



ecoagriculturepartners



the sustainable
trade initiative

Coaliciones pública-privada- cívicas, para paisajes sostenibles

Una guía práctica para los convocantes

Marzo 2017

Autores

Krista Heiner, EcoAgriculture Partners

Louise Buck, EcoAgriculture Partners y Universidad de Cornell

Lee Gross, EcoAgriculture Partners

Abigail Hart, EcoAgriculture Partners (actualmente con The Nature Conservancy)

Nienke Stam, IDH the Sustainable Trade Initiative

Copyright

© 2017 *EcoAgriculture Partners* e *IDH the Sustainable Trade Initiative*

Esta obra está autorizada bajo la licencia *Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported*. Para ver una copia de esta licencia, visite creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0

Todo o parte de este informe puede ser utilizado, reimpresso o distribuido, siempre que se indique la fuente. No se podrá hacer uso de esta publicación para su reventa u otros fines comerciales.

IDH-Sustainable Trade Initiative¹

La IDH the Sustainable Trade Initiative convoca a empresas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos y otros, en coaliciones público-privadas para impulsar la transformación del mercado sostenible en 18 sectores del comercio internacional y 11 paisajes, que representan áreas de abastecimiento clave para productos comercializados a nivel mundial. Juntos promovemos el diseño conjunto, cofinanciación y prototipo de nuevos enfoques económicamente viables, para lograr un crecimiento verde e inclusivo a escala en los sectores y paisajes de productos básicos.

Las iniciativas de paisaje IDH reconocen que los diferentes usuarios de la tierra en una región, a menudo dependen de los mismos recursos de tierra, agua y bosque. Las decisiones tomadas para aumentar la producción en solo uno de esos sectores sin una coordinación efectiva con otros usuarios, probablemente tendrán impactos negativos en la disponibilidad general de los otros recursos. Dada la creciente presión sobre los recursos naturales, existe un peligro real de agotamiento y deforestación por el uso de los mismos. Con el fin de mitigar este riesgo, IDH ha desarrollado su enfoque de Producción, Protección e Inclusión, para invertir en la gestión de paisajes sostenibles.

IDH cuenta con el apoyo de múltiples gobiernos europeos, entre los que cuentan nuestros donantes institucionales, como son: el Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno de los Países Bajos, la Secretaría de Estado de Economía del Gobierno de Suiza, la Agencia Danesa de Desarrollo Internacional y el Gobierno de Noruega. Trabajamos en conjunto con más de 500 empresas, organizaciones de la sociedad civil, instituciones financieras, organizaciones de productores y gobiernos de más de 50 países.

EcoAgriculture Partners²

EcoAgriculture Partners es una organización sin fines de lucro pionera en avances en prácticas en la gestión integrada del paisaje y políticas para apoyarla. Al facilitar el liderazgo compartido y la toma de decisiones colaborativas por parte de todos los actores interesados en un determinado paisaje, EcoAgriculture Partners capacita a las comunidades agrícolas para que manejen sus tierras y con ello mejoren sus medios de vida, conserven la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, y produzcan de manera sostenible cultivos, ganado, pescado y fibras.

A partir del análisis crítico de políticas, mercados y prácticas de uso de la tierra, EcoAgriculture Partners genera investigación innovadora, herramientas y metodologías que ayudan a los administradores de paisajes y a diseñadores de políticas, a crear y mantener paisajes integrados sustentables en todo el mundo. Un área clave del trabajo de EcoAgriculture ha involucrado el análisis y el apoyo a la participación del sector privado en iniciativas de paisajes integrados, más recientemente a través de nuestro liderazgo colaborando en el tema de Negocios para Paisajes Sustentables, así como en la evaluación del desempeño de mecanismos de mercado diseñados para avanzar hacia una agricultura sostenible.

La organización sirve como Secretaría para la iniciativa global Landscapes for People, Food and Nature (LPFN). Para mayor información, visite ecoagriculture.org.

¹ **Nota del traductor:** respecto a los nombres de las instituciones nombradas en la presente publicación, solo han sido traducidos al español los nombres de aquellas instituciones que lo indican en este idioma en su página Web.

² Idem

Agradecimientos

Los autores desean agradecer las valiosas contribuciones de *IDH Initiative for Sustainable Landscape* (ISLA), a través de sus convocantes del paisaje: Winnie Mwaniki (Kenia) y Fitriani Ardiansyah (Indonesia), por su cuidadosa revisión de las versiones anteriores de esta guía. Contribuciones valiosas igualmente vinieron de los también convocantes del IDH ISLA: Mahlet Shebabaw Bekele (Etiopía) Daniela Mariuzzo (Brasil), Renske Aaroudse (Costa de Marfil), Flavio Corsin (Vietnam), y de Daan Wensing (Director Mundial de Paisajes).

Los autores agradecen de igual manera la valiosa contribución de aliados de la Iniciativa *Landscapes for People, Food, and Nature* (LPFN), por su continua colaboración y por permitirnos aprender de sus experiencias. Especialmente a: Deviah Aimah y Miguel Calmon, de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), Mbogo Kamau, de *Imarisha Naivasha Initiative*, Anna Lyons y Laura Fox, de Fauna y Flora Internacional (FFI), Zacharia Malle, del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de Tanzania y David Kuria, de *Kijabe Environment Volunteers* (KENVO).

También queremos dar las gracias a Sara Scherr y Seth Shames, de *EcoAgriculture Partners*, quienes durante el desarrollo de la guía retroalimentaron nuestro trabajo con importantes comentarios, así como también a Manizha Kodirova, de IDH, y Louis Wertz, de *EcoAgriculture Partners*, por su ayuda en la producción de este documento.

Para finalizar, queremos agradecer el apoyo financiero para la producción de esta guía, recibido por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno de los Países Bajos, de la *Hitz Family Foundation* y del Gobierno de Noruega, como parte de su apoyo más amplio al programa ISLA.

Prefacio

En todo el mundo ha habido un notable incremento en el número de coaliciones para el paisaje, especialmente en lugares donde la producción agrícola y los mercados están creciendo rápidamente en y alrededor de activos ambientales. Estos activos también son importantes para otras partes interesadas, para el suministro de agua, conservación de bosques, biodiversidad, turismo, medios de vida y la cultura local, así como para la mitigación y adaptación al cambio climático. Los agronegocios y la industria alimentaria, así como los agricultores, están cada vez más interesados en estas coaliciones, como una forma de afrontar nuevas fuentes de riesgo empresarial, relacionadas con la degradación ecológica y los conflictos sociales en torno a los recursos naturales, así como para cumplir con los nuevos compromisos asumidos en relación con la administración ambiental y la inclusión social.

Estas coaliciones público-privadas-cívicas a largo plazo son un enfoque prometedor e innovador para abordar estos desafíos, para ir más allá de las limitaciones de la certificación de productos y las regulaciones gubernamentales. Pero estos enfoques también requieren abarcar nuevas formas de hacer negocios accesibles para todas las partes involucradas. Se requiere liderazgo, poder de convocatoria y habilidades como facilitador(a) de muy alto nivel, para manejar diversas visiones e intereses y mantener la coordinación y la colaboración entre los socios. Sin embargo, mientras que muchos modelos organizacionales están emergiendo, ha habido poca evaluación crítica sobre cuáles son las formas, procesos y herramientas más eficaces. En consecuencia, en la mayor parte de las coaliciones los miembros disponen de escasos recursos para basar adecuadamente sus decisiones, por lo que se sienten con plena libertad para actuar a su manera, por lo que a menudo se encuentran “reinventando la rueda”.

Durante 12 años, *EcoAgriculture Partners* ha estado estudiando y aprendiendo de diversas experiencias en la planificación, implementación y monitoreo de la gestión integrada del paisaje en todo el mundo. En 2014, acogimos con beneplácito la oportunidad de participar, como un socio aprendiz, en la planificación y lanzamiento de la Iniciativa para Paisajes Sostenibles (ISLA, por sus siglas en inglés) de *IDH-the Sustainable Trade Initiative*. Hemos aprovechado nuestra propia experiencia de aprendizaje y la experiencia del personal de IDH y sus socios, para producir un borrador de Guía para Convocantes dirigido a los gerentes de las seis iniciativas de paisaje ISLA. Dicha guía fue aplicada y adaptada durante 2015-16 en contextos muy diversos. En ese período, *EcoAgriculture Partners* también participó en coaliciones en paisajes en África Oriental, Centroamérica, Brasil y el Sudeste Asiático, reuniendo de esa manera nuevas herramientas prácticas para apoyar tales coaliciones. En 2015, *EcoAgriculture Partners* e IDH colaboraron con el Global Canopy Program, The Nature Conservancy (TNC) y el Fondo Mundial para La Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés) para producir *The Little Sustainable Landscapes Book* (El Pequeño Libro sobre los Paisajes Sostenibles, traducido al español por el CATIE (Centro Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) en abril del 2017), que representa una guía para explicar la gestión integrada del paisaje, la cual reforzó nuestro marco analítico y amplió nuestra base de conocimiento de ejemplos en el campo.

Por Sara J. Scherr, Director General (CEO)
EcoAgriculture Partners

La publicación resultante, “Coaliciones público-privado-cívicas para paisajes sostenibles: una guía práctica para los convocantes”, representa el conocimiento de vanguardia sobre cómo convocar coaliciones del paisaje. La guía no presenta un solo modelo, sino que extrae lecciones aprendidas sobre cuándo utilizar diferentes enfoques en diferentes contextos. El enfoque central es el de la gestión colaborativa adaptativa, donde la retroalimentación continua y el aprendizaje son esenciales. Los autores de la Guía hicieron un gran esfuerzo para señalar formas de involucrar a los negocios con éxito en las coaliciones del paisaje. Sin embargo, los casos, ejemplos y herramientas descritos son relevantes para involucrar a todo tipo de actores/partes interesadas.

Aún estamos en los inicios de la formulación de esta nueva estrategia de alianza que busca gestionar los recursos naturales con el fin de satisfacer las necesidades legítimas de todas las partes interesadas en nuestros paisajes. En este sentido, le damos la bienvenida a todos quienes quieran usar esta Guía y esperamos sus comentarios sobre formas en las que esta podría ser fortalecida.

Prólogo

En 2014, IDH, the *Sustainable Trade Initiative*, recibió del gobierno holandés la misión de “Llevar al sector privado a la agenda del paisaje”.

Hasta entonces, IDH había trabajado con sus socios del sector privado y los ejecutores de ONG en programas centrados en impulsar la transformación del mercado en sectores como el café, el aceite de palma, la madera, el cacao y el té. Nuestro trabajo se enfocó en lograr resultados en granjas y concesiones, así como en el cambio de dirección de la demanda del mercado. A través de estos programas, IDH y sus aliados aprendieron que se pueden lograr grandes resultados para los agricultores, el medio ambiente y los consumidores. También aprendimos que algunos asuntos, como la deforestación, el manejo del agua y la planificación del uso de la tierra, necesitaban un enfoque que va más allá de la puerta de la granja y más allá de un solo producto.

El enfoque de paisajes ofrece justamente eso, un marco para que los socios de los sectores público, privado y de la sociedad civil, trabajen juntos con el fin de alcanzar una visión compartida de un crecimiento verde e inclusivo para un conjunto de áreas en las que todos se sientan conectados y/o dependan de ellas.

De esa manera, se inició el viaje de aprendizaje de IDH y sus aliados, formándose un equipo de personas audaces y brillantes para asumir este desafío en seis países piloto, con un paisaje en cada uno. Durante los últimos 3 años hemos moldeado y revisado nuestro enfoque muchas veces, sin dejar que nos afecten los principios del “debe seguir”, pero si llevados por el pragmatismo, el aprendizaje en el trabajo y el tremendamente valioso aporte de nuestros aliados.

Estamos orgullosos de compartir lo que hemos aprendido, de estar dónde estamos ahora y de prever cómo vamos a avanzar. El programa ha pasado de abarcar inicialmente seis paisajes en seis países, a 11 paisajes en siete países. Actualmente abarca programas relacionados con la deforestación ocasionada por las actividades para la obtención de productos básicos como palma aceitera, soja, madera, y pulpa y papel. En este sentido, nos enfocamos en implementar pactos para la producción-protección-inclusión: inversión en producción sostenible, a cambio de un manejo sustentable de los recursos naturales. Una vez más, hay mucho que aprender.

Por: Daan Wensing (para Joost Oorthuizen)
IDH, the Sustainable Trade Initiative

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Objetivo y audiencia de esta guía práctica	10
1.2 Hacia un paisaje sostenible: algunas definiciones	11
1.3 Inversión del sector privado en coaliciones del paisaje	12
1.4 Antecedentes de esta guía práctica	15
1.5 Organización de la guía práctica en torno al ciclo de acción del paisaje	17
2. CONSTRUYENDO LA COALICIÓN DE MÚLTIPLES ACTORES	19
2.1 Estrategia integral	20
2.2 Identificar y mapear a los actores interesados	24
2.3 Comprometer a los actores relevantes	26
2.4 Definir los límites del paisaje para la alianza	30
2.5 Convocatoria	32
3. DESARROLLAR UN ENTENDIMIENTO COMPARTIDO DEL PAISAJE	38
3.1 Identificación de aspectos claves en el paisaje y sus causas fundamentales	39
3.2 Herramientas que apoyan el análisis de problemas y oportunidades	42
3.3 Sintetizar e interpretar la información	48
4. PLANIFICACIÓN COLABORATIVA	49
4.1 Definición de objetivos y metas	50
4.2 Identificación de posibles intervenciones	51
4.3 Formulación del plan de acción	56
4.4 Movilización de financiamiento para intervenciones en el paisaje	56
5. IMPLEMENTACIÓN DE FORMA EFECTIVA DE INTERVENCIONES A NIVEL DE PAISAJE	61
5.1 Gestión para una implementación efectiva	62
5.2 Institucionalizar un sistema de gobernanza con múltiples actores	65
6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	70
6.1 Desarrollo del marco del sistema de monitoreo & evaluación	71
6.2 Selección de indicadores y de herramientas de medición	72
6.3 Uso de los resultados de M&E para mejorar el plan de acción del paisaje	73
7. BIBLIOGRAFÍA	75
Bibliografía	76
Glosario	80
Acrónimos	81



I. INTRODUCCIÓN

Si se mantiene la tendencia actual de crecimiento poblacional, se estima que con el fin de alimentar a la creciente población mundial en el año 2050 se requerirá, a nivel global, un aumento en la producción de alimentos, de un 70%, y en países en vías de desarrollo el aumento de la producción podría ser de un 100% (Brunisma, 2009). Adicionalmente, en muchas áreas está aumentando el deterioro medio ambiental, lo cual amenaza con reducir la productividad agrícola (Nellenan et al., 2009). Además, la pobreza rural sigue siendo una gran preocupación, especialmente en el África sub Sahariana (IFAD, 2016a) y Asia (IFAD, 2016b). Cada vez más agricultores, agro procesadores, industrias extractivas, empresas energéticas y la creciente población, compiten por tierras y recursos hídricos, los cuales se tornan progresivamente más escasos, situación que se irá agravando por el efecto del cambio climático.

De este modo, los usuarios y administradores de la tierra a todo nivel están tomando cada vez más conciencia de la necesidad de administrar cuidadosamente la tierra y los recursos hídricos, para asegurar el aumento en la producción de alimentos y al mismo tiempo apoyar servicios ecosistémicos cruciales, proteger la biodiversidad y promover medios de vida rurales sostenibles. El logro de las metas económicas, ambientales y sociales a largo plazo, dependen cada vez más del desarrollo de un enfoque coordinado en la gestión de los recursos naturales a una escala significativa (Thiaw et al., 2011). Elaborar estrategias y colaborar a escala del paisaje ofrece, desde el inicio, la oportunidad de abordar diversos factores transversales entre los diferentes sectores y las partes interesadas, lo cual debería incrementar la probabilidad de obtener resultados exitosos.

A medida que toma impulso el uso del enfoque del paisaje, están surgiendo muchas iniciativas con objetivos similares que buscan orientación sobre cómo promover y coordinar eficazmente las inversiones en los sectores privado, público y cívico, en el uso sostenible de los recursos naturales.

