividades de capacitación

Es importante considerar que podrían existir grupos de interés menos influyentes y que simplemente asegurar la presencia de estos grupos en el proceso, no significa que sus asuntos serán escuchados por otros grupos de interés (Edmunds y Wollenberg, 2001). Realizar actividades de capacitación con los representantes de estos grupos antes de la implementación del proceso, puede ayudar a conseguir un mejor balance de poder dentro del PMGI. Sin embargo, estas actividades podrían también tener impacto en la neutralidad del Facilitador.

Las actividades de capacitación pueden contemplar además, el preparar a los grupos de interés para que se hagan cargo de la plataforma, luego de que el Facilitador deje el proceso.

2) Actividades de recojo de información

El Facilitador podría requerir recoger mas información mientras la plataforma se esta desarrollando, especialmente cuando la razón para la no existencia de un acuerdo se debe a la falta de información adecuada (ver Evaluación ex-ante).

3) Duración de la MSP y planificación de los requerimientos humanos y financieros necesarios

Será necesario prever si la plataforma tendrá una duración fija o si esta podría ser prolongada en casos en que surjan dificultades para lograr un acuerdo o demandas concretas para la inclusión de otros temas. Por otro lado, si bien los representantes no recibirán un pago por su participación, podría ser necesario cubrir sus costos de transporte (especialmente en países en vías de desarrollo). Tomando en cuenta los anteriores aspectos el Facilitador podrá planear los requerimientos humanos y financieros para la implementación de la plataforma. Estos podrían ser comparados, al menos de manera grosera, con los costos de no tratar el problema en una forma participativa, lo cual será especialmente importante en los casos en los que se requiera negociar el apoyo financiero de alguna institución de cooperación.

Finalmente, será importante comunicar a los participantes cuál es el origen del dinero utilizado para organizar el PMGI, con la finalidad de mostrar la neutralidad del Facilitador y evitar malos entendidos.

5.2 Organización de las sesiones (espacios de interacción)

1) Reglas para la organización de los debates

Algunas reglas podrían ser definidas para la realización de los debates, por ejemplo, la definición de reglas de participación juntamente con los representantes. Podría acordarse por ejemplo, el dar prioridad en el orden de intervención a aquellos representantes que todavía no hicieron uso de la palabra o que lo hacen de manera menos frecuente. Hemmati (2002, p. 232) propone un resumen de las reglas que se pueden utilizar para que cada sesión se lleve a cabo de manera pacífica y constructiva.

2) Idioma

Asimismo, el o los idiomas aceptados en la plataforma deberían ser definidos. Por ejemplo, el idioma que será aceptado para la transmisión de información escrita y el idioma aceptado durante los debates.

3) Posición del Facilitador

Durante las reuniones, es importante que el Facilitador no destaque los conflictos pasados, sino la idea de lograr una visión común, primero del conflicto por sí mismo y luego, de las soluciones. Sin embargo, esto no significa perder de vista la importancia de las relaciones de poder entre los grupos de interés.

25. ¿Cómo serán elegidos o nombrados los representantes a la PMGI? ¿Cómo obtendrán información acerca de las opiniones de sus bases? ¿Qué medios utilizarán para informar a sus bases de lo que sucede en la PMGI?
26. ¿Intervendrá el Facilitador en la relación entre los representantes y sus bases?
27. ¿Cuál será el vínculo de la PMGI con los grupos de interés no representados y el público en general? ¿Cuáles serán los medios de comunicación que se utilizarán para informarles?
28. ¿Qué tipo de actividades de capacitación se realizarán antes y durante la PMGI? ¿Para qué grupos de interés?
29. ¿Qué tipo de información recogerá el Facilitador para apoyar el proceso?
30. ¿Cuál será la duración de la PMGI?
31. ¿Cuáles son los requerimientos en términos de recursos humanos y presupuesto para el Facilitador y los grupos de interés involucrados? ¿Cómo se financiará la plataforma?
32. ¿Cuáles serán las reglas de discusión durante las sesiones de la PMGI?
33. ¿Cuáles serán los idiomas aceptados durante las reuniones y para la información escrita?

6 Seguimiento y evaluación

La evaluación de una PMGI puede definirse como el análisis del logro de sus objetivos y la eficiencia de sus acciones desde el punto de vista de los implementadores y los grupos de interés involucrados. Aunque esta definición parece ubicar a la evaluación como una fase posterior a la

implementación de una plataforma, en el caso de una PMGI la consideración de actividades de evaluación a lo largo de todo el proceso es inevitable.

