

## Taller Diálogo en Políticas

### Desarrollando capacidades

Reporte del taller para AECl y Fundación Carolina

26-29 marzo 2007

**Enrique Mendizabal**  
**Alina Rocha-Menocal**



**Overseas Development Institute**  
111 Westminster Bridge Road  
London SE1 7JD  
UK

Tel: +44 (0)20 7922 0300 Fax: +44 (0)20 7922 0399

[www.odi.org.uk](http://www.odi.org.uk)

## Cronograma del taller

### LUNES

	<b>08:30</b>	Traslado del hotel al Centro de Formación
08:45	- 09:00	Registro, entrega de documentación y credenciales.
<b>09:00</b>	- <b>09:30</b>	<b>Acto de Inauguración.</b>
09:30	- 10:00	Introducción al taller
10:00	- 10:30	Facilitación: Caracterizando el contexto
<b>10:30</b>	- <b>11:00</b>	<b>Pausa café</b>
11:00	- 12:00	De Washington a Paris
12:00	- 13:00	Paris y sus retos
<b>13:00</b>	- <b>14:00</b>	<b>Almuerzo</b>
14:00	- 15:00	Los procesos de desarrollo nacional
15:00	- 16:00	Trabajo en grupo: las cualidades de los donantes
<b>16:00</b>	- <b>16:30</b>	<b>Pausa café</b>
16:30	- 17:30	La experiencia de DFID en la región: de servicios a influencia – Adam Behrendt
17:30	- 18:00	Discusión: oportunidades de lecciones para AECI
	18:00	Traslado del Centro de Formación al hotel

### MARTES

	<b>08:45</b>	Traslado del hotel al Centro de Formación
09:00	- 10:30	Trabajo en grupo: sorytelling sobre retos y oportunidades para la incidencia
<b>10:30</b>	- <b>11:00</b>	<b>Pausa café</b>
11:00	- 11:30	Introducción al proceso de incidencia
11:30	- 13:00	Presentación del modelo del programa diseñado para DFID
<b>13:00</b>	- <b>14:00</b>	<b>Almuerzo</b>
14:00	- 16:00	2 herramientas: contexto y estrategia
<b>16:00</b>	- <b>16:30</b>	<b>Pausa café</b>
16:30	- 18:00	Discusión en plenaria de los resultados de las herramientas
	18:00	Traslado del Centro de Formación al hotel

### MIÉRCOLES

	<b>08:45</b>	Traslado del hotel al Centro de Formación
09:00	- 10:00	Distintos espacios de diálogo: el cubo de poder de John Gaventa
<b>10:00</b>	- <b>10:30</b>	<b>Pausa café</b>
10:30	- 11:30	Experiencia del sector público – Julio Maldonado
11:30	- 12:30	Experiencia de la Sociedad Civil – Carlos Toranzo
<b>12:30</b>	- <b>14:30</b>	<b>Almuerzo</b>
14:30	- 16:00	Trabajo en grupo: Asistencia de pares, utilizando las herramientas
<b>16:00</b>	- <b>16:30</b>	<b>Pausa café</b>
16:30	- 17:30	Experiencia del BID – Marcelo Barrón
	17:45	Traslado del Centro de Formación al hotel

### JUEVES

	<b>08:45</b>	Traslado del hotel al Centro de Formación
09:00	- 10:30	Monitoreo y Aprendizaje
<b>10:30</b>	- <b>11:00</b>	<b>Pausa café</b>
11:00	- 12:00	Trabajo en grupo: Autodiagnóstico
12:00	- 13:00	Discusión: Sigüientes pasos
<b>13:00</b>	- <b>13:30</b>	<b>Acto de Clausura</b>
<b>13:30</b>	- <b>14:30</b>	<b>Almuerzo</b>
	14:30	Traslado del Centro de Formación al hotel