Esta sección introductoria permite:

- Identificar el objetivo y la audiencia para esta Guía Práctica,
- Definir el concepto de paisaje y la gestión integral del paisaje tal como se utiliza en la Guía,
- Ilustrar “casos de negocios” para la participación del sector privado en coaliciones en el paisaje,
- Explicar las fuentes de los casos usados en la guía y
- Describir la organización de la Guía en torno al ciclo de acción del paisaje.

I.1 Objetivo y audiencia de esta guía práctica

El objetivo de esta guía es compartir las experiencias de varias organizaciones en el desarrollo de iniciativas de múltiples actores con un fuerte compromiso del sector privado y sistemas de gobernanza efectivos que promueven la gestión de la tierra y el agua de manera sostenible, no sólo para los agricultores sino también a nivel del paisaje.

Una gestión eficaz del paisaje requiere del fuerte liderazgo de múltiples individuos y organizaciones que puedan reunir a diversos actores y ayudarlos a trabajar con una visión compartida. En esta guía práctica, usamos el término “convocante del paisaje” para describir ese rol, el cual puede ser desempeñado por líderes del sector privado, gubernamental y/o cívico. El público principal al que está dirigido esta guía práctica, son justamente estos convocantes del paisaje.

Esta guía contiene información sobre las estrategias que estos líderes convocantes del paisaje están desarrollando para planificar, implementar y monitorear las acciones de las asociaciones/coaliciones de los múltiples actores del paisaje. En ella se tocan particularmente detalles sobre los retos más complicados, tales como el abordar las diferentes perspectivas de los actores sobre el paisaje, la coordinación de acciones a múltiples escalas y la alineación de motivaciones empresariales con las de otros actores.

1.2 Hacia un paisaje sostenible: algunas definiciones

Avanzar hacia el logro de paisajes sostenibles implica mirar más allá del alcance de un solo sector y grupo de actores, y más allá de la escala de una sola unidad de manejo de la tierra. Sólo así se logrará satisfacer las necesidades de los diversos sectores y partes interesadas.

En El Pequeño Libro sobre los Paisajes Sostenibles (edición traducida al español en 2017, de la edición original en inglés de 2015), el paisaje es definido como: un sistema socioecológico que consiste en ecosistemas naturales, modificados o no por el ser humano y que son influenciados por diversas actividades y procesos ecológicos, históricos, económicos y socioculturales. Los arreglos espaciales y la gobernanza del paisaje contribuyen a darles un carácter único. Dentro de un paisaje pueden haber varios tipos de uso de la tierra, como la agricultura, la minería, la silvicultura, la conservación de la biodiversidad y áreas urbanas. Los actores que gestionan este tipo de usos de la tierra generalmente tienen diferentes objetivos, como por ejemplo, la conservación de la biodiversidad, la producción agrícola o la seguridad de los medios de vida (Denier et al., 2015).

Gestión/Manejo Integrada(o) del paisaje (GIP, MIP o *ILM*, por sus siglas en inglés) es un término utilizado para describir el enfoque de gestión del paisaje con múltiples actores. El nivel de cooperación dentro de la gestión integrada del paisaje varía desde el más sencillo intercambio de información y consultas, hasta modelos más formales con toma de decisiones compartidas e implementación conjunta. La estructura de gobernanza, el tamaño y el alcance, así como el número y tipo de actores involucrados (por ejemplo: actores representativos de los sectores privado, cívico y gubernamental) varía en una gestión integrada del paisaje, (Scherr et al., 2013).

Existen diferentes comunidades de práctica que desarrollan particulares “puntos de entrada” para acciones colaborativas en el paisaje, como por ejemplo el agua (gestión participativa de cuencas), la biodiversidad, (corredores biológicos), el clima (Territorios Climáticamente Inteligentes, TCI), la recuperación de la tierra (cuidado de las tierras), la restauración de bosques (recuperación del paisaje forestal), o las acciones gubernamentales (sostenibilidad jurisdiccional). En esta guía, todos ellos son considerados como tipos de gestión integrada del paisaje.

1.3 Inversión del sector privado en coaliciones del paisaje

Hasta hace relativamente poco tiempo, la mayoría de las iniciativas y coaliciones integradas en el paisaje alrededor del mundo involucraban principalmente organizaciones no gubernamentales, organizaciones de productores, comunidades y gobiernos. La participación de las empresas privadas ha sido modesta, ya sea porque ellas no perciben un negocio sólido, o porque los socios de la alianza no saben cómo involucrarlas efectivamente.

Pero esta situación está cambiando rápidamente (Scherr et al., próximo publicación). En muchos paisajes, el sector privado es un usuario predominante o administrador de los recursos naturales, direccionando de manera directa o indirecta cambios en el uso de la tierra. Esto es especialmente cierto en paisajes donde la producción de bienes agrícolas para la cadena de suministros nacional y mundial es la principal actividad económica. Dicha producción genera un impacto fuera de la granja, ya sea cerca o lejos, con efectos importantes sobre la salud y los medios de vida de las personas que viven en el paisaje y áreas naturales, dentro y alrededor de las zonas de producción, así como en la productividad general de la granja, o en la propia concesión. La población crece y el desarrollo económico en paisajes agro-productivos podría conducir a una mayor competencia por el agua y la tierra, aumentando la probabilidad de conflictos.

Muchas iniciativas de cadenas de suministro han apoyado con éxito el uso de mejores prácticas de manejo de la granja o mejores niveles de producción, principalmente a través de la creación y operación de escuelas de campo para productores, y mejoras en la certificación y los estándares. Si bien estos sistemas proporcionan a las empresas parámetros para mejorar su desempeño social y ambiental, su impacto se limita a las explotaciones o concesiones individuales (pequeños productores) y no abordan los retos en el paisaje más allá del lugar donde se obtiene la producción.

Las compañías están reconociendo cada vez más la existencia de mayores riesgos, como la competencia por el agua, los retos para cumplir con los compromisos de deforestación y la preocupación por la reputación de sus “licencias para operar”. Enfrentar tales retos requiere el trabajar con un grupo de actores más amplio y otros asuntos fuera de las áreas de abastecimiento inmediato o de producción. Este reconocimiento está ocasionando un aumento del interés en los enfoques del paisaje, en combinación con la intervención de la cadena de suministros (Figura 1). Es importante para las empresas demostrarle al cliente que ellos operan bajo responsabilidad social y ambiental en las regiones en donde está la fuente de su materia prima.

De tal manera, las compañías pueden decidir participar en una alianza de múltiples actores a nivel del paisaje, donde éstos alinean y apoyan sus propios objetivos (Shames and Scherr, 2015). La inversión de las empresas puede incluir la designación de un empleado para un proceso de planificación de múltiples actores, asignación de recursos financieros para estudios conjuntos o recopilación de datos, actividades tales como plantación de árboles, capacitación, o cofinanciamiento de infraestructura crítica.

“PUNTO DE ENTRADA” DEL SECTOR PRIVADO

La colaboración de los múltiples actores en el paisaje hace posible la reducción de los riesgos en la producción y el abastecimiento, protege y mejora la reputación de la empresa y la identidad de la marca, identifica los riesgos compartidos y se reparten los costos, mejora la transparencia y la credibilidad, mejora las relaciones con los múltiples actores del paisaje, incluyendo el gobierno y las comunidades, y se incrementan las oportunidades para ampliar el alcance de las intervenciones hacia la sostenibilidad. Un enfoque del paisaje es particularmente útil cuando la magnitud del riesgo (o impactos actuales) es demasiado grande para que cualquiera de los actores lo pueda abordar y se extienda más allá del ámbito de la granja (Figura 2).

Adicionalmente a la mitigación del riesgo (es decir, los costos evitados), la participación de empresas en el paisaje puede abrir oportunidades tales como: compartir costos y movilizar recursos de manera conjunta (combinar fuentes de financiamiento público-privado), disminuir costos (por ejemplo: tomar agua más limpia y en consecuencia reducir los costos del filtrado) y la diferenciación del mercado (es decir, ser visto como un producto diferente y de vanguardia).

Por ejemplo:

- En Kenia, las empresas productoras de Té: Unilever y Finlays, están motivadas por una necesidad que las impulsa a trabajar en la búsqueda de soluciones al problema de la pérdida de servicios ecosistémicos. La deforestación en el suroeste del complejo boscoso de Mau, genera un impacto negativo en los patrones de lluvia y en el flujo de agua que surte a las plantaciones de Té aguas abajo.
- En Mato Grosso, Brasil, las compañías se ven motivadas e impulsadas por atender los riesgos comerciales y de reputación, así como por la necesidad de cumplir con los requisitos legales del nuevo código forestal del país.
- En el oeste de Kalimantan, Indonesia, el Mecanismo de Compensación Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sustentable (RSPO, por sus siglas en inglés) que proporciona compensaciones por evitar la pérdida de bosques relacionadas con las plantaciones de palma de aceite, se está convirtiendo en una fuerza impulsora potencial para que el sector privado participe con el enfoque de paisaje.

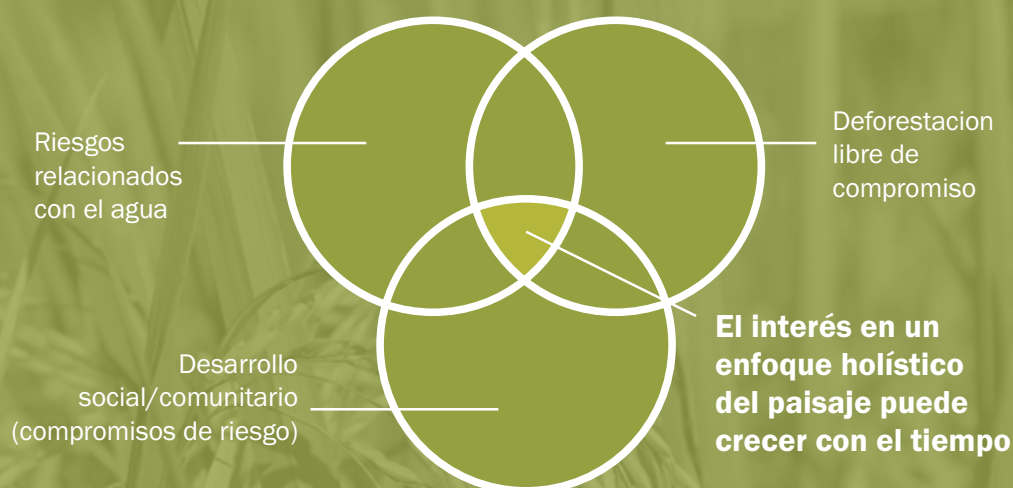


Figura 1. El interés en los enfoques del paisaje se incrementa con diversos riesgos y oportunidades

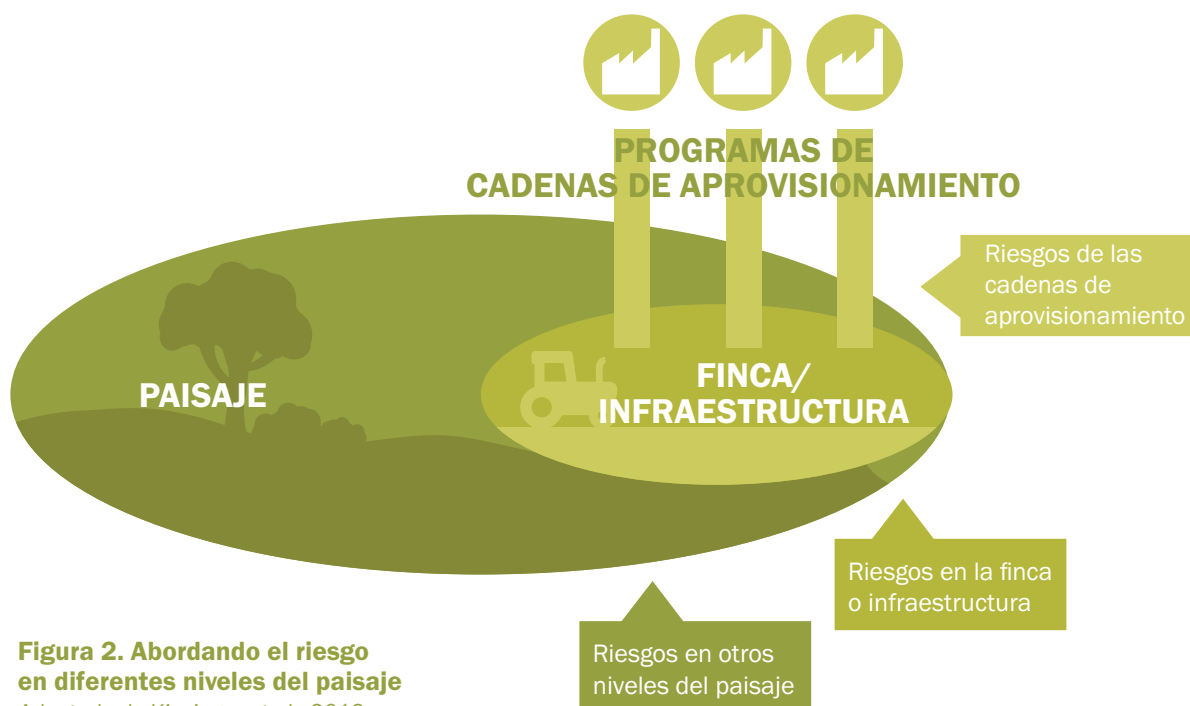


Figura 2. Abordando el riesgo en diferentes niveles del paisaje
Adaptado de Kissinger et al., 2012

Las coaliciones funcionan cuando cada socio tiene una participación material en el éxito. La gobernanza y la gestión colaborativa a nivel del paisaje son complejas y pueden involucrar altos costos de transacción, y toma relativamente largo tiempo para obtener resultados tangibles. Por ello, antes de iniciar por su cuenta o asociarse a una iniciativa a nivel de paisaje, las empresas deben evaluar su rol cuidadosamente, ya sea como líderes, socios activos, inversionistas, o simplemente alineando sus actividades con iniciativas de otros actores del paisaje. Las empresas con mayor participación son usualmente aquellas con activos fijos en la zona, o aquellas que deben asegurarse un suministro crítico de materia prima que no puede ser obtenida en otro lugar.

IDH encontró que los actores del sector privado tienen la disposición de participar en los procesos del paisaje y que esta disposición puede mejorar si se atienden los aspectos siguientes:

- Señales por parte de los compradores y empresas vecinas que indiquen que dicha iniciativa es importante,
- Organizar reuniones prácticas y de tipo empresarial,

- Crear oportunidades para mercadear su marca y diferenciar su producto,
- Incluir actividades conjuntas de “victorias tempranas”, como un día de siembra de árboles, mientras se desarrolla una acción a largo plazo.

Más de 420 iniciativas de múltiples actores a nivel de paisaje han sido documentadas alrededor del mundo y menos de la quinta parte de ellas involucra empresas privadas (Estada-Carmona et al., 2014; García-Martin et al., 2016; Milder et al., 2014; Zanzanaini et al., 2015). Sin embargo, recientemente muchas empresas líderes han comenzado a colaborar con otros actores interesados en regiones donde ellas tienen una participación importante y ven los proyectos de colaboración a nivel de paisaje como una herramienta para abordar riesgos y crear nuevas oportunidades para el abastecimiento sostenible de recursos. La gestión integrada del paisaje atraerá apoyo empresarial, o al menos la alineación de sus objetivos cuando ello resulte en una clara mitigación de riesgos y la creación de valor e inversiones financieras coordinadas (Scherr et al., próximo a publicación).