6.1 Aspectos Generales

Una primera definición que se debe tomar es quien (o quienes) será responsable de la evaluación. Es recomendable que este último sea considerado como parte del equipo de implementación de una plataforma, pero con tareas específicas de evaluación, lo cual permitiría la inclusión efectiva de actividades de evaluación desde el inicio del proceso. Sin embargo, debe considerarse que en esta situación, la perspectiva del evaluador podría estar sesgada, especialmente en los casos en los que la facilitación elige actuar tomando una posición respecto a un problema y no asumiendo neutralidad.

Un segundo aspecto está referido al propósito y el destino que se le darán a los resultados de evaluación. La evaluación de una PMGI puede ser útil para:

- Reflexionar sobre los objetivos planteados y las acciones desarrolladas por el Facilitador a lo largo del proceso.
- Conocer los resultados y efectos del proceso en su conjunto, y la percepción de los grupos de interés al respecto.
- Considerando la complejidad de estos procesos y su fuerte ligazón a contextos particulares, contribuir en un mejor diseño e implementación de este tipo de procesos, a través de la documentación de experiencias.

En este sentido, los resultados de evaluación pueden ser importantes por un lado, para los facilitadores y grupos de interés involucrados en un caso particular y por otro, para organizaciones e investigadores interesados en la implementación de este tipo de procesos.

6.2 Elementos Considerados

6.2.1 Los objetivos de la PMGI

En procesos de este tipo, en los que se incluyen múltiples grupos de interés, lo más probable es que existan varios objetivos. Estos se pueden clasificar en (i) objetivos formales de la plataforma, vinculados al diseño del proceso y lo que se quiere lograr a través de este y (ii) objetivos de los grupos de interés, relacionados con lo que quieren lograr estos grupos a través de su participación en la plataforma. El trabajo de evaluación debe contemplar en su fase de planificación la identificación y clarificación de estos objetivos.

Como se explica posteriormente, es en base a los objetivos formales (general y de diseño) de una plataforma, que se deben definir los indicadores de evaluación de la misma. Estos objetivos pueden ser diferentes en cada situación, por lo tanto se constituirán en un referente para la evaluación de cada caso.

Por otro lado, los objetivos de los grupos de interés alrededor del PMGI podrían ser considerados como un factor que permitirá analizar el comportamiento de estos a lo largo del proceso y por lo tanto en los resultados y efectos encontrados.

6.2.2 Los resultados y efectos del proceso (esperados e inesperados)

Entenderemos como *resultados* a los productos de acciones concretas desarrolladas a lo largo del proceso. De ese modo estos estarían relacionados con los objetivos de diseño de la plataforma y permitirán evaluar su cumplimiento. Los *efectos* son definidos como productos, a más largo plazo, de la plataforma en su conjunto. De ese modo, el análisis de los efectos está relacionado con el cumplimiento de los objetivos generales de la PMGI. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que los resultados y efectos encontrados podrían no solo deberse a acciones tomadas dentro de una plataforma, sino también ser influenciados por factores externos.

En términos generales, los efectos de una PMGI podrían estar relacionados por un lado, con el relacionamiento y participación de los grupos de interés y por otro lado con aspectos referidos al tema que es objeto de la plataforma.

Las siguientes preguntas resumen los primeros puntos con relación a la evaluación de una PMGI:

34. ¿Quién será responsable de la evaluación? ¿Será parte del equipo de implementación?
35. ¿Quién va a tener acceso a la información obtenida? ¿Cómo esta información va a ser guardada, analizada y utilizada?
36. ¿Cuáles eran los objetivos formales de la PMGI? ¿Que implicaban en términos de la participación de los grupos de interés y la resolución de un problema concreto?
37. ¿Cuáles eran los objetivos que perseguía cada grupo de interés al participar en la PMGI?
38. ¿Cuáles fueron los resultados y efectos del proceso? ¿De que manera fueron influenciados por los objetivos de los participantes?
39. ¿El proceso causó algún cambio en las posiciones iniciales y el relacionamiento entre los grupos de interés involucrados con respecto al problema en cuestión?
40. ¿Qué acuerdos fueron logrados con relación al problema tratado?
41. ¿Qué acciones fueron emprendidas a raíz de la implementación de la PMGI?