## **Participantes**

1. Ana Bustinduy; Fundación Carolina
2. Ignacio Soletto Martín; Centro de Estudios para América Latina y la Cooperación Internacional, CeALCI - Fundación Carolina
3. Enrique Mendizabal Olaechea; Overseas Development Institute, ODI
4. Alina Rocha Menocal; Overseas Development Institute, ODI
5. Javier Calviño Pazos; Oficina Técnica de Cooperación, AECI (Argentina)
6. Víctor Manuel Navalpotro Laina; Centro de Formación de la Cooperación Española en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia)
7. Juan Diego Ruiz Cumplido; Oficina Técnica de Cooperación, AECI (Bolivia)
8. Antonio Fernández - Mazarambroz Bernaben; Embajada de España en Chile
9. Rosa María Elcarte López; Oficina Técnica de Cooperación – AECI (Colombia)
10. Pedro Pablo Viñuales Guillén; Oficina Técnica de Cooperación, AECI (Costa Rica)
11. Carlos Figuero Aguilar; Oficina Técnica de Cooperación, AECI (Ecuador)
12. Rafael Hermenegildo García Fernández; Oficina Técnica de Cooperación, AECI (El Salvador)
13. José Manuel Puras Higuera; Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI (España)
14. Luisa María Santiago Barragán; Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI (España)
15. Rosa Beltrán Sales; Oficina Técnica de Cooperación, AECI (Haiti)
16. José María Dallo Moros; Oficina Técnica de Cooperación, AECI (Honduras)
17. Carlos Cano Corcuera; Oficina Técnica de Cooperación, AECI (México)
18. Elena Montobbio de Balanzó; Oficina Técnica de Cooperación, AECI (Nicaragua)
19. María Teresa Nuñez Gascón; Oficina Técnica de Cooperación, AECI (Perú)
20. Miguel Ángel Encinas; Oficina Técnica de Cooperación, AECI (República Dominicana)

## **Expositores**

1. Adam Behrendt; DFID (Bolivia)
2. Carlos Toranzo; Fundación Friedrich Ebert (Bolivia)
3. Julio Maldonado; GNTP (Bolivia)
4. Marcelo Barron; BID (Bolivia)

## Introducción

El Taller tuvo como objetivo desarrollar la capacidad de los coordinadores de la cooperación española de la AECI en América Latina para seguir, participar y facilitar procesos de dialogo de políticas con sus socios en cada país. Se diseñó como una iniciativa introductoria a una serie de experiencias, temas, enfoques y herramientas relevantes.

Por ellos, se enmarco el taller en el contexto de la Declaración de Paris y la necesidad (y dificultades) de su implementación. Los participantes pudieron intercambiar experiencias propias así como beneficiarse de las presentaciones de expertos en el tema.

El taller tuvo una duración de 3 días y medio y se llevó a cabo en la ciudad de Santa Cruz, Bolivia.

Para el diseño del taller se consideró la siguiente narrativa:

- i) Cambio en el contexto (donantes en busca de mayor efectividad de la cooperación para el desarrollo dentro del marco de París).
- ii) Cambio en las responsabilidades de las misiones (ya no son administradores de proyectos sino agentes del cambio de políticas. Esto requiere estrategias de largo plazo que involucran cambios en el comportamiento de las agencias de cooperación para el desarrollo y sus empleados.
- iii) El diseño de las estrategias demanda un mejor entendimiento del contexto en el que se debate, deciden e implementan las decisiones y políticas que marcan el espacio político en cada país.
- iv) Así mismo, y con ese nuevo conocimiento, los agentes de la cooperación deben involucrarse más directamente en estos procesos: para ello requieren nuevas capacidades y recursos.
- v) Tan importante como el desarrollo de estrategias de influencia son las estrategias y sistemas de monitoreo y aprendizaje. A diferencia de un proyecto, un esfuerzo por incidir en políticas nunca termina (ya que el proceso político es continuo con cambios que devienen en cambios –una nueva ley requiere ser implementada; eso requiere cambios en la administración publica que pueden demandar cambios en la legislación, etc.). Por ello es necesario establecer un sistema que permita monitorear los avances de las estrategias de influencia y aprender de los éxitos y fracasos.

Por ello se buscó, en diferente medida, incluir en el taller:

- Diálogo de políticas entre actores del norte y del sur (principios y valores)
- La Declaración de Paris, PRSP y procesos de planes de desarrollo nacional
- Herramientas para el dialogo
- Herramientas básicas de influencia

## Narrativa del taller y algunos resultados

Lunes 26 marzo 2007

El primer día de taller se enfocó en una discusión sobre la “Arquitectura de la Cooperación para el Desarrollo” sobre la base de una presentación de Alina Rocha-Menocal de ODI. Su presentación consideró 3 temas principales:

1. El camino desde el Consenso de Washington hasta la Declaración de París
2. La Declaración de París y sus retos
3. La implementación de la declaración y los procesos de estrategias de desarrollo nacionales.