I.4 Antecedentes de esta guía práctica

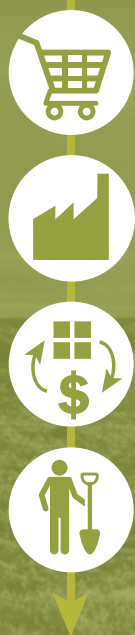
Esta Guía Práctica es producto de las diversas experiencias de campo de la Initiative for Sustainable Landscapes (ISLA) de IDH-la Iniciativa de Comercio Sostenible y de EcoAgriculture Partners. Esta última entidad e ISLA trabajaron juntos en colaboración con otros socios, para elaborar El Pequeño Libro sobre los Paisajes Sostenibles (publicado en el 2015 en inglés y en 2017 en español) como el manual inicial sobre la gestión integrada del paisaje (Denier et al., 2015). Un primer borrador de la guía fue probado por ISLA a lo largo del 2015 a través de un proyecto piloto en seis paisajes, mediante un trabajo de innovación, promoción y comunicación a nivel global.

EXPERIENCIA DE LA INICIATIVA DE IDH PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL PAISAJE (ISLA)

La iniciativa ISLA de IDH comenzó en el 2014, con el fin de fomentar el compromiso innovador de los múltiples actores en apoyo a la sostenibilidad a largo plazo de once paisajes agrícolas (Figura 3). En este sentido, los elementos claves del enfoque ISLA son el impulsar y equilibrar los intereses de los actores, incluyendo representantes de empresas, gobierno y de la sociedad civil, entre otros, así como desarrollar los aspectos sobre los negocios y la inversión.

ISLA convoca a socios relevantes, incluyendo explícitamente a aquellas compañías que impactan en el paisaje produciendo o extrayendo productos del mismo. Luego promueve reuniones sobre posibles intervenciones en el paisaje reconociendo los costos y beneficios de diferentes escenarios para las partes interesadas. ISLA también cofinancia, junto con otras partes interesadas, las intervenciones posibles que son ampliamente identificadas y apoyadas a través del dialogo de los múltiples actores. Dado que el compromiso y el cofinanciamiento de

18 CADENAS DE APROVISIONAMIENTO



11 PAISAJES



the sustainable
trade initiative

- 40 millones de Euros anualmente en inversiones de capital
- Financiado por la “Ayuda al Desarrollo” de Holandesa, Suiza, Dinamarca y Noruega
- Convocar – Cofinanciar – Aprender

Figura 3 Iniciativa de IDH para Paisajes Sostenibles (Initiative for Sustainable Landscape, ISLA por sus siglas en inglés)

CASO I

Motivación para la acción de múltiples actores del paisaje en el bioma conocido como Cerrado, en Brasil

En 2013, la ONG, Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), Nespresso, y una ONG local, el Instituto de Investigaciones Ecológicas, trabajaron en conjunto en un proyecto para la identificación del impacto ecológico y dependencia de la cadena de producción de café en el bioma conocido como Cerrado, en el estado de Minas Gerais, en Brasil. Luego de la evaluación, se pudo ver claramente que el principal problema o impacto estuvo asociado con la capacidad del ecosistema de proveer agua limpia, lo que no sólo afectaba la cadena de valor del café, sino también al paisaje como un todo, incluyendo las comunidades rurales y sus diversas actividades económicas. UICN uso la metodología de Revisión de Servicios Ecosistémicos Corporativos, para comprometer a Nespresso y evaluar los riesgos

y oportunidades del paisaje. Adicionalmente, fue utilizada la Herramienta de Evaluación de Riesgos y Oportunidades de la Biodiversidad (Biodiversity Risk and Opportunity Assessment Tool (BROA)) para desarrollar planes de acción, que incluían la participación de otros actores locales en actividades colaborativas.

El suministro de agua dulce por parte del ecosistema fue fundamental para todas las partes interesadas y por ello fue un objetivo alrededor del cual se organizó el consorcio. UICN quiso que las empresas pensaran “más allá del cumplimiento” y que vieran los beneficios que un enfoque más amplio tendría en términos de mitigar el riesgo y de la sostenibilidad de sus operaciones. Tomó casi dos años poner el consorcio en marcha y avanzar en las actividades de colaboración, pero desde entonces ha servido como un catalizador valioso de las acciones en la región, mejorando el manejo de la tierra y el agua. En este ejemplo resalta tanto el valor que tuvo la herramienta (particularmente de evaluación cuantitativa) en comprometer a los actores del sector privado, así como la necesidad de ser paciente en un compromiso que es a largo plazo.

una empresa son elementos importantes, dicha iniciativa también involucra al gobierno directamente como ejecutores del proyecto y trabaja para fortalecer su apoyo a la misma.

Un borrador inicial de la guía práctica fue probado por los convocantes en proyectos de ISLA. En la guía se incluyen ejemplos de proyectos de ISLA en el Suroeste del Bosque de MAU, Kenia; Mato Grosso, Brasil; y el Valle Central del Rift; Etiopía.

EXPERIENCIA DE ECOAGRICULTURE PARTNERS

Eco-Agriculture Partners es un reconocido centro internacional especializado en la gestión integrada del paisaje. Doce años de experiencia apoyando iniciativas y asociaciones en paisajes nos han dado una comprensión comparativa del contexto alrededor del mundo, disponiendo de herramientas para los convocantes y conexiones en las diversas redes de aprendizaje. Ecoagriculture Partners asume un enfoque participativo para el mejoramiento de la gestión del paisaje y tiene experiencia capacitando líderes en África Oriental, América Latina y Estados Unidos de Norteamérica. En el 2015, EcoAgriculture Partners dirigió la Alianza para la Gestión de Sostenibilidad del Paisaje, trabajando con empresas y socias alrededor del mundo para hacer un balance de la participación empresarial en la gestión integrada del paisaje y las lecciones aprendidas. Los principales resultados de dicho trabajo han sido incorporado en esta guía.

En esta Guía se incluyen ejemplos de iniciativas de paisaje en las que EcoAgriculture Partners ha colaborado, donde actores del sector privado jugaron un papel activo, tales como: Imarisha Naivasha, en Kenia; Mbeya, en el Corredor de Crecimiento Agrícola del Sur de Tanzania (SAGCOT, por sus siglas en inglés), Condado de Laikipia, Kenia; Paisaje de Lari, Kenia. Adicionalmente, la Guía resalta la experiencia de la iniciativa Landscapes for People, Food, and Nature, incluyendo La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) en el ecosistema conocido como Cerrado, en Brasil y el bosque o “Mata Atlántica”, también en Brasil, Fauna & Flora International (FFI) en Lombok, Indonesia, el Centro Mundial de Agro silvicultura (ICRAF, por sus siglas en inglés) en Indonesia, y Rainforest Alliance.

1.5 Organización de la guía práctica en torno al ciclo de acción del paisaje

El proceso de desarrollo y liderazgo de las coaliciones del paisaje pueden tomar varias formas y mucho se ha aprendido de experiencias alrededor del mundo sobre cómo hacer que estas iniciativas funcionen. Los autores de El Pequeño Libro sobre los Paisajes Sostenibles identifican 5 elementos claves en el ciclo de acción del paisaje (Figura 4). Tal y como los autores describen, “los actores interesados en el paisaje inicialmente se reúnen para un dialogo de cooperación y acción en una plataforma de múltiples actores. Ellos emprenden un proceso sistemático de intercambio de información y discuten las perspectivas para alcanzar un entendimiento compartido sobre las condiciones del paisaje, con sus retos y oportunidades. Esto permite que con la planificación colaborativa, se acuerde y se desarrolle un plan de acción. Las partes interesadas implementan el plan poniendo atención en mantener los compromisos de colaboración acordados. Las partes interesadas también realizan posteriormente estudios de monitoreo para ir adaptando el manejo y la rendición de cuentas, lo cual alimenta las siguientes rondas de diálogo, intercambio de conocimientos y el diseño de nuevas acciones colaborativas” (Denier et al., 2015:59).

CICLO DE ACCIÓN EN EL PAISAJE

El resto de la guía práctica está organizada en torno a estos cinco elementos,

- Sección 2: Construir una coalición de múltiples actores;
- Sección 3: Desarrollar un entendimiento compartido del paisaje;
- Sección 4: Participar en la planificación colaborativa;
- Sección 5: Implementar intervenciones efectivas; y
- Sección 6: Monitoreo y evaluación de los resultados.



Figura 4 Ciclo de acción en el paisaje

Adaptado de Denier et al., 2015

Cada sección introduce el elemento respectivo, discute los enfoques prácticos para el proceso, ilustra puntos claves con ejemplos de asociaciones de paisaje en curso, introduce herramientas útiles y sugiere algunos “consejos y artificios” para acciones efectivas. Sugerimos que la Guía Práctica sea usada para ayudar a planificar y organizar una iniciativa efectiva en el paisaje o para fortalecer una iniciativa ya existente. Primeramente, es importante el familiarizarse con la toda la guía, de esta forma un convocante del paisaje puede anticipar como la información en las diferentes secciones puede ser valiosa para avanzar en el ciclo de acción del paisaje. El organizador también podrá referirse a una sección en particular de la Guía para ideas específicas sobre cómo avanzar en una determinada iniciativa del paisaje a través de las correspondientes fases del ciclo.



2. CONSTRUYENDO LA COALICIÓN DE MÚLTIPLES ACTORES

Un elemento fundamental del enfoque del paisaje es el proceso de creación de una coalición o alianza de múltiples actores. Esto puede incluir el fortalecimiento de coaliciones que ya existen o la asistencia para desarrollar nuevas coaliciones que a largo plazo den viabilidad a los procesos de gobernanza con múltiples actores del paisaje.

Esta sección abarca:

- Una estrategia integral para la creación de la coalición,
- Identificar y mapear a los actores,
- Comprometer a los principales actores o partes interesadas, y
- Definir los límites del paisaje.

2.1 Estrategia integral

Existen varias vías para desarrollar una coalición de múltiples actores para la gestión del paisaje. Algunas son creadas a partir de pequeñas pero exitosas coaliciones locales, con capacidad de desarrollar nuevas coaliciones que le permitan desarrollar acciones a escala del paisaje, y poder, de esta forma, alcanzar objetivos más ambiciosos. Este es el caso del proyecto del paisaje integrado de la Costa Norte de Honduras, que está siendo apoyado por la ONG internacional Solidaridad, desarrollado a partir de una iniciativa de sustentabilidad con la palma aceitera. Otros son facilitados por catalizadores externos, que ayudan a movilizar el interés de actores internos para cooperar en retos y oportunidades compartidos, como es el caso de ISLA (ver Caso 2, que incluye un ejemplo del Valle Central del Rift en Etiopía). También hay casos que inician con redes de trabajo entre diversas iniciativas locales que tienen objetivos similares y fortalezas y contribuciones complementarias, que eventualmente desarrollan un sistema compartido de gobernanza, como es el caso de Brazil's Atlantic Forest Restoration PACT (ver Caso 3).

El enfoque depende de la naturaleza del reto, de las instituciones existentes y de la posición de quienes lideran la estrategia del paisaje. La fuerza y la motivación de los sectores público, privado y cívico para iniciar y comprometerse con la coalición, el nivel de financiamiento disponible para el desafío y la creatividad e influencia de los líderes que emergen para desarrollar la alianza, son factores importantes en la definición del camino a seguir.

Reconocer y crear un liderazgo efectivo para una alianza de múltiples actores es el pilar fundamental de cualquier estrategia. En una coalición del paisaje, se necesitan múltiples roles de liderazgo incluyendo las siguientes capacidades: 1) desarrollar el complejo análisis social y ecológico de la situación, 2) reconocer el valor que tienen las múltiples perspectivas de los actores, 3) captar innovaciones de diversas fuentes (por ejemplo: de las empresas y de la comunidad), y 4) diseñar y facilitar procesos en donde participen múltiples partes interesadas. Todos los líderes de los diferentes grupos de actores se deben involucrar y no sólo los de la organización convocante. Los líderes eficaces son aquellos que trabajan juntos para definir y compartir los roles citados, según las necesidades y las competencias respectivas. Construir esta forma de liderazgo compartido a través de los diferentes grupos de actores y organizaciones, se beneficia de aquellas inversiones que se puedan hacer en el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo, lo que permite a los líderes compartir el conocimiento relevante y en conjunto perfeccionar sus habilidades.

CASO 2.

El proceso de ISLA para crear coaliciones del paisaje con el sector privado

El programa de ISLA fue diseñado para fortalecer las coaliciones ya existentes en el paisaje, o para ayudar a desarrollar nuevas coaliciones, que apoyaran a largo plazo arreglos de gobernanza viables de múltiples actores del paisaje. Cuando el programa empezó, algunos paisajes ya tenían coaliciones del paisaje funcionando y esto contribuyó a incrementar el compromiso del sector privado con la coalición. En otros lugares, sin embargo, la coalición de múltiples actores del paisaje ya incluía al sector privado desde el comienzo, puesto que la misma había surgido como producto de preocupaciones por la productividad.

En ambos casos, el enfoque ISLA incluye 4 fases principales: 1) crear la coalición con el aporte de expertos en temas clave del paisaje 2) decidir y establecer el compromiso para acciones específicas en conjunto; 3) fortalecer la gobernanza pública-privada y 4) mejorar la inversión en el paisaje (Figura 5).

Dentro del proceso de ISLA, los diversos actores interpretan roles diferentes. Inicialmente los directores y convocantes ayudan a organizar a los actores y conducen las actividades generales de gestión del proyecto. La plataforma de múltiples actores llega a acuerdos en temas puntuales, establece una visión de futuro para el paisaje e identifica acciones clave. La propia coalición o en alianzas con socios de implementación, ejecutan las acciones que fueron concebidas por la coalición. Estas acciones pueden incluir la inversión en activos físicos, la conservación del suelo o la siembra de árboles, así como ampliar las acciones para mejorar la política y la inversión en el ambiente.

IDH tiene el rol de reclutar a los directores y convocantes de ISLA, convocando a la coalición y movilizándolo los fondos. Las coaliciones implementan la búsqueda y el desarrollo de productos de conocimiento y divulgan, comparten y difunden esos hallazgos (Cuadro 1). Desde el inicio, ISLA considera una estrategia de salida para asegurar la sostenibilidad institucional de la iniciativa del paisaje.

Por ejemplo, en el 2015, en el Valle Central del Rift en Etiopía, ISLA desarrolló la coalición del paisaje con organizaciones públicas, privadas y cívicas, mediante un mapeo rápido de los actores relevantes y convocándolos a que compartieran sus temas de interés. La coalición consistió en actores con empresas que se comprometieron a participar en las intervenciones del paisaje y en los diálogos a nivel de políticas para mejorar el manejo del suelo y del agua, así como de los medios de vida en la región. Esto incluyó organizaciones como *Rift Valley Lakes Basin Authority*, *Ethiopian Horticulture Development Agency* y *Ethiopian Horticulture Producers & Exporters Association*.

IDH utilizó un informe de alcance y otros análisis sobre el estado actual del ambiente en la región, que fueron encargados y presentados por instituciones locales de conocimiento, organizaciones de la sociedad civil y consultores, para ayudar a proponer casos de negocios que llevarían a los actores interesados a unirse a la coalición. Durante el primer año de programa, IDH paulatinamente buscó generar confianza y colaboración entre los actores, mediante la realización de reuniones bilaterales con actores/socios, reuniones habituales con los actores de la coalición, desarrollo de actividades conjuntas (es decir, a proyectos de “victorias tempranas” de pequeña escala), así como a través de la publicación de boletines trimestrales para todos los actores.