6.3 Actividades de evaluación

Las actividades de evaluación de la PMGI consistirán en la definición y construcción de indicadores y la realización de actividades de seguimiento (del proceso como tal y de sus resultados) que permitirán obtener la información a cerca de los indicadores.

6.3.1 Definición de indicadores

La definición de indicadores es una actividad que permitirá planificar la ejecución de la evaluación en su conjunto. Los indicadores tienen el objeto de medir y/o calificar la eficacia de los objetivos y la eficiencia de las acciones desarrolladas, tomando como parámetro los resultados y los efectos del proceso (ver Figura 3)

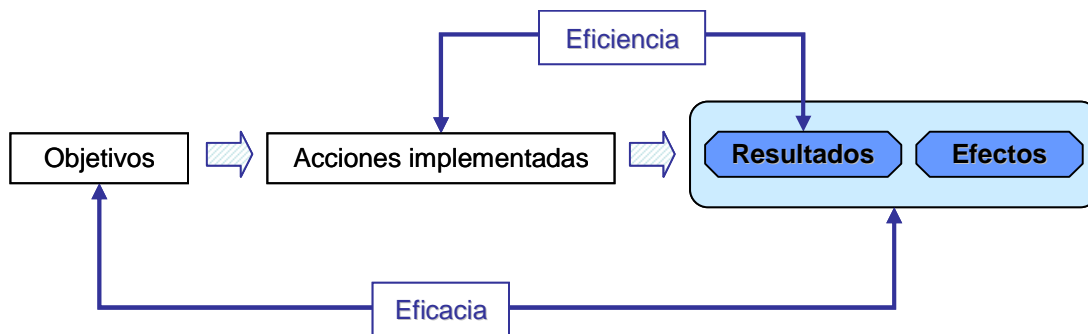


Figura 3. Definición de indicadores de eficiencia e indicadores de eficacia

Siguiendo la figura anterior, la definición de indicadores de eficacia esta basada en los objetivos de la PMGI y su análisis toma como parámetros sus resultados y efectos. Por otra parte la definición de los indicadores de eficiencia toma como base las acciones implementadas como parte de la PMGI y su análisis esta relacionado con los resultados de la plataforma. Como las acciones implementadas están relacionadas necesariamente con el cumplimiento de un objetivo, cada objetivo podría tener indicadores de eficacia para verificar su cumplimiento, e indicadores de eficiencia de las acciones desarrolladas para cumplir con el objetivo. La Figura 4 permite esquematizar lo indicado.

Objetivo	Indicadores de Eficacia ¿Se logró el objetivo?	Acciones	Indicadores de eficiencia ¿Las acciones realizadas fueron suficientes para lograr el objetivo?
Mejorar el balance de poder entre los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de todos los participantes para defender sus intereses durante los eventos • Ningún participante puede imponer sus opiniones fácilmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de eventos de capacitación • Construcción de reglas de toma de decisiones que favorecen a los grupos mas débiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes en eventos de capacitación • Grado de participación de los grupos mas débiles en las discusiones

Figura 4. Ejemplos de indicadores de eficacia y eficiencia para una MSP

6.3.1.1 Indicadores de eficacia

La eficacia esta referida al análisis del éxito del proceso en función de sus objetivos; el logro de los objetivos. De esa manera, los indicadores de eficacia permitirán evaluar los objetivos del proceso en función de los resultados y efectos del mismo.

Con este cometido, se deberán plantear indicadores de eficacia para cada uno de los objetivos de la PMGI, es decir, para evaluar la eficacia de la PMGI se deberán plantear indicadores de eficacia para el objetivo general y de los objetivos de diseño de la PMGI. Como el objetivo general puede estar referido a temas específicos de cada proceso, es difícil proponer indicadores de eficacia de este objetivo que puedan ser considerados como genéricos. Estos deberán construirse en función del objetivo general planteado para cada caso.

En cambio, los objetivos de diseño de la PMGI podrían ser parte de cualquier plataforma de este tipo, lo cual permite que se puedan plantear indicadores de eficacia genéricos para cada uno de

estos. En el siguiente cuadro, se proponen indicadores de eficacia para los objetivos de diseño propuestos en este documento.