[Insertar presentación de alina]

Por la tarde, Adam Behrendt de la oficina del DFID Andes (en La Paz) ofreció una presentación sobre el programa regional de DFID. Adam distuti162 el origen del programa regional y las distintas consideraciones que son necesarias para diseñar un programa regional. En especial destacó que las divisiones regionales no son solamente geográficas sino que los países en una sub-región también pueden definirse por características comunes (conflicto, uso de recursos naturales, problemática de poblaciones indígenas, niveles de ingreso, etc.), sus relaciones con otros actores (por ejemplo, por el tipo de instrumentos con los que trabaja el Banco Mundial o el Banco Inter-Americano de Desarrollo) y por proximidad. Su presentación enfatizó, además, la necesidad de reconocer y participar de los procesos políticos de cada país.

El programa regional del DFID esta dirigido a incidir en las políticas de dos de los principales organismos multilaterales en la región: el Banco Mundial y el BID. Para ello, el DFID trabaja en una serie de iniciativas que buscan incidir de manera directa (trabajando con a través de ellos u ofreciendo asistencia técnica y acompañándolos en sus propios procesos); y de forma indirecta (apoyando a otros actores –ONGs, Think Tanks, gobiernos- para que influyan a los bancos).

El debate que surgió de su presentación se centró en:

1. Una discusión sobre si la solución es política o técnica –en especial en relación con el rol que puede asumir la cooperación internacional.
2. Los roles de distintos actores, en particular la sociedad civil –y el riesgo de participación directa versus la construcción de instituciones y el fortalecimiento de los partidos políticos.
3. La necesidad de auto-reflexión antes de decidir qué hacer, qué mecanismo utilizar y cómo utilizarlos.

Martes 27 marzo 2007

El segundo día comenzó con un ejercicio de gestión del conocimiento (Storytelling or Narrativas) que permitió a los participantes intercambiar algunas historias de retos y oportunidades que han enfrentado en los países en los que trabajan. La herramienta se puede utilizar para promover la socialización del conocimiento en un equipo o entre equipos. Es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Primero, los participantes se dividen en parejas.
2. En cada pareja, un primer participante le ‘cuenta’ al otro una historia (puede ser de cambio, algún reto, un anécdota, etc.). La historia no tiene que tener final (puede ser que siga ‘viva’). Es importante intentar ser breves. La persona que escucha no toma notas, solamente escucha.
3. Cuando haya acabado, el segundo participante, entrevista al que contó la historia utilizando una guía de preguntas que consiste en la 1) definición de la escena o el contexto, 2) la identificación de los personajes principales, 3) la descripción de un problema o reto al que se enfrentan por personajes principales, 4) las acciones

tomadas por ellos para sobreponerse al reto (o como consecuencia de este), y 5) y el desenlace (si es que existe).

4. Después el proceso se repite para que el segundo participante tenga la oportunidad de contar su historia.
5. Si es posible, se juntan dos parejas y en turnos cada uno les cuenta a los otros la historia de sus compañeros. Aquí, la guía de preguntas puede servir para orientar la historia y los detalles. Es importante ser breves y buscar 'ganchos' visuales o emocionales para captar la atención de la audiencia.

Durante el segundo día, Enrique Mendizabal de ODI, presentó algunos enfoques para buscar participar de los diálogos de políticas discutidos del día anterior. La presentación de Enrique consideró los siguientes temas:

Los procesos de políticas: en particular su complejidad y la necesidad de reconocer que existen distintas etapas en el proceso y no solamente la definición de las políticas.

Los roles de distintos actores: lo que hace difícil atribuir cambios en el proceso y en sus resultados a algún actor en particular.