El proceso de ISLA para crear coaliciones del paisaje con el sector privado



Figura 5. El proceso de ISLA para el desarrollo institucional del paisaje

Cuadro 1. Roles de varios actores en el proceso de ISLA

TITULO	FUNCIÓN
ISLA gerente/convocante	• Convocar y gestionar el paisaje
ISLA coalición de múltiples actores	• Acordar sobre temas claves, visión, acciones conjuntas y su financiamiento • En algunos casos, influenciar, presionar de forma conjunta (lobby) por cambios en las políticas
Miembros de la coalición y socios de implementación	• Implementar acciones tal y como han sido diseñadas por la coalición
IDH	• Reclutar, contratar y supervisar a ISLA convocante calificado y de confianza • Convocar a la coalición, aunque no liderarla • Ayudar en la movilización de fondos • Monitorear el progreso y el impacto hacia las metas del programa del paisaje
Socios del conocimiento	• Implementar la investigación • Proveer apoyo específico, por ejemplo, para monitorear las medidas de impacto • Desarrollar productos de conocimiento de forma conjunta
Aliados de divulgación	• Compartir, difundir aprendizajes, herramientas y enfoques

CASO 3

Pacto de restauración del bosque atlántico en Brasil

Debido a su extraordinaria diversidad biológica, el bosque Atlántico de Brasil es una de las regiones de mayor prioridad en el tema de la conservación mundial. El bosque suministra servicios ambientales cruciales. Sin embargo, menos del 15% del bosque original permanece intacto, por lo tanto la restauración a gran escala del bosque y los ecosistema es necesaria para mantener la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, así como lograr las metas a largo plazo de diversos actores en la región, incluyendo: mejorar el abastecimiento de agua, controlar las inundaciones, cumplir con las normas del Código Forestal, mejorar el ingreso y crear cientos de empleos verdes a través de la recuperación de la cadena de suministro.

El Atlantic Forest Restoration Pact (PACT) fue formalmente establecido en 2009 como una red de ONG nacionales e internacionales, institutos de investigación, agencias gubernamentales y empresas privadas, para coordinar e integrar, las actividades y los recursos aportados por las diversas partes interesadas con el propósito de recuperar 15 millones de hectáreas de suelo y bosque degradados, para el año 2050.

La alianza PACT fue encabezada por un pequeño grupo de ONG ambientalistas, incluyendo The Nature Conservancy y la UICN, que facilitaron la convocatoria de un grupo de organizaciones conservacionistas, empresas privadas, gobierno, investigadores y dueños de tierra, alrededor de la meta compartida de “traer de vuelta el Bosque Atlántico desde el borde de la extinción”. Bajo el liderazgo de este pequeño grupo, una visión fue desarrollada con una serie de prioridades, estrategias, y la generación de productos claves para

apoyar el Pacto de Restauración. Se establecieron entonces grupos de trabajo conformados por personal de diversas instituciones, con el fin de realizar las actividades prioritarias y generar los primeros resultados del PACT. Todo ello ayudó a establecer un record de credibilidad. Con el fin de conseguir socios adicionales y apoyo financiero, el PACT preparó una campaña de comunicación sobre los beneficios futuros de la restauración y los resultados deseados.

Aun cuando la participación de los socios en la plataforma del PACT es voluntaria, gestionar compromisos firmados de diversos actores para asumir una gama de funciones ayuda a asegurar el funcionamiento del mismo y a medir la responsabilidad entre los socios. Los actores en PACT actualmente incluyen más de 270 organizaciones firmantes, campesinos y comunidades organizadas, que colectivamente promueven, facilitan y llevan a cabo proyectos de restauración a través de 17 estados Brasileños (Buck et al., en prensa).

2.2 Identificar y mapear a los actores interesados

Identificar a los actores interesados es el primer paso para la creación de la coalición de múltiples actores. Es un proceso en curso a lo largo de toda la iniciativa. Las partes interesadas pueden incluir varias agencias gubernamentales, productores y la comunidad organizada, empresas agropecuarias, y otras empresas que participan en el paisaje, así como ONG (Figura 6). Pueden incluir actores que operan a diferentes escalas (nacional/internacional, estatal/paisaje, local).

Diferentes tipos de actores pueden relacionarse con la iniciativa de diferentes maneras.

- Actores primarios, influyen directamente en la gestión de los recursos naturales o en las prácticas empresariales y/o se ven directamente afectados por las decisiones de gestión de los recursos o de prácticas empresariales. Estos actores pueden operar en el campo, estado/paisaje, o a nivel nacional/internacional.
- Actores secundarios, son menos influyentes o menos afectados por las decisiones de la gestión de recursos naturales o prácticas empresariales, pero pueden tener algo valioso que ofrecer al proceso de múltiples actores, en términos de experiencia, recursos financieros o conexiones de red.

Para determinar si un actor es primario o secundario, se deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo afectan ellos los cambios en el paisaje?
- ¿Cuál es su trayectoria con otros actores claves?
- ¿Cuál sería su interés en unirse a la coalición?
- ¿Qué podrían traer a la mesa?



Figura 6. Posibles tipos de actores
Diferentes tipos de actores pueden relacionarse con la iniciativa de diferentes maneras.

El paso siguiente después de identificar a las partes interesadas es analizarlos y clasificarlos según su participación en el proceso, actividad que usualmente es referida como análisis de los actores (Brouwer et al., 2015). El análisis de los actores puede ayudar a los líderes de la coalición del paisaje a entender los niveles en los cuales operan las distintas partes interesadas, qué grado de influencia tienen y cuán probable es que se vean afectados por intervenciones del paisaje. Como se muestra en la Figura 7, los actores que tienen más influencia e interés son candidatos ideales para participar en la coalición.

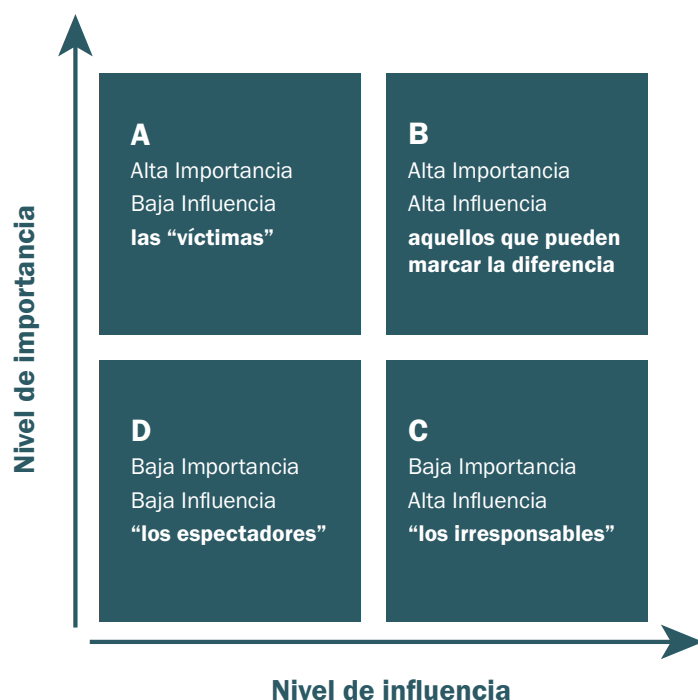


Figura 7. Matriz de importancia/influencia

Adaptada de: Centro de Desarrollo e Innovación de la Universidad de Wageningen, 2012

En la iniciativa del paisaje es importante considerar el rol de aquellos grupos de actores marginados, que incluyen mujeres, jóvenes, grupos culturalmente vulnerables o comunidades pobres. Ellos pueden ser percibidos como carentes de las habilidades, organización o recursos para ejercer un alto nivel de influencia durante el proceso inicial de colaboración en el paisaje. Sin embargo, muchos grupos que son vistos como sin poder pueden en realidad influenciar la forma en la que los recursos son usados y manejados de manera importante. Por ejemplo, familias de bajos ingresos pueden acceder a recursos de tierras públicas o protegidas para satisfacer sus necesidades de alimentos y combustible.

El comprometer económica y políticamente a grupos marginados puede ser un tema sensible. En este sentido, es importante para los líderes de la coalición del paisaje, entender el contexto político, histórico y cultural al momento de decidir de cómo y cuándo involucrar a dichos grupos. Consultar con los líderes y con quienes abogan por esos grupos es esencial para el desarrollo de una estrategia viable para la participación.

CASO 4

Construyendo a partir de iniciativas existentes en Lombok, Indonesia

En asociación con empresas, gobierno y la sociedad civil, Fauna & Flora International (FFI) y te British American Tobacco Biodiversity Partnership promovieron formas integradas para gestionar las cuencas hidrográficas para mejorar la biodiversidad, apoyando la agricultura y mejorando los medios de vida locales en Lombok, Indonesia. Después de cuatro años de trabajar en varias actividades relacionadas a la gestión de cuencas hidrográficas, FFI fue invitado por el jefe de la Agencia del Gobierno Central de Gestión de Cuencas Hidrográficas para actuar como facilitador líder en el proceso de desarrollo del plan de manejo de la cuenca hidrográfica de Renggung. Este mandato implicaba reunir e involucrar a múltiples actores para desarrollar un plan para todo el paisaje. Un aspecto clave del enfoque amplio aplicado por FFI fue demostrar la implementación de la gestión de cuencas hidrográficas mediante el fortalecimiento de los bosques administrados por la comunidad localizadas aguas arriba y que están actualmente bajo el programa social de silvicultura del gobierno Indonesio, en Lombok. FFI detectó que la mejor oportunidad para el éxito, la tracción, replicación y larga duración, fue encontrar y construir sinergias con los programas, iniciativas y procesos existentes, especialmente con el gobierno.

Durante el proceso de análisis de las partes interesadas, también es importante identificar a las coaliciones existentes que podrían proveer una base de acción o una estructura de alianza sobre la cual construir (ver Caso 4). Analizar las brechas entre las partes interesadas, con una influencia visible y posible interés en la coalición del paisaje, puede ayudar a esclarecer el rol y mandato de estas coaliciones existentes y las estrategias para construirlas dentro del sistema más amplio de gobernanza del paisaje.

2.3 Comprometer a los actores relevantes

Parte del trabajo de los convocantes de la coalición del paisaje es determinar cuáles actores comprometer y desarrollar una estrategia para involucrarlos. Determinar cuáles actores necesitan ser involucrados va a depender del tema que esté siendo tratado. Por esa razón, usualmente es importante empezar el proceso de creación de la coalición con reuniones bilaterales con los actores más relevantes, para identificar cuáles temas claves ellos creen que necesitan ser tratados y luego identificar y movilizar a los actores relevantes que son necesarios en la construcción de una coalición más amplia. Entonces, el convocante está bien posicionado para proponer una estrategia para involucrar a las partes interesadas, que sea consistente con los intereses de dichas partes y que a su vez permita construir sobre cualquier actividad de participación ya existente.

La estrategia para la participación de las partes interesadas debe:

- Identificar los puntos de entrada lógicos para los actores clave,
- Identificar las necesidades de inversión para preparar y permitir a los actores participar, y
- Especificar actividades diseñadas para construir confianza y atender las preocupaciones de las partes interesadas.

COMPROMETER AL SECTOR PRIVADO

Lo crítico para comprometer al sector privado (y otras partes interesadas) en el paisaje, es demostrar porqué la acción colectiva es necesaria y cómo ésta puede crear valores compartidos por todas las partes interesadas. Mientras que la propuesta de valor para cada actor está basada en su evaluación individual de riesgos y oportunidades, lo cual define el alcance y la magnitud de su compromiso, los convocantes deben presentar una visión atractiva para la acción.

Cuando se trata de movilizar a los socios del sector privado en la coalición del paisaje, puede ser importante para el convocante considerar cuidadosamente: 1) el tipo de negocio (es decir, suministro de productos del paisaje, o producción directamente en el paisaje y 2) la escala del negocio y su propiedad (es decir, si es una empresa local, pequeña, o mediana, una subsidiaria de una compañía más grande, o una corporación multinacional). Diferentes impulsores o “puntos de entrada” pueden ser importantes para que diferentes tipos de empresas comprometan recursos para el paisaje. En alguna medida, el tipo de negocio también define el rol que la empresa puede jugar en la coalición del paisaje (Cuadro 2).

La iniciativa Landscapes for People, Food and Nature (LPFN) ha creado una guía con recomendaciones para ayudar a comprometer a los líderes de negocios en las iniciativas del paisaje (Gross and Wertz, 2015). Es importante resaltar que la coalición del paisaje está organizada para enfrentar desafíos en un “espacio pre competitivo”, de manera que las empresas aseguren que no se violaran leyes anti monopolio, teniendo discusiones de acuerdos o acciones concertadas que pudieran restringir la competencia.



CASO 5

Establecer el caso de negocios para la acción del paisaje en el Suroeste del bosque Mau, en Kenia

Kericho, en el paisaje del Suroeste del Bosque Mau en Kenia, es una de las regiones más grandes de producción de té en dicho país. Grandes compañías como Unilever y Finalys producen una significativa cantidad de té en esta región. Sin embargo, la deforestación está causando cambios en los patrones de lluvia y en el microclima, lo cual está afectando negativamente los rendimientos del té. Estos cambios también están causando problemas a otros actores de la región, que incluye a las plantas hidroeléctricas y a los pequeños agricultores. Para revertir esta tendencia, las partes interesadas necesitan trabajar juntas para apartarse del modelo actual.

IDH, junto con los asesores de negocios de la empresa de servicios financieros KPMG, desarrollaron un modelo de inversión para el paisaje que cuantificó los costos y beneficios de diferentes escenarios de inversión para cinco grupos principales de actores: 1) las fincas de té, 2) los pequeños productores, 3) las comunidades vecinas, 4) la compañía hidroeléctrica y 5) el gobierno. Los resultados proyectaron retornos positivos para todos los actores, en un escenario donde las inversiones tenían el menor impacto en el bosque.

No obstante, determinar un caso positivo de negocios no es suficiente para garantizar que las empresas acuerden actuar en el paisaje. Los cambios en el paisaje toman mucho tiempo y el escenario de largo plazo de crecimiento verde compite con oportunidades que tiene retornos mayores en periodos más cortos de tiempo. Para ayudar a superar estos desafíos, IDH inició una coalición de paisaje que generó la visión de “Construyendo Nuestro Futuro Próspero”, que fue desarrollada aprovechando el liderazgo de algunos actores privados claves en el sector del té. La coalición del paisaje involucra a actores gubernamentales, de la sociedad civil, de la comunidad y de organizaciones del conocimiento como aliados para abordar riesgos críticos compartidos relacionados con la deforestación, así como para el desarrollo de oportunidades por un crecimiento sostenible de la economía de la región.

Cuadro 2. Los roles potenciales e impulsores de varios tipos de negocios en la coalición del paisaje

TIPO DE EMPRESA	ROLES POTENCIALES	IMPULSORES
Internacional	- Colaborar en estructurar compromisos de compradores (por ejemplo, cadenas de suministros sin deforestación) - Asegurar el suministro preferencialmente de paisajes certificados como sostenibles	- Riesgos de reputación - Requisitos del comprador
Titular de la concesión	Liderar, unirse o apoyar iniciativas que promueven la sostenibilidad en el paisaje y abordan riesgos clave para la sostenibilidad	Licencia para operar
Productores a gran escala en el paisaje	- Como parte de la coalición cofinanciar intervenciones e influenciar/presionar para que se den cambios en las políticas (lobby) - Iniciar y demostrar arreglos de gobernanza público-privado (jurisdiccional) a largo plazo	- Cumplimiento legal - Productividad a largo plazo - Disminución de costos
Pequeños y medianos comerciantes y productores organizados en asociaciones	- Liderar, unirse o apoyar la coalición del paisaje - Presionar/influenciar cambios en las políticas (lobby) - Organizar la implementación de las intervenciones	Mobilización de cofinanciamiento, mejoras en la legislación, mejoras en las relaciones con los actores
Pequeños y medianos comerciantes no organizados	Unirse y apoyar a la coalición del paisaje iniciada por otros, ejerciendo roles específicos y contribuciones en especie	

INVOLUCRAR AL SECTOR PÚBLICO

Usualmente, en la coalición del paisaje, el sector público juega un rol importante a nivel local, estatal, regional, y/o nacional. Debido a que los gobiernos tienden a estar organizados en torno a sectores, es importante asegurar que múltiples agencias gubernamentales estén incluidas en la coalición y que los temas de coordinación entre los organismos sean abordados. Cuando se trata de comprometer al sector público en la coalición, los convocantes necesitan entender los incentivos de las diferentes entidades del Estado, buscando fortalecer sus respectivos mandatos, proporcionando una visión atractiva para las acciones del Estado y desarrollando relaciones preexistentes. En el cuadro 3 se indican algunas consideraciones adicionales para comprometer al sector público.