Cuadro 2. Posibles objetivos de diseño de una PMGI y sus respectivos indicadores de eficacia

Objetivos de diseño	Indicadores de Eficacia
1. Conocer a los grupos de interés, sus posiciones y relacionamiento alrededor del problema tratado	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación del proceso no descuidó la inclusión de ningún grupo • Se puede manejar acertadamente el relacionamiento entre actores durante el proceso
2. Definir el diseño del proceso con la participación de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Características introducidas por sugerencia de los grupos de interés • Grado de aceptación del proceso por parte de los grupos de interés
3. Promover que los representantes puedan ajustar la metodología durante el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios introducidos por sugerencia de los representantes
4. Hacer que el proceso permita un involucramiento temprano de los grupos de interés en el tratamiento del problema en cuestión	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa en la que se encontraba el problema cuando se inició el proceso • Influencia del momento en el que se intervino sobre los resultados
5. Hacer que el proceso y sus resultados sean reconocidos y considerados por autoridades formales	<ul style="list-style-type: none"> • Aval y reconocimiento del proceso por parte de las autoridades • Forma y grado de consideración de resultados por autoridades formales
6. Promover que los participantes sean representantes legítimos y rindan cuentas sobre el proceso a sus bases	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del proceso por parte de la gente de base • Ratificación de los acuerdos arribados en el proceso por la gente de base
7. Informar al público sobre el desarrollo y los resultados del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso seguido por la plataforma es conocido por el público
8. Mejorar el balance de poder entre los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de todos los participantes para defender sus intereses durante los eventos • Existencia de participantes que imponen sus opiniones fácilmente
9. Proveer a los participantes con los recursos de información, humanos, materiales y financieros para una participación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes vierten opiniones fundamentadas sobre los temas que se tratan durante las reuniones • El proceso de discusión sobre un tema puede ser seguido fácilmente
10. Permitir a todos los participantes tener influencia en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de todos los participantes con las decisiones tomadas en el proceso.

6.3.1.2 Indicadores de eficiencia

La eficiencia, esta referida a evaluar el rendimiento de las acciones y esfuerzos emprendidos (Quintero 1995) para cumplir con los objetivos planteados. Referido a ello estaría la consideración de la eficiencia en términos tiempo y recursos financieros empleados para el logro de ciertos resultados. Sin embargo, el análisis de la eficiencia en términos financieros implicaría conocer los gastos y los beneficios de la PMGI. Estos últimos son muy difíciles de cuantificar ya que no se puede conocer que es lo que hubiera ocurrido si es que la plataforma no se hubiera conformado.

Usualmente, las acciones que se desarrollaran dentro de la plataforma están relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de diseño de la plataforma y no directamente con los objetivos generales. Por lo tanto, en general no existirán indicadores de eficiencia de los objetivos generales de una PMGI sino solamente de sus objetivos de diseño.

Si bien los objetivos de diseño pueden ser considerados genéricos, las acciones llevadas a cabo para lograrlos podrían ser diferentes en cada proceso. Por lo tanto sería muy difícil plantear indicadores de eficiencia genéricos y más bien estos deberían construirse en función de acciones planteadas para cumplir con los objetivos de diseño en cada caso.

6.3.1.3 Indicadores generales de evaluación de una PMGI

En forma adicional a los anteriores indicadores, se plantean algunos indicadores generales que pueden permitir una evaluación global de la PMGI. Basándose en lo propuesto por Warner, 2004 se proponen los siguientes:

- *Adaptabilidad de la plataforma*, lo cual se refiere primero, a la capacidad que tiene la plataforma para resolver una diversidad de problemas (plataformas permanentes) o para cambiar la forma de afrontar un problema con el objeto de resolverlo (plataformas temporales). Segundo, se relaciona con el grado de flexibilidad que tiene la estructura de la PMGI para adecuarse a los temas tratados.
- *Generación de apoyo*, referida a su capacidad para conseguir apoyo para su funcionamiento, lo cual estará muy ligado a su sostenibilidad en el tiempo (plataformas permanentes).
- *Sinergia*, que permitirá reflexionar sobre la capacidad de la plataforma para resolver problemas en relación con otras acciones. Es decir puede permitir evaluar si alguno de los grupos de interés puede resolver efectivamente un problema que es objeto de la plataforma sin tener que recurrir a esta.
- *Legitimidad*, es decir si la plataforma realmente representa a los grupos de interés y su estatus y atribuciones son reconocidas por las autoridades.
- *Satisfacción de los grupos de interés* con la plataforma.