Un modelo analítico para entender el contexto y el proceso de incidencia (basado en el uso de evidencia): el enfoque RAPID que toma en cuenta 4 factores:

1. El contexto político
2. La evidencia
3. Los vínculos y redes
4. El contexto externo

El enfoque general, originalmente diseñado para un taller de capacitación de DFID sigue la siguiente narrativa (y herramientas básicas):

- Identificar objetivos de largo plazo (Mapeo de Alcances – Visión)
- Identificar actores con los que el equipo trabaja directamente y cuyos comportamientos busca influenciar para contribuir al alcance de esa visión (Matriz interés, alineación, influencia)
- Considerar los cambios que estos actores deben sufrir en el corto, mediano y largo plazo (MA – Marcadores de progreso)
- Desarrollar una estrategia para lograr estos cambios (Análisis de Campos de Fuerza)
- Considerar y establecer un sistema básico de monitoreo y aprendizaje (Gestión de Conocimiento)
- Considerar las necesidades y capacidades del equipo y desarrollar una estrategia para fortalecerlo (FODA)

Enrique, además, enfatizó que existen otras formas de entender el proceso de incidencia; y que pueden ayudar a dejar atrás el modelo lineal que está comúnmente presente en el análisis y la práctica.

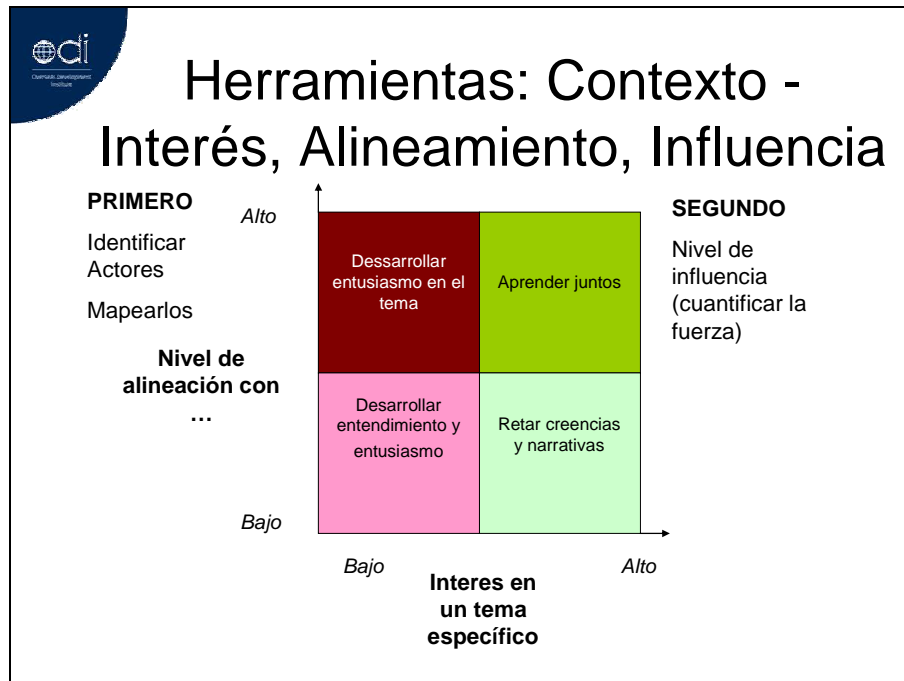
Un enfoque posible, inspirado en la literatura de complejidad, considera al proceso de decisión como un balance entre distintas dimensiones (que incluyen la evidencia y la técnica, pero también, la política, los intereses personales, la moral y demás consideraciones éticas, el capital social, etc.). Este balance se alcanza a través de un proceso deliberativo –o comunicativo- y por lo tanto se entiende el proceso político y el de incidencia como una serie de 'conversaciones' entre distintos actores y procesos. El rol de la cooperación, por lo tanto puede ser el de apoyar o mejorar el nivel de la conversación. Tanto en términos de calidad (con evidencia y experiencias) como en proceso (buscando consensos y negociando entre intereses).