Los puntos de entrada más comunes para involucrar a entidades gubernamentales en la plataforma de múltiples actores, incluyen:

- Mejorar o asegurar los ingresos gubernamentales, garantizando la productividad a largo plazo y posibles ingresos a corto plazo, así como el mayor cumplimiento de las leyes ambientales, el pago de impuestos y el pago por servicios ambientales,
- Alcanzar objetivos en política interna, como los establecidos en las estrategias de crecimiento verde, cambio climático, y/o en los compromisos de reducir la deforestación,
- Hacer al paisaje, o a la jurisdicción, atractivos para las empresas de abastecimiento global y los inversionistas con agenda verde, y
- Consideraciones electorales y oportunidades para que los líderes políticos muestren éxitos.

Para el programa ISLA fue un desafío involucrar al gobierno, debido principalmente a que las estructuras gubernamentales cuentan con muchas instancias responsables de diferentes aspectos del paisaje y a que la coordinación entre dichas instancias es usualmente limitada. Para superar estos desafíos, los convocantes de la alianza del paisaje consideraron cuidadosamente cuáles instituciones gubernamentales e individuos iban a invitar a la mesa de discusiones. Basados en la comprensión de la forma en la que funcionan los incentivos de las diferentes instancias gubernamentales, ellos también prepararon un “discurso” bien estructurado que incluyó evidencias de que el enfoque del paisaje puede funcionar. Para la mayoría de los paisajes ISLA, movilizar al gobierno fue más efectivo cuando se usaron las relaciones personales existentes para identificar y acercarse a líderes en las agencias gubernamentales de interés para el paisaje.

Por ejemplo, en respuesta a las demandas de acción de parte de ONG y el sector privado, en el estado de Mato Grosso, Brasil, el gobierno convocó a las partes interesadas de los sectores público, privado y cívico, a desarrollar un plan estatal de crecimiento verde que podría evitar que se emitan 6 giga toneladas de CO₂ para el 2030, mientras se duplica la producción agrícola. Este proceso resultó en la estrategia de “Producir, Conservar e Incluir”, que el gobierno presentó durante la vigésimo primera Conferencia de las Partes de la

Cuadro 3. Involucrar al sector público en coaliciones del paisaje

FACTORES QUE AFECTAN EL COMPROMISO	DESAFÍOS	IDEAS PARA AFRONTAR LOS DESAFÍOS
- Contexto muy específico - Depende del marco institucional del gobierno - Depende de la cultura y el equilibrio de poder, si el gobierno es jerárquico o descentralizado y del grado de coordinación entre sus diferentes entidades	- En el marco institucional no hay un “lugar” donde el enfoque integrado encaje - Limitado conocimiento del enfoque de paisaje - Lidiar con cambios en el liderazgo gubernamental (cambios del personal, elecciones) - Posibles resultados fiscales negativos relacionados con la conservación de recursos naturales - Exista una cultura hacia la búsqueda de ingresos - Toma de decisiones de niveles superiores a niveles inferiores - Falta de interés a nivel político en los servicios ecosistémicos - Coordinación de acciones entre múltiples jurisdicciones	- Entender los incentivos para las diferentes entidades del estado - Proveer una buena narrativa, una visión convincente, crear una sensación de urgencia/dinamismo y aportar evidencias de que el enfoque de paisaje puede funcionar - Fortalecer las relaciones existentes (personales/profesionales) - Conectarse a, y fortalecer, objetivos y compromisos gubernamentales existentes - Comenzar por obtener aceptación y compromiso a nivel nacional, desde las altas esferas hasta la base del gobierno - Apoyar estudios técnicos para la identificación de la “racionalidad económica” de la participación del gobierno en las iniciativas - Demostrar los beneficios electorales de una agenda verde - Enfatizar oportunidades para movilizar finanzas para asuntos climáticos - Tener socios importantes en el sector privado que comuniquen el mensaje - Establecer mecanismos de coordinación entre jurisdicciones - Generar beneficios fiscales positivos

Los gobiernos locales suelen ser importantes socios en la coalición del paisaje por su participación directa en las actividades de la misma. A veces, el paisaje abarca la jurisdicción entera de un gobierno local, como es el caso de la iniciativa del paisaje en el condado de Laikipia, Kenia. Sin embargo, más a menudo varios gobiernos locales son aliados en la coalición, como es el caso de Imarisha Naivasha Initiative, en la cuenca del lago Naivasha, Kenia, donde los límites del paisaje cruzan tres jurisdicciones de gobiernos locales. En cualquier caso, un fuerte liderazgo público con el compromiso de coordinar políticas y acciones a lo largo de los sectores y jurisdicciones, es un valioso activo, para lograr los beneficios del enfoque de desarrollo integrado del paisaje, en la coalición. Identificar y promover a estos líderes, es una inversión valiosa en tiempo y esfuerzo.

INVOLUCRAR A LA SOCIEDAD CIVIL

La sociedad civil incluye ONG y otras instituciones, tales como grupos indígenas, universidades, organizaciones de usuarios de recursos naturales y organizaciones de defensa social y ambiental a nivel local, nacional e internacional, entre otros. Todos estos actores pueden desempeñar varios papeles en la coalición del paisaje y están motivados por una variedad de factores. Por lo tanto, involucrarlos efectivamente requiere de una estrategia deliberada (Cuadro 4). En este sentido, es importante tratar de involucrar un espectro amplio de representantes de la sociedad civil con capacidad de aportar experiencias y conocimientos. Aprovechar ese conocimiento puede ser esencial para desarrollar enfoques innovadores y específicos para el contexto del paisaje.

La coalición del programa ISLA generalmente incluye representantes de la sociedad civil. Sin embargo, el programa ha sido cuidadoso en no asumir que los grupos de la sociedad civil representan las necesidades y deseos de las comunidades locales del paisaje. Estas comunidades a menudo se unen a la coalición con su propia representación, delegando en representantes de grupos locales de usuarios de recursos.

2.4 Definir los límites del paisaje para la alianza

Como se observó en la sección 1, el paisaje es un sistema socio ecológico que consiste en ecosistemas naturales y/o modificados por el hombre, que están influenciados por distintos procesos y actividades ecológicas, históricas, económicas y socio-culturales (Scherr et al., 2013). El definir los límites específicos del paisaje, que pretende influir el grupo de interesados, puede ser un desafío.

De acuerdo con el El Pequeño Libro sobre los Paisajes Sostenibles, Un paisaje puede ser definido por los actores a una escala que sea lo suficientemente pequeña para ser manejable, o lo suficientemente grande como para desempeñar múltiples funciones para actores con intereses diferentes. En la gestión del paisaje los límites son puestos por los actores involucrados y puede corresponder a una combinación de límites naturales (por ejemplo, una cuenca), características del territorio, áreas sociales definidas como territorios indígenas, y/o límites jurisdiccionales y administrativos (por ejemplo un condado o distrito). Los límites del paisaje pueden incluso trascender varios países (Denier et al., 2015) (Figura 8).

La selección de límites específicos depende de la necesidad y de los objetivos de la coalición. Por ejemplo, algunas iniciativas del paisaje requieren de la autoridad regulatoria del Estado, así que los límites políticos (jurisdiccionales) son importantes de tomar en cuenta. En otros paisajes las fuentes de agua para la producción agrícola se superponen a los límites políticos y el paisaje necesita ser definido por los límites de la cuenca (ver Caso 6). Por otra parte, en algunos paisajes se define el límite en dentro del área de producción de un producto principal, como es el caso de la vainilla, en la Sustainable Initiative in Madagascar (IDH, 2016).

El programa ISLA comenzó con la identificación de espacios donde los actores compartían riesgos y oportunidades. Por esta razón, los convocantes del paisaje enfocados en identificar estos riesgos y oportunidades junto a las partes interesadas y entonces determinaron la escala apropiada de acción que se necesitaba para abordarlos. Este proceso resultó en la definición colaborativa de los límites del paisaje, basados en los puntos claves que los actores buscaban abordar.

Cuadro 4. Papeles potenciales y manejo de varios tipos de grupos de la sociedad civil en la coalición del paisaje

TIPOS DE GRUPOS DE LA SOCIEDAD CIVIL	ROLES POTENCIALES	IMPULSORES
Organizaciones indígenas	• Demostrar la viabilidad de prácticas tradicionales • Tomar decisiones en relación a las intervenciones • Implementar las intervenciones	• Tener acceso más seguro al agua, energía y productos silvestres • Reducir el conflicto entre los usuarios de la tierra y del agua • Mejorar la seguridad y resiliencia de los medios de vida
Universidades e institutos de investigación	• Proveer servicios de capacitación y extensión • Investigar sobre sistemas, prácticas y políticas innovadoras del uso de la tierra • Fortalecer el conocimiento, las capacidades y herramientas para la gestión integrada del paisaje	• Enfocarse en estrategias integradas de comunicación financiadas • Acceder a medios para implementar investigación aplicada, práctica y multidisciplinaria • Oportunidad para que profesores y estudiantes se involucren en iniciativas estimuladoras e innovadoras de vanguardia del desarrollo sostenible
Organizaciones locales de usuarios de recursos naturales	• Tomar decisiones sobre las intervenciones • Implementar las intervenciones • Monitoreo local de los indicadores medioambientales	• Mejorar la gestión de los recursos naturales • Reducir los conflictos sobre los recursos naturales
Organizaciones de defensa social y medioambiental (local, nacional e internacional)	• Comunicar y promover • Hacer monitoreo y reportar impactos • Movilizar a los actores • Manifestar inquietudes relacionadas con el ambiente	• Mejorar el desarrollo humano (salud, educación y bienestar) • Mejorar la gestión de los recursos naturales

2.5 Convocatoria

Movilizar a una coalición del paisaje a través de un proceso de convocatoria, negociación, selección e implementación de intervenciones, es complicado y requiere de un equipo de convocantes y facilitadores calificados. Aunque las habilidades requeridas en este sentido son únicas y especializadas, ellas pueden adquirirse con la práctica y el entrenamiento. Puede ser útil contratar a un facilitador profesional que ayude a iniciar una coalición del paisaje bajo términos que incluyan crear capacidades de los líderes de la coalición para la cual se realiza la facilitación. Las habilidades valiosas para convocar y facilitar una iniciativa de paisaje se destacan a partir del próximo párrafo. Los recursos que se usaran para reconocer y obtener estas habilidades incluyen el documento en línea Multi-Stakeholder Partnership Guide (Beouwer et al., 2015) y Systems Research for Agriculture Guide, capítulo 2 (Drinkwater et al., 2016), entre otros.

Throughout the rest of the guide we highlight useful things to remember and try in the Tips and Tricks sections.

Consejos y artificios

- **Seleccionar a las personas** por su interés, la pasión y/o la experiencia que puedan traer a la mesa, no sólo por la organización que representan.
- **Buscar** diferencias substanciales de status o poder entre los miembros de la coalición.
- **Usar referencias** del grupo inicial, o los actores influyentes, para ayudar a expandir la coalición
- **Empezar** con un grupo pequeño y motivado para decidir el enfoque (inicial) y mantener la energía.
- **Considerar empezar** la coalición con actores que tienen niveles similares de comprensión sobre los temas claves del paisaje y que sean sensibles al lenguaje y a las barreras culturales, incluyendo formas de superar dichas barreras.
- **Mantener reuniones bilaterales** con cada actor, antes de reunirlo con los demás, esto con el fin de crear confianza y efectividad en los encuentros.
- **Entender la motivación** los actores que potencialmente podrían unirse a la coalición y asegurarse de movilizar los actores innovadores, aquellos que pueden “cambiar el juego”.
- **No adivinar** cuáles son los intereses de las partes interesadas, preguntarles directamente y en el momento apropiado.
- **Ser sensible** a las estructuras y relaciones existentes y asegurarse que las personas entiendan sus competencias y ambiciones.
- Antes de dar inicio a la coalición de múltiples actores en un paisaje determinado, se debe **tomar el tiempo** para entender el contexto local, hacer una evaluación exhaustiva de las actividades previas y de la tasa de éxito, localizar a los actores claves y desarrollar las herramientas que le permita verificar el nivel de compromiso más allá de las expresiones verbales de interés.
- **Siempre comprometa** a todas las partes interesadas que son importantes para su estrategia del paisaje, antes de que se tomen decisiones finales. Nunca deje a un actor importante fuera, aun cuando pueda verse desinteresado al inicio. Si se necesita llamar, se llama, si se necesita visitar, se visita. Esté seguro de que todos los actores serán parte de todo el proceso o usted puede enfrentar problemas en el camino, por la falta de acuerdos en cuanto a prioridades, metas e intervenciones.

CONVOCATORIA VS FACILITACIÓN

La convocatoria es el proceso de reunir a las partes interesadas y movilizarlas hacia el logro de resultados de interés común. Un convocante efectivo necesita tener en su localidad de trabajo suficiente legitimidad que le permita reunir a actores locales relevantes. La facilitación es el proceso de guiar al grupo de actores hacia una conclusión exitosa y un facilitador efectivo necesita tener la habilidad de guiar y llevar al grupo de forma colaborativa, a través de varios procesos. La persona facilitadora podría no tener ni necesitar la legitimidad local de un convocante.

Adicionalmente, con el fin de crear iniciativas de múltiples actores en el paisaje, a menudo se necesitan dos tipos de facilitación: 1) facilitación de contenido y 2) facilitación de procesos. En la facilitación de contenidos, el facilitador ayuda a guiar el asunto “qué” está siendo discutido, eso incluye definir los temas a ser discutidos, los problemas a ser solucionados y/o las decisiones a ser tomadas. En este caso, el facilitador puede ser un reconocido experto en contenidos que contribuye con información o datos relevantes para ayudar a guiar el grupo en una dirección específica.

En la facilitación de procesos, los facilitadores ayudan a guiar la forma “como” los tópicos/asuntos son discutidos. Esto usualmente incluye el establecer reglas, normas y directrices, y dirigir las dinámicas del grupo. Un buen facilitador de procesos mejora las dinámicas colaborativas de los grupos y ayuda a los actores a desarrollar confianza y una visión compartida del futuro. A veces, un facilitador puede desempeñar ambos roles. Sin embargo, tener más de un facilitador puede ser muy valioso, especialmente cuando se pone en marcha una nueva iniciativa o se reconfigura una ya existente.

Consejos y artificios

Adoptar un enfoque pragmático.

Utilizar límites que tengan sentido acordados con las principales preocupaciones de las partes interesadas. Por ejemplo, cuando la principal inquietud de los actores interesados es la provisión de agua, los más lógico podría ser usar los límites de las cuencas, como es el caso de Imarisha Naivasha Initiative (ver Caso 5).

Ser flexible. Puede ser ventajoso usar límites difusos y lo suficientemente flexibles que pueden ser adaptados según sea necesario, para satisfacer cambios según las oportunidades y riesgos que los actores puedan estar enfrentando. En el caso de FFI (ver Caso 6), el límite inicial era un área de captación que permitía que las actividades fueran coordinadas con un programa de gobierno en cuencas prioritarias. Sin embargo, con el paso del tiempo los límites de la iniciativa evolucionaron para incluir áreas en donde los intereses y los riesgos de nuevos socios pudieran ser considerados.



Figura 8. Diferentes criterios para definir los límites del paisaje

CASO 6

Límites de la cuenca en la iniciativa Imarisha Naivasha, Lago Naivasha, en Kenia

La cuenca de agua del lago Naivasha, en el Valle Rift en Kenia, es un sitio RAMSAR, un área importante para las aves y está en la lista tentativa del Patrimonio Mundial de la UNESCO. La evolución de esta iniciativa de paisaje integrado empezó hace veinte años, con la identificación de riesgos en la agricultura de tala y quema, en las tierras altas de las Montañas de Aberdare, seguido por el rápido crecimiento de la industria flores de corte en la cuenca baja alrededor de Lake Naivasha. Los actores identificaron la necesidad de colaborar con el fin de lograr afectar la calidad del agua y la conservación de los bosques. Sin embargo, la sequía de 2008-2009 fue un momento decisivo que mostró a toda la gama de actores en la cuenca hidrográfica, lo expuesto que estaban al riesgo ambiental. Esta experiencia motivó una gran coherencia alrededor de la necesidad de desarrollar una gestión integrada entre los diferentes sectores, lo que dio origen a la Iniciativa Imarisha Naivasha como respuesta a esta necesidad. Imarisha Naivasha es una alianza público-privada, con una Junta que representa a todas las partes interesadas. La Junta y la Secretaría de Imarisha Naivasha están adscritas al gobierno, a través del Ministerio del Ambiente, Agua y Recursos Naturales de Kenia e incluye representantes gubernamentales de tres condados.