6.3.2 Seguimiento del proceso

El seguimiento del proceso permitirá obtener información a cerca de varios de los objetivos de diseño propuestos (ver Cuadro 2). Este seguimiento podría consistir en la observación directa de reuniones y eventos, conversaciones informales con representantes y la realización de encuestas sobre temas y en momentos específicos. El seguimiento del proceso puede incluir además reuniones del equipo de organización y facilitación, en los que además de la discusión de la información obtenida por el evaluador, se pueda reflexionar sobre la forma en que se está llevando a cabo el proceso.

Las actividades de seguimiento al proceso podrían ser combinadas además con lo que Hemmati llama meta-comunicación (Hemmati, 2002), es decir, permitir que los grupos e interés involucrados discutan y critiquen los objetivos y metodología de la plataforma.

Un aspecto importante que puede ser incluido en las actividades de seguimiento al proceso, es el seguimiento específico de la planificación y utilización de herramientas de apoyo a las discusiones dentro de la plataforma.

6.3.3 Seguimiento de los resultados y efectos

El seguimiento de los resultados y efectos consistiría principalmente en la revisión de información escrita y la realización de entrevistas. Con respecto a lo primero se pueden destacar las memorias de los eventos y los acuerdos a los que se fueron arribando durante las discusiones.

La realización de entrevistas deberá buscar el obtener la percepción de los grupos de interés involucrados sobre los resultados y efectos de la plataforma y el proceso en su conjunto. Un aspecto importante a considerar con relación a este tema, son los criterios en base a los cuales se seleccionarán las personas a ser entrevistadas. No todos los grupos de interés alrededor de un tema elegirán participar de la plataforma. Por otro lado, existirán participantes mas constantes y activos en la plataforma y otros que participan esporádicamente o no muestran mucho interés.

Será importante también conocer las percepciones de la gente de base sobre la plataforma y su acuerdo o desacuerdo con las determinaciones que se tomaron en esta y con la forma en la que se esta llevando a cabo. Esto a su vez, puede permitir conocer la forma en la que la información a cerca de la plataforma es recibida a nivel del público, no todos los representantes informarán a sus bases y algunos pueden hacerlo en forma tergiversada.

La siguiente lista de preguntas resume los puntos referidos a las actividades de evaluación.

42. ¿Cuáles van a ser los indicadores de eficacia de la PMGI? ¿Cómo se escogerán estos indicadores?
43. ¿Fueron logrados los objetivos propuestos? ¿Cuáles fueron los factores que influenciaron el logro de cada objetivo?
44. ¿El tiempo considerado para la implementación fue suficiente para cumplir con el objetivo general?
45. ¿Cuáles serán los indicadores de eficiencia de la PMGI? ¿Cómo se escogerán estos indicadores?
46. ¿La metodología adoptada permitió un logro eficiente de los objetivos del proceso?
47. ¿Qué tiempo y recursos se emplearon durante el proceso?
48. ¿Qué aspectos pueden mejorarse para lograr un proceso más eficiente?
49. ¿De que manera se obtendrá la información referente a estos indicadores?
50. ¿Qué tipo de información va a ser colectada, cuando y por quién?
51. ¿Habrán actividades de meta-comunicación durante el proceso?

7 Conclusiones

Es importante tener en mente que esta metodología tiene el objetivo de proveer ideas para diseñar y evaluar una PMGI, sin pretender asumir una posición normativa.

Esta metodología brinda un primer marco de referencia, el cual puede ser profundizado en dos direcciones. Primero, se podría poner una mayor atención a plataformas permanentes y sus especificidades (por ejemplo, como asegurar la sostenibilidad financiera de la plataforma, o como se realizará la rotación de representantes a la plataforma). Segundo, podría ser de interés el estudiar las herramientas que son utilizadas para facilitar estas plataformas, por ejemplo en lo referido a herramientas de información y comunicación (cf. *HarmoniCOP*, 2003 sobre este tipo de herramientas), como el uso de estas puede ser incluido en este marco general y que impacto tiene en los temas generales que surgen cuando una PMGI tiene lugar.