Los participantes, después, tuvieron la oportunidad de utilizar dos herramientas:

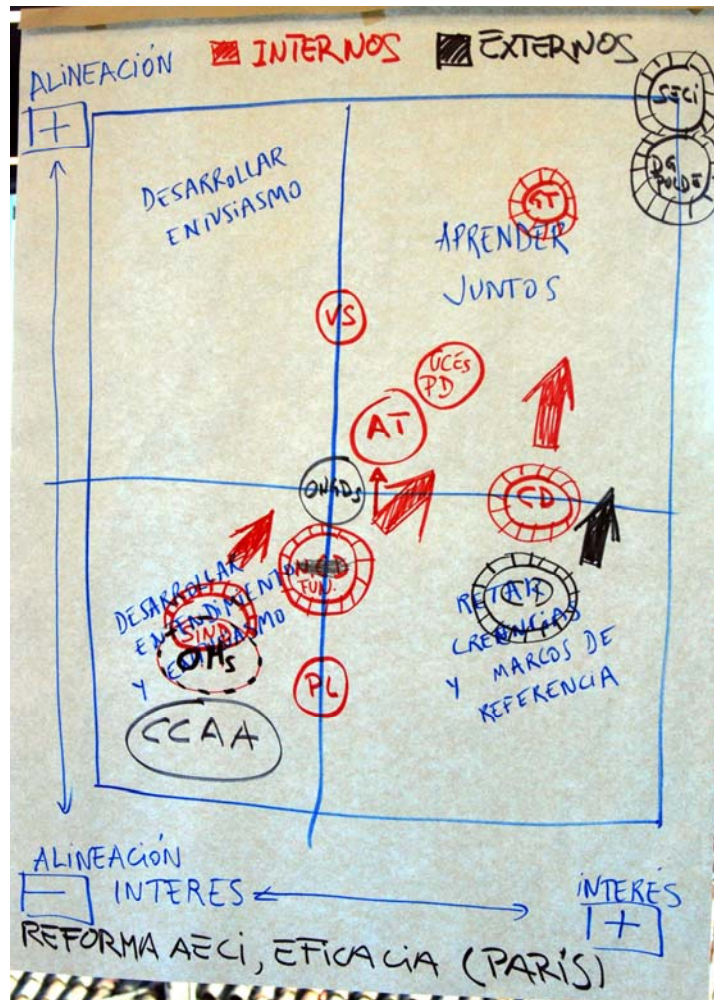
La matriz Interés-Alineación e Influencia: Esta herramienta sirve para identificar a los actores prioritarios para un equipo que busca participar de un proceso de políticas. Tiene tres pasos:

1. Identificar a los principales actores que participan en algún proceso en particular (directa o indirectamente).

2. Mapear esos actores en la matriz de acuerdo a su nivel de alineación con la posición (o visión) del grupo (en este caso, de AECl) –en el eje y; y con su nivel de interés es el tema (en este caso, de la Declaración de París) –en el eje x.
3. Identificar a los actores más influyentes del proceso para establecer prioridades.
4. Considerar qué tipo de actividades son necesarias de acuerdo al nivel de alineamiento, interés e influencia de cada actor prioritario.



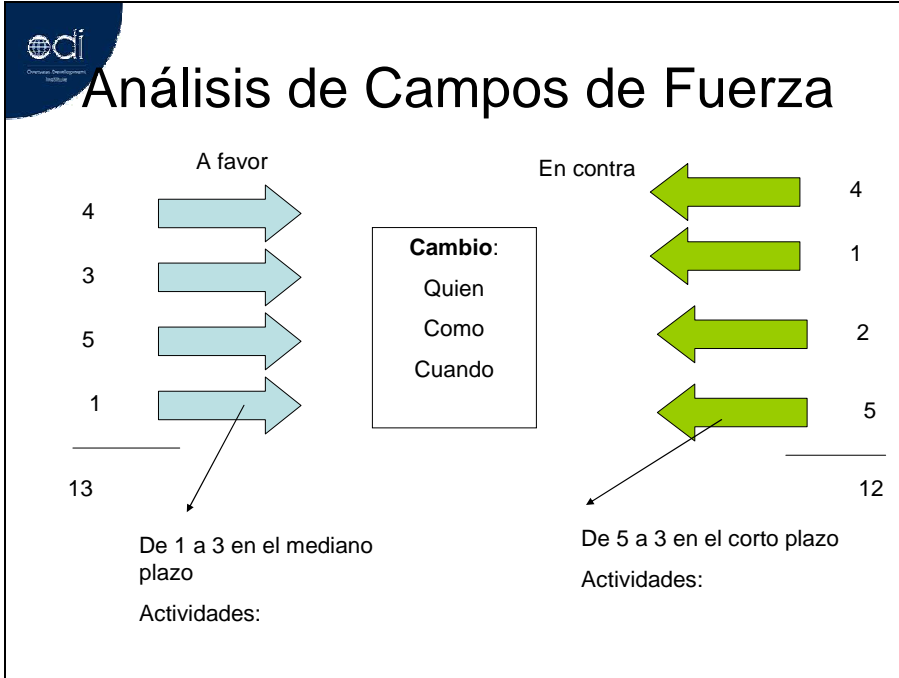
Ejemplo: Matriz para actores involucrados en el proceso de decisión que afecta la capacidad de la AECl de participar más activamente de los procesos de diálogos de políticas