Reclutar convocantes y facilitadores calificados es esencial para el desarrollo de la coalición del paisaje. En algunos casos, una sola persona puede desempeñar ambos roles, el de convocatoria y el de facilitación, pero frecuentemente estos roles los desempeñan dos o más personas diferentes, que trabajan en conjunto como equipo para liderar y gestionar la correspondiente coalición del paisaje.

ISLA encontró que la combinación de habilidades y redes de contactos que eran necesarias para desempeñar cada uno de estos roles eficazmente, eran difíciles de hallar en una sola persona. Por esa razón, muchos de los equipos del paisaje de ISLA estuvieron compuestos por un director de proyecto sénior, quien facilitaba el proceso, y un convocante del paisaje sénior, que convocaba el proceso. Sin embargo, ISLA espera con el tiempo que la estructura de gobernanza de la coalición se institucionalice más y que no siga dependiendo de un organizador o facilitador financiado por proyectos externos (ver sección 5.2).

En la experiencia de Ecoagriculture Partners, las funciones de los convocantes y facilitadores no han sido claramente diferenciadas. A menudo, la organización se asocia con los convocantes, quienes son líderes legítimos de organizaciones locales de la sociedad civil, o públicas, para ayudar a desarrollar sus capacidades de facilitación de contenidos y de procesos. En este sentido, Ecoagriculture ha encontrado que los sectores público y cívico que dirigen las iniciativas del paisaje tienden a surgir bajo el liderazgo de profesionales de recursos naturales, quienes son expertos en contenidos y procesos de facilitación, y que buscan ampliar y perfeccionar sus habilidades en dichas áreas. Para ello, la organización ofrece cursos de liderazgo del paisaje y produce currícula de capacitación que se enfocan en fortalecer habilidades en cuanto al proceso de facilitación, para crear coaliciones colaborativas de aprendizaje y en los procesos de toma de decisiones en la gestión del paisaje (Buck and Scherr, 2009).

CREAR CONFIANZA ENTRE LOS ACTORES

Convocar y facilitar la coalición de múltiples actores interesados requiere de la confianza de los mismos. Un líder del paisaje puede ayudar a generar confianza desarrollando una muy bien pensada estrategia para la participación, que haga un esfuerzo intencional en promover la confianza entre los actores. Cuando los actores externos relativamente poderosos son los convocantes, es especialmente importante que altos estándares de transparencia, integridad y responsabilidad sean mantenidos, para que los otros actores sigan sintiéndose empoderados por el proceso.

Consejos y artificios

Para los facilitadores:

Establezca reglas básicas para el diálogo, que asegure la participación igualitaria y honesta de las partes interesadas.

Busque consensos a lo largo del camino. Escuche, aclare y priorice lo que se ha dicho para crear consenso en puntos de común acuerdo.

Escuche como un aliado. Dejar a un lado las prioridades personales y organizacionales, enfocarse en lo que se ha dicho y confirmar lo que ha escuchado por la mejora del grupo.

Para los convocantes:

Sea neutral ante los temas controversiales de paisaje, por más difícil que sea, porque esto puede ayudar a crear confianza entre los actores, quienes pueden tener diversas motivaciones para participar.

Sea flexible y paciente. Mientras usted pueda tener ideas sobre lo que usted intenta lograr de forma colaborativa en el paisaje, es importante desarrollar de una manera colaborativa los detalles de los objetivos del paisaje en el tiempo.

Enfatice la importancia de la colaboración, la responsabilidad compartida y las acciones en conjunto. Porque las coaliciones público-privadas-cívicas que requieren el compromiso proactivo de todos los sectores y socios, no son muy comunes. Muchos actores inicialmente ven la coalición del paisaje como proyectos convencionales manejados por ONG, y esperan que las ONG realicen el trabajo desde el inicio hasta el fin.

También es importante enfatizar la neutralidad cuando se crean coaliciones del paisaje equitativas. Los líderes del paisaje deben tratar de crear un espacio neutral en el que las partes interesadas se sientan valoradas y respetadas, y en el que ellas puedan acordar un grupo de valores fundamentales. La información traída al proceso debe ser colectada a través de fuentes fiables, o provista por expertos que todos los actores están de acuerdo que son creíbles y neutrales.

Las destrezas de los convocantes del paisaje son importantes para generar confianza y compromiso, los actores internos y externos al proceso del paisaje pueden valorar dichas destrezas de manera diferente. Por ejemplo, los actores internos (aquellos que participan directamente en reuniones, diálogos, visitas, etc.) pueden valorar la destreza en la gestión, mientras que los actores externos (por ejemplo, gobiernos nacionales, empresas internacionales y contribuyentes fuera del paisaje) pueden valorar las destrezas técnicas. En todo caso, generar confianza tanto externa como internamente será importante para el logro de las metas de la coalición.

Ofrecer oportunidades para una colaboración productiva, como recopilar/compartir datos, ejercicios de entrenamiento, o intervenciones pequeñas o de corto plazo, es otra buena estrategia para crear confianza (ver Caso 7). Los actores que tienen experiencias positivas o experiencias de “victorias tempranas” desde el inicio, son más propensos a depositar su confianza en otros cuando hay mucho más en juego. Los convocantes del paisaje pueden invitar a “campeones” de otros paisajes para que compartan sus experiencias de cómo la confianza fue generada entre los actores, incluyendo en los casos donde las empresas de productos básicos que impulsan el proceso.

ORGANIZAR REUNIONES QUE INCENTIVEN LA CONFIANZA Y LA PARTICIPACIÓN

La secuencia, la ubicación y la forma de las reuniones de la coalición son fundamentales para su éxito, ya que pueden afectar el dialogo de una manera significativa. Consideraciones importantes al respecto incluyen:

- Identificar una locación central donde todas las partes interesadas puedan viajar fácilmente,
- Identificar un lugar de reuniones que tenga un espacio adecuado (a veces es conveniente disponer de varios salones para reuniones separadas), por la acústica y el soporte técnico (por ejemplo, computadoras, proyectores, si son necesarios),
- Programar los horarios de las reuniones que se adapten mejor al tiempo disponible de los actores (es decir, mujeres, agricultores, usuarios dependientes del transporte público, etc.),
- Proveer traducción, si fuese necesario, para que todos puedan tener voz,
- Proveer la agenda por adelantado y un proceso para mejorarla,
- Proveer sesiones informativas previas para grupos de interesados con pocos recursos, con el fin de que puedan estar tan preparados como los otros grupos, y
- Asegurar que los individuos seleccionados como representantes de los grupos de interesados, son efectivamente apoyados por sus miembros y que estos se comprometen a informar a sus miembros.

Adicionalmente a las reuniones formales, las reuniones informales (tales como: visitas de intercambio, cenas y excursiones de campo), son esenciales para generar relaciones fuertes y conexión con el lugar.

Consejos y artificios

- **Proveer material de dibujo**, como rotafolios o pizarras, para que los participantes puedan presentar gráficamente sus ideas.
- **Proveer mapas detallados** o fotos aéreas del paisaje, para que las personas puedan orientarse y mostrar en donde trabajan.
- **Desarrollar juegos como “rompehielos”** para incentivar a los participantes a conocerse entre ellos, así como proveer etiquetas de identificación personal con sus nombres en letra grande.
- **Usar rituales culturalmente apropiados** que puedan animar o elevar el humor y fomentar el compañerismo entre el grupo de interesados.
- **Ser sensible** a la cultura y al poder al momento de establecer el orden de los oradores.
- **Llevar minutas de las reuniones** de manera que puedan ser aceptadas por todos y brinden antecedentes a nuevos representantes de las partes interesadas.

CASO 7

Confidencialidad como una herramienta interna para generar confianza en la acción colaborativa

En Lombok, Indonesia, la alianza Fauna & Flora International (FFI), con PT Export Leaf Indonesia (una compañía que opera en el British American Tobacco Group), mostró como los diferentes actores pueden generar confianza y trabajo para abordar objetivos compartidos del paisaje en la producción agrícola y la conservación de la biodiversidad. El elemento más importante para generar confianza entre FFI y una empresa grande, fue la evaluación de riesgos conjuntos que realizó la FFI usando la herramienta Biodiversity Risk and Opportunity Assessment (BROA). Uno de los riesgos que la evaluación identificó fue el uso de la madera de combustible no sustentable y sin licencia que ingresó a la cadena de suministros de los PT Leaf's farmers, y que representó un riesgo mayor para la compañía. Se utilizó el BROA como una plataforma neutral para reunir a las partes interesadas y la compañía fue capaz de desarrollar un plan de acción colaborativo que eliminó esta madera de la cadena de suministros. El plan fue mantenido confidencial durante su creación. La respuesta de las partes interesadas en manejar ese tema delicado de forma colaborativa, fomentó la confianza en todos, lo que resultó en una relación productiva que avanzó para hacer frente a este y otros riesgos que fueron identificados.



3. DESARROLLA UN ENTENDIMIENTO COMPARTIDO DEL PAISAJE

Antes de proponer una intervención específica en el paisaje, es importante para las partes interesadas desarrollar un entendimiento compartido de los factores que amenazan y/o causan el deterioro de los recursos naturales en el paisaje, así como de los bienes y oportunidades existentes. Esto incluye la identificación de problemas claves y sus causas fundamentales. También es esencial comprender las interacciones e interdependencias entre los diferentes usos y usuarios de la tierra en el paisaje. No es necesario que todos los actores estén totalmente de acuerdo con los análisis, pero necesitan estar de acuerdo con los principales patrones de uso de los recursos, cuáles problemas son importantes y cuáles son las principales limitaciones.

Este proceso puede ayudar a los actores a distinguir entre sus “intereses” (es decir, el problema central que les afecta, como es el caso de los agricultores que desean proteger su ganado de los depredadores silvestres) y su “posición” (es decir, la solución particular que tienen en mente para proteger sus intereses como por ejemplo, la construcción de una cerca para controlar el paso de animales silvestres). Una vez que las partes interesadas comprendan mejor la dinámica del paisaje y las perspectivas de otros actores, podrán identificar con mayor facilidad soluciones alternativas que permitan el logro de sus propios intereses y, al mismo tiempo, beneficiar a otros (por ejemplo, el uso de perros guardianes de manera que se pueda mantener la conectividad del corredor de la vida silvestre).

Esta sección cubre:

- Identificación de aspectos clave en el paisaje y sus causas fundamentales, y
- Herramientas que apoyan el análisis de problemas y oportunidades.

3.1 Identificación de aspectos claves en el paisaje y sus causas fundamentales

Con base en su propia y amplia experiencia, toda persona que vive, trabaja, administra una empresa, o gestiona un gobierno local en un paisaje, seguramente tiene un amplio conocimiento sobre el mismo, y puntos de vista claros sobre los problemas que en él existen y sus soluciones. A pesar de ello, rara vez alguna persona u organización tiene una visión que abarque todo el conjunto de problemas, y mucho menos una comprensión general de todos los factores que afectan negativamente la sostenibilidad. Por esa razón, los convocantes del paisaje necesitan realizar las debidas diligencias para recopilar la perspectiva de los múltiples actores y producir así una valiosa representación de los grandes problemas, riesgos y factores que influyen en el paisaje.

La forma específica como se recopile y sintetice la información será determinada por cada contexto. Sin embargo, mediante la integración de información proveniente de dos fuentes: 1) las percepciones de las partes interesadas y 2) la contribución de los expertos, la coalición de convocantes del paisaje puede facilitar la identificación de los problemas claves y sus causas fundamentales, así como de los atributos y oportunidades presentes en el paisaje (Figura 9).

EXAMINANDO LAS PERCEPCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

Estudios e informes de factibilidad pueden ser usados como plataforma para llevar adelante las conversaciones preliminares con las partes interesadas acerca de los problemas claves y las oportunidades en el paisaje. La información de estos estudios y cualquier data recogida a lo largo del proceso, necesitará ser interpretada y analizada desde diferentes perspectivas. Es importante consultar con muchos y diversos actores, porque cada actor entiende y experimenta las situaciones de manera diferente, y tiene ideas diversas acerca de la forma cómo se pueden abordar los problemas y aprovechar las oportunidades.



Figura 9. Diferentes fuentes de información para el desarrollo de un entendimiento compartido del paisaje
Source: Adapted from Kissinger et al. 2012

Cuadro 5. Ejemplo de una evaluación realizada por las partes interesadas con el fin de valorar los riesgos y oportunidades en el paisaje

RIESGO U OPORTUNIDAD IDENTIFICADA POR LAS PARTES INTERESADAS	RIESGO U OPORTUNIDAD	MAGNITUD (1-5, 1=baja, 5=alta)	URGENCIA (1-5, 1=baja, 5=alta)	GOBERNABILIDAD (1-5, 1=baja, 5=alta)
Compañía hidroeléctrica: disminución del caudal de agua	Seguridad del agua	5	3	3
Compañía de té: cambios en el microclima para la producción y disponibilidad de agua para riego	Seguridad del agua	3	4	2
Gobierno: cambios en el agua para uso municipal y comercial en el distrito (ni el precio ni la regulación son suficientes para cambiar las practicas individuales)	Seguridad del agua	3	3	4
Agricultores: cambios en los rendimientos de la producción debido a la sequía y a la baja disponibilidad de agua para riego, y recursos hídricos insuficientes para el uso en los hogares.	Seguridad del agua	5	5	2

Es importante reconocer que las diferencias de percepción entre los actores pueden deberse: 1) a diferencias en su apreciación de los hechos (por ejemplo: ¿Son las prácticas de los agricultores realmente responsables de la sedimentación aguas abajo o lo son las deficiencias en la construcción de las carreteras?), 2) a diferencias en su posición dentro del sistema social y económico (por ejemplo: los empleadores pueden considerar los salarios locales muy altos en relación a sus costos de producción, mientras que los trabajadores pueden considerar los salarios demasiado bajos en relación con el costo de la vida), o 3) a diferencias de valores (por ejemplo: los indígenas pueden valorar altamente tener poblaciones saludables de plantas nativas, mientras que a los inmigrantes recientes no les importa mucho si las mismas están desapareciendo del paisaje). Las diferencias de las perspectivas debido a su posición o sus valores, probablemente no se verán afectadas por las evidencias que sean presentadas, pero puede ayudar a las partes interesadas a comprender por qué otros sostienen ciertas opiniones y, por lo tanto, facilitar las negociaciones posteriores.

¿PODEMOS VER EL BOSQUE MÁS ALLÁ DE LOS ÁRBOLES?

Las diferencias de percepción entre los actores interesados pueden deberse a diferencias en su apreciación de los hechos, a diferencias en su posición dentro del sistema social y económico, o a diferencias de valores.



La coalición de convocantes del paisaje puede usar la Cuadro 5 como modelo para ayudar a identificar los riesgos y oportunidades que enfrentan de manera individual un sujeto de las partes interesadas. Esta herramienta estimula al usuario a considerar la magnitud del riesgo o la oportunidad, su urgencia y el grado de control que las partes interesadas tienen sobre el proceso. El riesgo se evalúa con una escala del uno al cinco, donde el uno representa un bajo grado de importancia, urgencia o control, y el cinco representa un alto grado de importancia, urgencia o control. Al discutir esta información en un diálogo abierto, la coalición puede comenzar a comprender cuáles riesgos y oportunidades son compartidos por

cada parte interesada y cuáles deben ser priorizados al momento de seleccionar y diseñar un conjunto de medidas de intervención del paisaje. Por ejemplo: la información presentada en el Cuadro 5 destaca que la seguridad del agua es un riesgo que es compartido por muchos actores del paisaje y que muchos de ellos sienten que la magnitud del riesgo es grande, siendo necesario abordar ese riesgo urgentemente. El Cuadro 5 también muestra que muchos actores no sienten que tienen suficiente poder para controlar la seguridad del agua individualmente, lo cual podría ser una motivación importante para desarrollar las soluciones de manera colectiva.