8 Referencias bibliográficas

Adler, Barrett, Bean, Birkhoff, Ozawa y Rudin. (?). Managing Scientific and Technical Information in environmental Cases. RESOLVE

Allain, S. 2003. A “Negotiated Public Action” perspective for the resolution of water use conflicts. Paper presented at the XIXth ICID conference, Montpellier, France.

Arstein, S. 1969. Ladder of Participation, in D. Wilcox, *The guide to effective participation*. <http://www.partnerships.org.uk/guide/index.htm> (visit: April, 2003)

Bickford (1999). Reconfiguring pluralism: identity and institutions in the inegalitarian polity, *American Journal of Political Sciences*, 43 (1): 86 - 108.

Blomquist, W. (1992). *Governing groundwater in Southern California*. ICS Press, San Francisco, USA.

Bruns, B. 2003. Water tenure reform: Developing an extended ladder of participation. Paper read at Politics of the commons: Articulating development and strengthening local practices, at Chiang Mai, Thailand, 11-14 July 2003.

CERES (1999). *Manual para el facilitador en resolución de conflictos*. Edición Ceres y Diakonia.

Edmunds, D, y E. Wollenberg. 2001. A strategic approach to multistakeholder negotiations. *Development and Change* 32: 231-253.

Grimble, R. y Wellard, K. (1997). Stakeholder methodologies in Natural Resource Management: a review of Principles, Contexts, Experiences and Opportunities. *Agricultural Systems*, 55 (2), 173-193.

Groot, A. y Maarleveld, M. 2000 *Demystifying Facilitation in Participatory Development*, International Institute for Environment and Development (iied), Gatekeeper Series no. 89

HarmoniCOP (2003a). Public participation and the European Water Framework directive. Role of Information and Communication Tools. Work Package 3 report of the HarmoniCOP project. P. Maurel, ed.

HarmoniCOP (2003b). Social Learning Pool of questions. HarmoniCOP combined WP2/WP3 deliverable.

Hemmati, M. 2002. Multi-Stakeholder processes for governance and sustainability. Beyond deadlock and conflict. Earthscan Ed.

Lewins, R. (2001). Consensus building and natural resource management: a review. CEMARE Research paper n 157. University of Portsmouth.

Nagaraj (1999). Institutional management regimes for pricing irrigation water: the French model – lessons for India. *Agricultural Systems*. *Completar*

Morardet, S. y Rio, P. (2003). *Approches et instruments pour aider à formuler un problème de négociation*. Ponencia a la conferencia internacional CIID, Montpellier, Francia, Sept. 2003.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: the evolution of Institutions for Collective Actions*. Cambridge University Press.

Quintero, V. (1995). *Evaluación de proyectos sociales*. Fundación para la educación superior (FES) Colombia.

Ramírez, R. (1998). Chapter 5. Stakeholder analysis and conflict management. In: D. Buckles (ed.), 1999, *Cultivating Peace Conflict and Collaboration in Natural Resource Management*, International Development Research Centre/The World Bank, Ottawa/Washington.

Rowe, G y Frewer, L. J. 2000. *Public Participation Methods: A Framework for Evaluation, Science, Technology, & Human Values*, Vol. 25 No. 1, Sage Publications Inc.

Salomon, M.L. y Engel, P.G.H. (1997). Facilitating innovation for development – a RAAKS resource box.

Sextón, D. Gestión social de los recursos naturales y territorios. Debates y propuesta pedagógica desde un contexto andino. Ed. Consorcio CAMAREN, CICDA, RURALTER.

Steins, N.A. y Edwards, V. (1999). Platforms for collective action in multiple-use common-pool resources. *Agriculture and human values*, 16: 241-255.

Susskind, L. and Cruisbank, J. (1987). *Breaking the impasse . Consensual approaches to resolving Public Disputes*. MIT Harvard Press.

Tyler, S. (1998). Chapter 14. Policy implications of natural resource conflict management. In: D. Buckles (ed.), 1999, *Cultivating Peace Conflict and Collaboration in Natural Resource Management*, International Development Research Centre/The World Bank, Ottawa/Washington.

Warner, M. (2000). Conflict management in community-based natural resource projects: experiences from Fiji and Papua New Guinea. ODI Working Paper n° 135.

Warner, J. And Verhallen, A. 2004. *Multi-stakeholder Platforms for Integrated Catchment Management: Towards a comparative typology*, paper presented in the International MSP Conference, September 2004, Wageningen, The Netherlands.