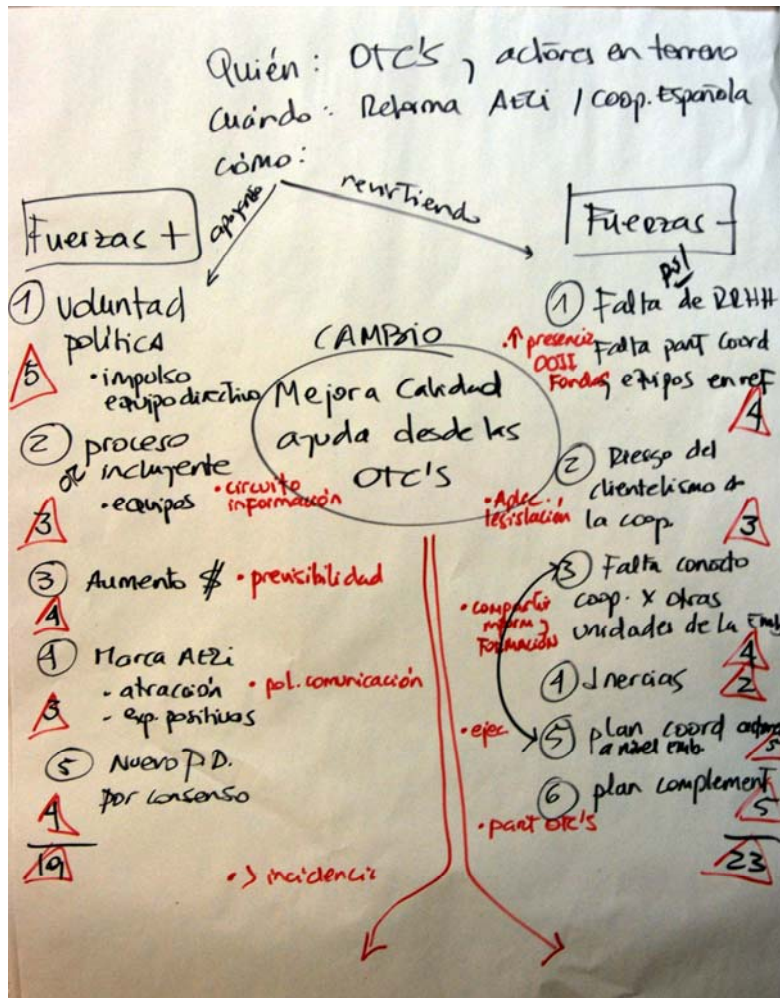
El Análisis de Campos de Fuerza: Esta herramienta sirve para desarrollar una estrategia de intervención. La herramienta permite identificar cambios necesarios, prioridades y una guía para elaborar un sistema de monitoreo y evaluación. Los pasos principales del proceso son:

1. Identificar el cambio que se busca, y escribirlo en el centro de un papelógrafo:
  - a. Quién debe cambiar
  - b. Cómo debe cambiar
  - c. Cuándo de cambiar
2. En grupo (por ejemplo con una lluvia de ideas) identificar las fuerzas a favor del cambio y las fuerzas en contra del cambio (fuerzas son personas, grupos, procesos, ideas, etc.)
3. Determinar el peso (la fuerza) de cada fuerza. Esto se puede hacer por consenso o simplemente usando la media de los distintos valores dados por cada participante. Mientras más diverso es el grupo, más útil puede resultar esta forma.
4. Sumar ambos lados para determinar que tan fácil o difícil puede ser la iniciativa. Esto puede servir para considerar de manera preliminar los recursos que deberán ser destinados a este esfuerzo.
5. Identificar prioridades sobre la base de las fuerzas más importantes o aquellas con potencial de cambio.
6. Establecer las actividades necesarias para fortalecer fuerzas a favor y contrarrestar fuerzas en contra –tomando en cuenta la prioridad de algunas, y desarrollando Análisis de Campos de Fuerza adicionales para las fuerzas que lo requieran (campos de fuerzas anidados)





Ejemplo del taller para mejorar la calidad de ayuda desde las OTCs:



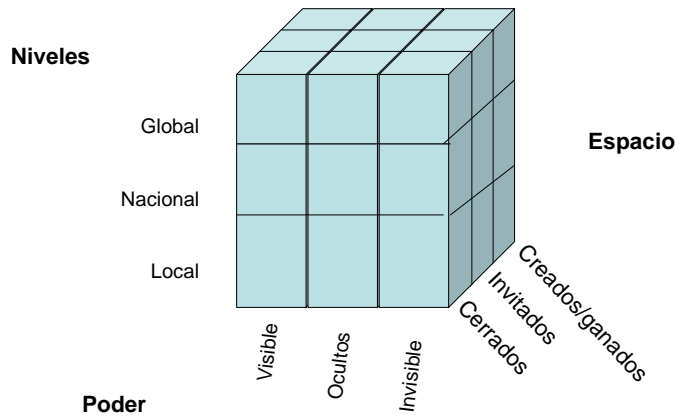
Miércoles 28 marzo 2007

El tercer día se enfocó en las presentaciones de experiencias 3 invitados desde las perspectivas del sector público (Julio Maldonado), de la Sociedad Civil (Carlos Toranzo) y de la cooperación internacional (Marcelo Barron).

Antes de las presentaciones, Alina facilitó una discusión sobre los espacios de diálogo usando el 'Cubo de Poder' propuesto por John Gaventa. El cubo es otra herramienta que puede ser utilizada para entender el contexto y determinar cual puede ser la mejor estrategia para mejorar el proceso de diálogo.



## Distintos espacios: Cubo de Poder



Fuente: John Gaventa

Julio Maldonado narró la historia del proceso de desarrollo de diálogos de políticas en Bolivia, haciendo énfasis en las barreras o retos que enfrenta actualmente. En particular, el reto, según su experiencia, se encuentra ahora al nivel subnacional en acorde con los procesos de descentralización que en algunos países de la región como Bolivia están más avanzados. La necesidad de pensar en París, en este nivel es, por lo tanto, importante.

Carlos Toranzo resaltó la importancia de apoyar la participación y el diálogo solamente cuando este ayuda a construir instituciones –y no la participación por el simple hecho de participar. La participación directa (el gobierno por plebiscito, como lo llama) se está popularizando en la región como una estrategia de los gobernantes para debilitar las instituciones que ofrecen los ‘checks and balances’ de la democracia. Los partidos políticos, por lo tanto, son muy importantes en la implementación de París y no deben ser olvidados ni relegados en las discusiones de los donantes con los países socios.

Marcelo Barron explicó cómo el BID ha intentado implementar la Declaración de París en Bolivia; en especial, a través del Diálogo de Políticas. Este diálogo es un proceso de discusión entre el BID, el Gobierno de Bolivia y otros actores de la cooperación para definir los sectores prioritarios para el gobierno, aquellos en los que el BID puede y debe participar y la forma en la que lo debe hacer. Esta es la primera vez que el BID ‘abre’ el proceso de diseño de su estrategia.