Las partes interesadas también pueden identificar áreas geográficas específicas donde el cambio es necesario para satisfacer diversas necesidades del paisaje. El mapeo participativo puede ser una técnica de visualización especialmente valiosa, ayudando a las partes interesadas a compartir sus respectivas opiniones sobre el cambio deseado (Boedhihartono, 2012).

SOLICITAR LA CONTRIBUCIÓN DE LOS EXPERTOS

La contribución de los expertos es útil para la identificación de los problemas clave y las oportunidades que ofrece el paisaje. La participación de expertos respetados por todos los actores, es especialmente valiosa para ayudar a focalizar y validar las discusiones de la plataforma sobre las causas fundamentales y los factores que influyen el cambio. Los expertos pueden aportar información a través de estudios profundos, o mediante el uso del método de consulta de expertos “Delphi”, que ayuda a generar opiniones expertas y juicios sobre lo que el futuro le pueda deparar a un paisaje en particular. Adicionalmente, es importante consultar los planes de gestión o de de-

sarrollo que estén vigentes para el paisaje, independientemente de que los mismos estén siendo implementados activamente o no, ya que conocer de dichos planes y vincularse a los mismos puede incrementar la aceptación política de la iniciativa.

Si después de una revisión inicial de los estudios existentes y de las opiniones de los actores, sigue habiendo desacuerdos significativos sobre los hechos básicos que son importantes para seguir avanzando, un estudio adicional puede ser solicitado por los expertos con las partes interesadas, aportando información en la definición de objetivos e indicadores. De esta manera aumenta la posibilidad de que las partes interesadas encuentren los resultados creíbles.

3.2 Herramientas que apoyan el análisis de problemas y oportunidades

Muchas herramientas pueden ayudar en el proceso de analizar los problemas clave del paisaje y ayudar a las partes interesadas a llegar a un entendimiento compartido de los mismos. Algunas herramientas son diseñadas para proveer a las partes interesadas de una evaluación inicial del paisaje, así como para ayudar en su supervisión y evaluación continua. Estas herramientas pueden oscilar desde evaluaciones complejas de los servicios ecosistémicos, biodiversidad, función hidrológica o el análisis económico, hasta herramientas sencillas que captan información acerca de múltiples problemas relacionados con la gestión del paisaje.

Entre las herramientas señaladas a continuación, se incluyen: herramientas para la construcción de escenarios, de apoyo a procesos de negociación, para la evaluación de las fichas de puntaje del desempeño del paisaje y el análisis espacial. Este tipo de herramientas, al igual que asesoría de cómo escogerlas y usarlas durante el ciclo de acción del paisaje, son elaboradas en el centro en línea Landscape Measures Resource Center (LMRC), (2017a).

Consejos y Artificios

- **Mantener en circulación las listas** de los problemas, riesgos y los factores que influyen el cambio que fueran identificados por las partes interesadas. Cuando los gerentes se reúnen con las partes interesadas, se pueden cotejar las listas y confirmar que los puntos de vista expuestos por las partes interesadas fueron captados.
- **Asegúrese de consultar** acerca de los diferentes tipos de riesgos y oportunidades que influyen en las operaciones de las empresas y las capacidades de las partes interesadas para lograr objetivos no económicos.
- **No se preocupe** si la comprensión de los problemas por parte de las partes interesadas cambia con el tiempo. El proceso de identificación del punto de entrada, el encontrar sus causas fundamentales y el construir una plataforma de múltiples actores es a menudo un proceso que se repite. Esto se debe a que, en la medida que el grupo desarrolla una mejor comprensión de las causas fundamentales de un hecho clave, usualmente tiende a agregar nuevos miembros a la coalición, con el objeto de abordar el problema de manera efectiva.
- **Tenga cuidado al inicio.** Los gerentes deben ser cautelosos, particularmente en las etapas iniciales, antes de conocer cuáles temas son sensibles para los diferentes grupos. Los gerentes deben ser claros con los miembros de la coalición, respecto a que el proceso de definición de los problemas clave y las oportunidades es a menudo repetitivo y continuará siéndolo, mientras en la coalición se reúnen, aprenden y crecen juntos.
- **Organice visitas** de campo que involucre a diversas partes interesadas (por ejemplo: sectores público, privado y cívico) para ayudar a alcanzar una comprensión común de los problemas e identificar sinergias y oportunidades de colaboración.
- **Sea espacialmente específico,** conozca cuáles usuarios y usos de la tierra son en realidad importantes para abordar los problemas. A veces los problemas parecen grandes desde la perspectiva de las partes interesadas, pero de hecho pueden estar restringidos a pequeñas áreas y son mucho más fáciles de resolver de lo que se cree.
- **Las empresas privadas** que pueden ser reacias a compartir información sobre propiedad, pueden ser alentadas a compartir datos resumidos de forma confidencial en un documento colaborativo.

HERRAMIENTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Los escenarios son historias o descripciones de cómo podría ser el futuro. Ellos son diferentes de los modelos y las predicciones, porque exploran un rango de posibles eventos futuros y no solo lo que las partes interesadas esperan del futuro. El desarrollo de escenarios es una forma sistemática de pensar creativamente sobre eventos y resultados futuros que son dinámicos, complejos e inciertos.

Los escenarios tienen una variedad de propósitos, incluyendo el de ayudar a darle forma a una visión compartida sobre un futuro ideal, explorando lo que podría suceder en el futuro, determinando que caminos pueden permitir que esa visión futura pueda realizarse, y comparando y evaluando diversas opciones de intervención. Desarrollar “escenarios exploratorios”, que representan diferentes futuros posibles, basados en diferentes supuestos de tendencias en el paisaje (por ejemplo: alto vs. bajo crecimiento demográfico, crecimiento de la producción de mercancías vs. turismo), puede ayudar a identificar problemas y contribuir a la elaboración de los programas en torno a una visión común que une los intereses de las partes interesadas.

Las herramientas de creación de escenarios varían en complejidad, desde herramientas cualitativas relativamente simples que ayudan a obtener de las partes interesadas percepciones durante las sesiones de facilitación, a herramientas cuantitativas más complejas, que incorporan modelos matemáticos. Wollenberg, Edmunds y Buck, 2000, desarrollaron una guía denominada, Anticipando el cambio: guía para Uso de Escenarios como Instrumento para el Manejo Forestal Adaptable, que describe muchos métodos participativos para desarrollar escenarios cualitativos acerca del futuro.

Emplear un proceso participativo con múltiples partes interesadas para desarrollar escenarios puede ayudar a estimular el debate, facilitar el intercambio de conocimientos y desarrollar un entendimiento compartido acerca de los problemas y oportunidades. También puede ayudar a articular sus expectativas sobre el futuro, a alterar supuestos comunes sobre trayectorias futuras, y estimular una visión común sobre objetivos y metas para dar forma a un nuevo paisaje.

HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LAS NEGOCIACIONES

Conflictos y compensaciones entre el uso de los recursos naturales y los usuarios son una consideración importante e inevitable al decidir sobre las estrategias en el paisaje. Una gran oportunidad para las partes interesadas del paisaje es identificar las formas de reducir las compensaciones, resarcir a los ‘perdedores’, e identificar y diseñar las intervenciones que generan sinergias entre los diferentes intereses (sección 4). Explorando los conflictos y las compensaciones de una manera transparente, lógica y sensible, se puede ayudar a las partes interesadas a crear confianza entre

CASO 8

Uso de la herramienta Land-use Profitability Assessment (LUPA) para apoyar negociaciones en la Provincia de Jambi, en Indonesia

La herramienta Land-use Profitability Assessment (LUPA), del World Agroforestry Centre es un marco, que se utiliza a nivel del paisaje, para la evaluación económica de los sistemas de uso de la tierra. LUPA estima el valor monetario (rentabilidad) para cada superficie del terreno como resultado de las invertir de pequeños agricultores y/o operadores a gran escala. La Figura 10 muestra los resultados de un caso de aplicación de LUPA conducido por The World Agroforestry Centre en un distrito de la Provincia de Jambi. El análisis muestra claramente que la palma aceitera es el sistema de uso de la tierra más rentable para operaciones a escalas grande y pequeña. Sin embargo esta rentabilidad disminuye en las tierras de turba (Rahmanulloh et al., 2013).

ellos y en las decisiones que tomen como coalición. Debido a que las herramientas de negociación pueden ser más adecuadas para un contexto de gobernanza que para otro, la mejor estrategia es leer sobre varias herramientas y seleccionar la que parezca más adecuada al contexto político del paisaje de su interés. Se recomienda empezar con herramientas que hayan sido probadas en paisajes similares.

Por ejemplo, the Landscape Investment Model desarrollado por la consultora de negocios KPMG para IDH y puesto a prueba en el sudoeste del bosque Mau en Kenia (ver Caso 5) ayudó a las partes interesadas a comprender cómo los cambios en la calidad y disponibilidad de los servicios de los ecosistemas les afectó financieramente. La discusión de los hallazgos ayudó a la coalición a alcanzar una comprensión común de los problemas claves.

The World Agroforestry Centre (ICRAF) ha compilado un kit de herramientas de apoyo a las negociaciones para el aprendizaje del paisaje (Negotiation Support Tool kit for Learning Landscapes) con herramientas que han sido probadas y refinadas durante los años de experiencia de ICRAF’s dirigiendo procesos con múltiples partes interesadas en el sudeste asiático. El kit de herramientas es útil para una serie de necesidades diferentes e incluye evaluaciones participativas del paisaje, evaluaciones rápidas del mercado, matrices de compensaciones, modelos computables para evaluar condiciones ecológicas a nivel de paisaje y evaluaciones rápidas sobre derechos y gobernabilidad. Por ejemplo, el análisis de rentabilidad del uso de la tierra (Land-use Profitability Assessment, LUPA por sus siglas en inglés), ha sido usado para ayudar a apoyar las negociaciones en la Provincia de Jambi, Indonesia (ver Caso 8).

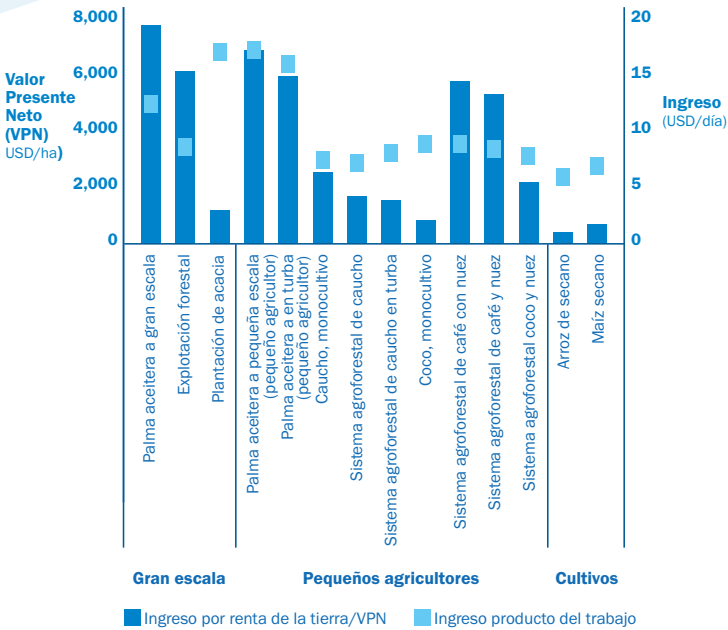


Figura 10. Aplicación de la herramienta Land-use Profitability Assessment (LUPA) en Jambi, Indonesia, mostrando las rentabilidades estimadas para diferentes usos de la tierra.
Fuente: Rahmanulloh et al., 2013

CASO 9.

Aplicación de la herramienta “Fichas de puntaje de desempeño del paisaje” en el paisaje Lari, en Kenia

El paisaje Lari está situado en las laderas de las montañas de Aberdare, Kikuyu, aproximadamente a 20 kilómetros al norte de Nairobi en Kenia. En 2007, EcoAgriculture Partners conjuntamente con Kijabe Environment Volunteers (KENVO) ayudaron a transformar el programa a su forma actual, inicialmente orientado principalmente a la conservación del bosque, hacia un paisaje multifuncional más integrado. KENVO comenzó este proceso desarrollando una evaluación estratégica del paisaje y un diálogo con las partes interesadas, con el objeto de identificar acciones prioritarias que pudiesen incrementar las sinergias y reducir las compensaciones entre la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad, la producción agrícola y los medios de vida locales. Para ayudar a estructurar el diálogo, ellos utilizaron las “Ficha de puntaje del desempeño del paisaje”, una herramienta de 20 preguntas diseñadas para evaluar el estado de desempeño del paisaje a través de cuatro dimensiones: conservación ecológica, producción agrícola, seguridad de los medios de vida y capacidad institucional para la gestión integrada del paisaje.

A través de su liderazgo, KENVO primeramente convocó a un taller con representantes de los principales grupos de las partes interesadas de los sectores público, privado y cívico. Luego, a través de un proceso de facilitación, se les pidió a los participantes que dieran una puntuación entre 1 y 5 a cada criterio, basados en su mejor

juicio sobre qué tan bien, o qué tan mal se está desempeñando el paisaje. Las puntuaciones de todos los participantes en la actividad se combinaron para dar una imagen del desempeño del paisaje para cada una de las cuatro dimensiones y para el paisaje como un todo. Los resultados se mostraron utilizando un diagrama de radar (Figura 11).

Posteriormente, el equipo líder facilitó una discusión sobre los resultados obtenidos a través de las cuatro dimensiones del diagrama, lo que ayudó a que los participantes tuvieran una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades del paisaje y de lo que se podría hacer para mejorar su desempeño. Por ejemplo, los resultados mostraron que el paisaje tenía un bajo desempeño en las dimensiones de medios de vida, producción e instituciones en comparación con la dimensión de conservación. Esto ayudó a las partes interesadas a decidir que era importante poner más énfasis en las actividades que podrían mejorar la producción y los medios de vida, como es el desarrollo de mercados para pequeños agricultores y las oportunidades de agro ecoturismo, sin poner en riesgo el valor de lo alcanzado en términos de conservación.

VALORACIÓN DE SISTEMAS DE PUNTUACIÓN PARA EVALUAR EL PAISAJE

Las herramientas de puntuación para evaluar el desempeño del paisaje pueden ser especialmente efectivas para poner de relieve las diferentes perspectivas de las partes interesadas, evaluar los problemas clave y el grado de consenso que se tiene en torno a los mismos. Estas herramientas pueden ayudar a profundizar la comprensión de las partes interesadas sobre el paisaje y facilitar las negociaciones en torno a las aspiraciones futuras que para él se tengan. Dos ejemplos de estas herramientas son: 1) la “Ficha de puntaje del desempeño del paisaje” (Landscape Performance Scorecard) y 2) la “Planificación monitoreo y evaluación participativa, de plataformas de múltiples actores en iniciativas integradas del paisaje” (Participatory Planning, Monitoring and Evaluation of Multi-Stakeholder Platforms in Integrated Landscape Initiatives).

La herramienta “Ficha de puntaje del desempeño del paisaje” fue diseñada por EcoAgriculture Partners y la Universidad de Cornell, para evaluar el desempeño del paisaje en base a cuatro metas: 1) producción agrícola, 2) conservación de biodiversidad y servicios ecosistémicos, 3) bienestar y medios de vida sostenibles y 4) capacidad institucional para la gestión del paisaje (Buck et al., 2006) (ver Caso 9).