El miércoles, también, sirvió para la presentación de otra herramienta de gestión del conocimiento: La Asistencia de Pares (o Asistencia de Iguales o Colegas). Esta herramienta puede ser utilizada en combinación con la Matriz y el Análisis de Campos de Fuerza (o cualquier otra). Sirve para compartir conocimiento y aprovechar las experiencias de otros en situaciones similares cuando se busca enfrentar algún problema u oportunidad. Los pasos para utilizar la herramienta son los siguientes:

1. Idealmente, 3 participantes (en un taller de 20 personas) se comprometen a presentar su situación. Esta puede ser un reto que enfrentan, un problema interno, o alguna oportunidad que quieran aprovechar pero no saben como.
2. Cada voluntario presenta su situación a un grupo de 4-5 participantes (posiblemente utilizando las pautas de la herramienta de Storytelling) de manera muy breve.
3. Luego, los participantes le ofrecen sus consejos tomando en cuenta su propia experiencia. Esto se puede hacer de manera libre o utilizando herramientas como la Matriz o el Análisis de Campos de Fuerza dependiendo de la información que quiera.

De hecho, este método puede servir para recibir consejos adicionales sobre, por ejemplo, un análisis de campos de fuerza realizado con anterioridad.

4. El voluntario escribe los consejos en un papelógrafo
5. Después de un tiempo prudente, 30 o 40 minutos, los grupos rotan para que un nuevo grupo de participantes le ofrezcan sus propios consejos.

Jueves 29 marzo 2007

Durante el cuarto día se trataron dos temas: monitoreo y aprendizaje; y las capacidades necesarias para el desarrollo y la implementación de estrategias de diálogo e incidencia.

La importancia del monitoreo y aprendizaje se basa en que estos procesos:

Son continuos –no se puede establecer ex-ante una fecha de corte o fin del esfuerzo

Son complejos –con múltiples actores y fuerzas fuera del control de la AECl

Son limitados –solamente se tiene control sobre aquellos con los que trabajamos directamente

Por ellos es difícil hablar de evaluación y más relevante hablar de aprendizaje. El monitoreo, sin embargo, requiere definir, ante todo, para qué se necesita la información que será recolectada. En este caso, Enrique, se concentró en conocimiento para mejorar las estrategias de diálogo e incidencia. En este caso, y por lo complejo del contexto, la información requerida debe cubrir por lo menos 3 áreas:

1. Estrategia (actividades)
2. Alcances (señales o hitos de progreso)
3. Desempeño (capacidades internas)

Información en estos temas permitirá:

1. Cambios en la estrategia
2. Cambios en los objetivos
3. Cambios en la organización

Una solución sencilla para afrontar el reto de monitoreo y aprendizaje (y no aumentar la carga de sistemas) puede ser:

1. Utilizando la Matriz Interés-Alineación e Influencia identificar los actores prioritarios a monitorear entre todos aquellos que son parte de la estrategia. Sobre estos actores se puede desarrollar y mantener una serie de diarios de actividades y de impacto (por ejemplo, utilizando una dirección de correo electrónico a la cual enviar descripciones breves de las actividades realizadas y los impactos obtenidos). Por ejemplo, después de un taller enviar un correo electrónico ([actividades@aeci.es](mailto:actividades@aeci.es)) detallando lo que se hizo en el taller. Y si alguien nos dice que algún trabajo que realizamos les fue de ayuda o les sirvió, lo mismo (a [impacto@aeci.es](mailto:impacto@aeci.es)). Esta información puede ser comparada entre sí (para ver la relación entre actividad e impacto) y con la estrategia y los hitos de progreso identificados como parte de la misma para darnos una mejor idea de qué está funcionando y qué no.
2. Otro diario sobre las capacidades internas o un sistema de seguimiento de capacidades internas puede hacer lo mismo para monitorear el desempeño de la organización.

Después de la discusión sobre el monitoreo y aprendizaje, los participantes llevaron a cabo un análisis FODA para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis (que se realizó desde dos perspectivas: para lograr cambios internos; y para lograr cambios externos) sirvió para la discusión final sobre los siguientes pasos que podrían tomarse.



Mediano plazo

1. Socialización del taller con equipos de cada país
2. Promover o desarrollar encuentros/espacios de intercambio con otras agencias
3. Organización de cursos dirigidos al personal de las embajadas
4. Elaboración de guía con pautas para formación de formadores (ODI)
5. Diseñar/continuar el plan de formación
6. Desarrollar capacidades en materia de nuevos instrumentos
7. Creación de un grupo de reflexión/estudios dentro de la AECI (para sistematizar, conocer experiencias, análisis, etc.)

Largo plazo

1. Otros talleres para el seguimiento