El segundo ejemplo, diseñado por Tropenbos y EcoAgriculture Partners (2016), es un conjunto de tres herramientas que ayudan a planificar, dar seguimiento y evaluar el desempeño de las plataformas de múltiples actores, para avanzar en una iniciativa de manejo integrado de paisaje. La primera herramienta es una ficha de puntaje simple que ayuda a las partes interesadas a mirar hacia adelante, pensar en las aspiraciones colectivas e identificar prioridades para una futura colaboración en el paisaje. La segunda herramienta es una

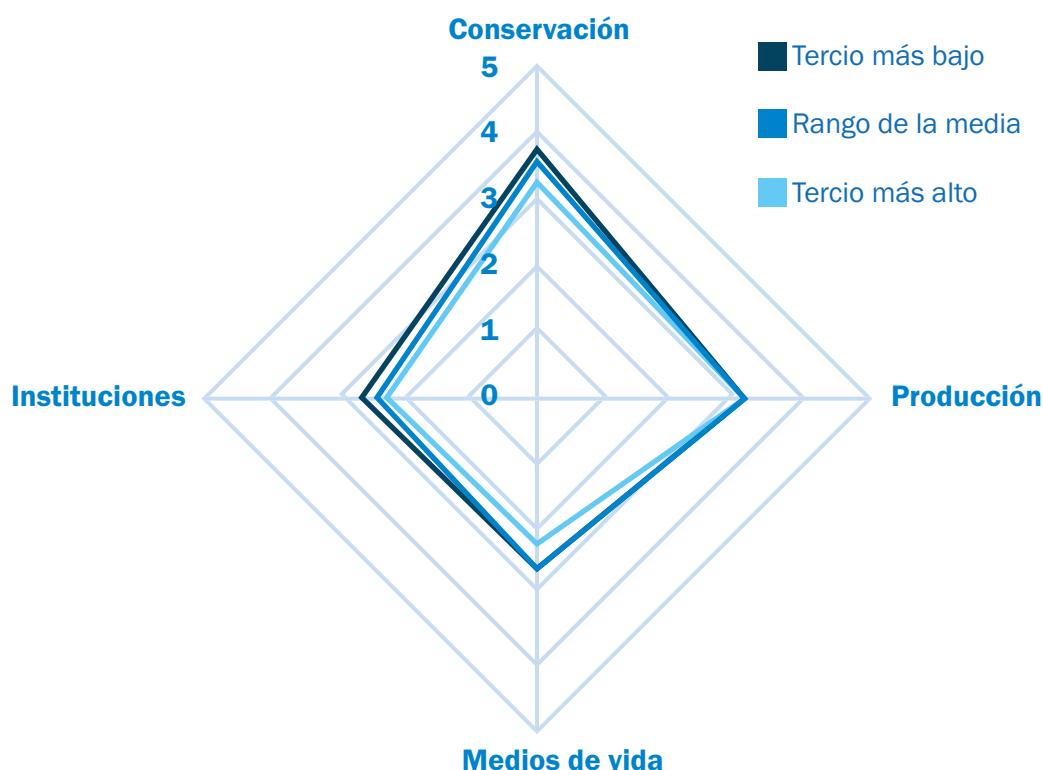


Figura 11. Diagrama de radar para el paisaje de Lari

ficha de puntaje simple que puede ser utilizada para evaluar los procesos internos dentro de una plataforma existente de múltiples actores (por ejemplo: representación, participación y equidad, rendición de cuentas y transparencia, confianza, compromiso, etc.) e identificar las áreas para posibles mejoras. La tercera es una ficha de puntaje simple que puede utilizarse para mirar hacia atrás e identificar los principales resultados de la plataforma existente y compararlos con los objetivos originales (Kusters et al., 2016).

Tanto la Ficha de puntaje del desempeño del paisaje, como la herramienta para evaluar el desempeño de la plataforma de múltiples actores, pueden ser usadas en el seguimiento de los cambios del paisaje en el tiempo.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESPACIAL

Las herramientas de análisis espacial ayudan a medir cómo los fenómenos varían a través del paisaje y a determinar patrones en el mismo (por ejemplo, la localización y distribución de características ambientales, actividades agrícolas y condiciones socioeconómicas, entre otras). El patrón de un paisaje está generalmente integrado por la composición del paisaje (por ejemplo: los tipos y proporciones relativas de los diferentes usos de la tierra) y su estructura (por ejemplo: la disposición espacial de los diferentes usos de la tierra). Entender tanto el patrón actual del paisaje, como los cambios a través del tiempo, es importante para identificar los problemas clave y las tendencias e impulsores del cambio. Mostrar esta información visualmente puede ser una forma poderosa de ayudar a las partes interesadas a llegar a una comprensión compartida del paisaje, siendo también útil para dar seguimiento a cambios futuros.

Se dispone de una variedad de herramientas para obtener y analizar la información espacial sobre la estructura y composición del paisaje, y estas herramientas varían considerablemente en complejidad. Es importante ser estratégico al seleccionar las herramientas más apropiadas para generar la información requerida, haciéndolo con base en los recursos y capacidades disponibles. Por ejemplo, datos espaciales preexistentes pueden obtenerse de otras organizaciones, tales como, universidades, ONG, agencias gubernamentales, entre otras, por descargas de software libres (por ejemplo, Google Earth), comprando datos de detección remota y/o generando sus propios datos a través de la supervisión en el terreno, usando el sistema global de posicionamiento (GPS). Esta información espacial puede ser descargada en mapas y analizada utilizando una variedad de programas de sistemas de información geográfica (SIG). Algunas herramientas pueden combinar elementos de escenarios basados en el tiempo, con la planificación espacial para predecir el impacto de las acciones en el tiempo y en el espacio.

Consejos y artificios

Piense en maneras creativas y convincentes para compartir los resultados de las evaluaciones con las partes interesadas. Las herramientas de evaluación ayudan a generar confianza y abrir líneas de comunicación entre ellas. Mapas y gráficos que han sido cuidadosamente preparados tienen el potencial de promover cambios radicales: “cambian el juego”.

Piense estratégicamente sobre el tipo de información que necesita antes de seleccionar una herramienta para la recolección y/o análisis de datos. Para la información espacial es especialmente importante tener en cuenta la resolución espacial y temporal de los datos. Muchas herramientas pueden ser excesivamente complejas o requieren mucha más información que la que realmente necesitan las partes interesadas.

Visite el Centro de Recursos y Medidas del Paisaje (LMRC) (landscapemeasures.info) para obtener más herramientas y guías prácticas para evaluar y monitorear su paisaje. La Iniciativa Landscapes for People, Food and Nature (LPFN) también mantiene una serie de herramientas que han sido compartidas por los líderes del paisaje alrededor del mundo (peoplefoodandnature.org/learning-network/find-tools).

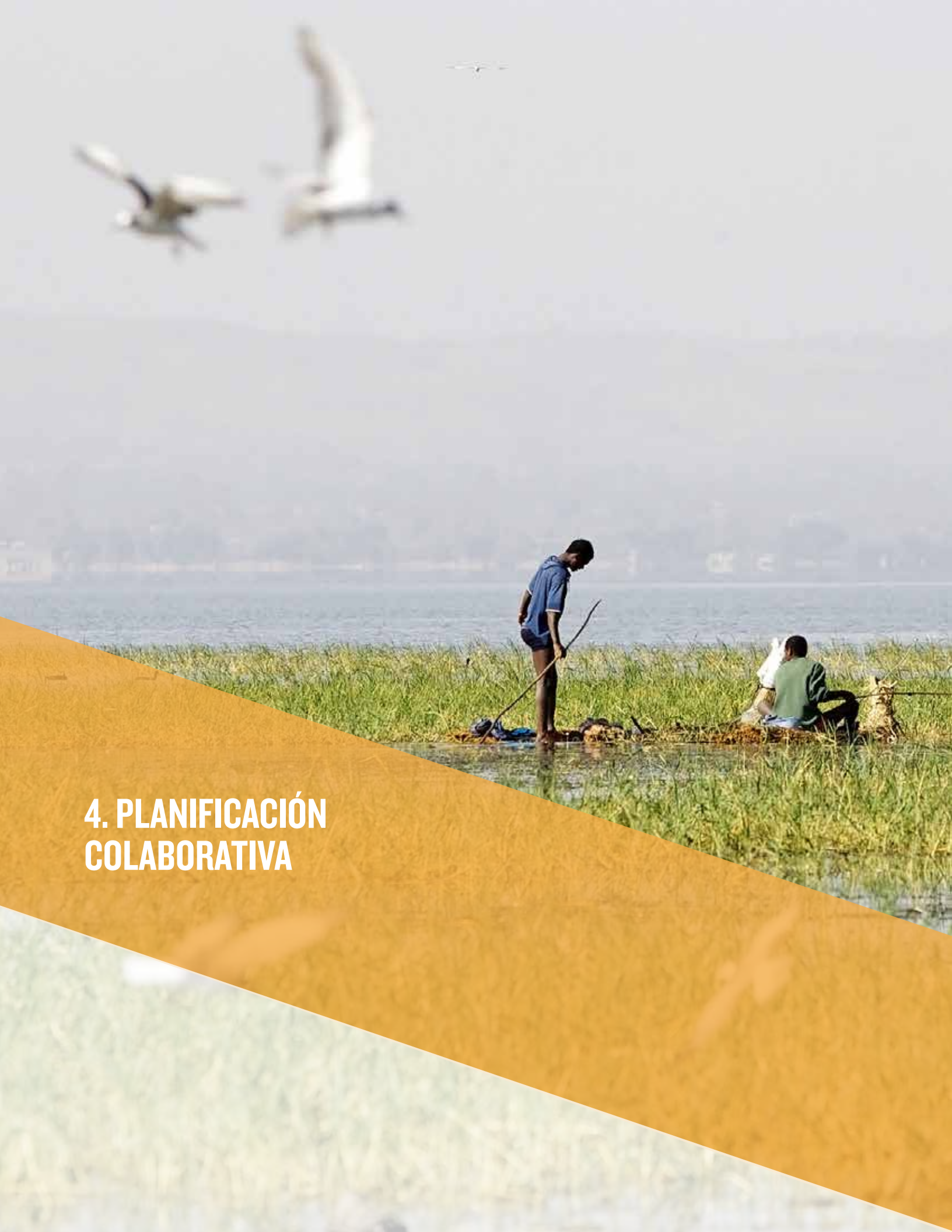
El Landscape Measures Resource Center (LMRC) ofrece información amigable para los usuarios sobre cómo analizar patrones del paisaje. Willemen et al.,(2014) desarrolló una Guía de Planificación y Monitoreo Espacial (Spatial Planning and Monitoring Guide), que introduce una serie de herramientas espaciales y cómo pueden ser utilizadas en una iniciativa del paisaje para avanzar en el diálogo, así como para planificar las intervenciones, supervisar los resultados y establecer nuevas metas.

3.3 Sintetizar e interpretar la información

Después de haber recopilado la información de las partes interesadas y de fuentes expertas usando las herramientas descritas (y otras), se puede sintetizar en un cuadro las condiciones, riesgos, oportunidades y factores más importantes que afectan al paisaje para luego presentársela a las partes interesadas. Con este fin se pueden utilizar una variedad de formatos, incluyendo informes escritos y mapas espacialmente explícitos. Es aconsejable que la información sea lo más inteligible y accesible posible para, asegurar que todos los actores puedan desempeñar un papel en su interpretación. Por ejemplo, en el condado de Laikipia, en Kenia, EcoAgriculture Partners e ICRAF están colaborando con el gobierno del condado para crear un entorno interactivo y espacialmente explícito, donde los datos sobre el uso de la tierra, la productividad agrícola, el agua, la educación y la salud, pueden ser visualizados y consultados simultáneamente. El registro va a ayudar a las partes interesadas a visualizar la información entre sectores y desarrollar una comprensión espacial más completa de los riesgos, oportunidades y generadores de cambio dentro del condado.

Facilitar un taller o foro donde la información es presentada, interpretada y discutida colectivamente, puede ser un medio importante para asegurar la transparencia y desarrollar un entendimiento compartido de los principales problemas y oportunidades en el paisaje. Sin embargo, es importante tener en cuenta de que pueden haber variaciones significativas entre las perspectivas de los diversos actores y expertos.

Parte del valor de un proceso de múltiples actores es tener una amplia gama de perspectivas que puede ayudar a aclarar, por ejemplo, las “causas fundamentales” de la degradación de los recursos del suelo y del agua y de los activos, así como las oportunidades para la restauración. Mientras se llega a un consenso es importante establecer la confianza y la colaboración entre las partes interesadas, aunque en realidad esto puede ser difícil de lograr. Incluso, si no se puede llegar a un consenso sobre todos los problemas y oportunidades, una coalición exitosa de múltiples actores puede avanzar hacia una acción colaborativa en torno a los problemas y oportunidades que son compartidos y suficientemente comprendidos por los actores. Por ejemplo, en el caso del programa ISLA, el “punto de entrada” para cada paisaje se identificó a partir de un problema que fue percibido como importante por todas las partes interesadas, como lo es la escasez de agua. Los administradores del paisaje fueron capaces de facilitar este proceso colaborativo de identificación de problemas a través de discusiones transparentes basadas en información verificable.



4. PLANIFICACIÓN COLABORATIVA

Una vez que la coalición ha alcanzado un entendimiento común acerca de los retos y oportunidades que se presentan en el paisaje, ella se debe enfocar en la definición de objetivos para alcanzar los cambios deseados y en movilizar a los actores interesados en implementar de forma conjunta las acciones prioritarias.

Esta sección cubre:

- Definición de objetivos y metas,
- Identificación de posibles intervenciones,
- Planes de acción y
- Gestión de financiamiento para apoyar acciones en el paisaje.

4.1 Definición de objetivos y metas

La definición de objetivos y metas inicia con el establecimiento de una visión clara y compartida del paisaje, lo que involucra una discusión amplia acerca del futuro deseado para un área específica, en la que usualmente se abordan aspectos como: usos de la tierra, desarrollo económico, ambiente, bienestar social y salud pública. El proceso de establecer una visión con esas características, a menudo se basa en el método de planificación por escenarios futuros, el cual busca sacar a las partes interesadas de suposiciones preconcebidas que tienen sobre el futuro y ayudarlas a visualizar y evaluar diferentes trayectorias de desarrollo basadas en una variedad de imágenes y/o parámetros. El proceso de establecimiento de la visión les permite anticipar los costos y beneficios probables de diferentes estrategias de desarrollo alternativas, unir escenarios y llegar a un consenso en torno a la dirección futura deseada para el paisaje correspondiente.

Una vez que las partes interesadas establecen una visión coherente y compartida del paisaje, la coalición puede comenzar a identificar cuáles cambios se necesitarían para alcanzar esa visión. Estos cambios deseados pueden entonces ser formulados como objetivos de la iniciativa del paisaje. En general, los objetivos para el cambio del paisaje están enmarcados en términos de sostenibilidad, resiliencia, conservación o restauración de ecosistemas, seguridad de los medios de vida, y seguridad alimentaria y nutricional, entre otros.

Cuadro 6. Criterios SMART+C para desarrollar objetivos

CRITERIOS	CONSIDERACIONES
Específico	Los objetivos indican qué se alcanzará, cuánto y cuándo
Medible	La información acerca de los objetivos se puede monitorear y evaluar
Alcanzable	Los objetivos son alcanzables teniendo en cuenta las capacidades y recursos de la coalición
Relevante	Los objetivos están directamente relacionados con los intereses de las partes interesadas y encajan con la visión de la coalición
Acotado en el tiempo	La coalición tiene un calendario establecido para alcanzar los objetivos
Retador	Los objetivos impulsan a los miembros de la coalición a generar un impacto significativo en la gestión sostenible de la tierra y el agua en su respectivo paisaje

Adaptado de Rozner, 2013.

Por ejemplo, en el paisaje ISLA, en Kenia, las partes interesadas desarrollaron una visión para un “paisaje saludable, funcional y productivo del suroeste del bosque de Mau, como parte integral del Complejo Forestal de Mau, para la posteridad y las futuras generaciones” y la meta de “restaurar y conservar 60.000 hectáreas del suroeste del Bosque de Mau para el 2030, a través de soluciones innovadoras y sostenibles para afrontar la deforestación y la degradación del bosque, abordando aspectos como los medios de vida, el agua y la energía sostenible. Es decir, el manejo holístico del paisaje”, ello con el fin de guiar sus acciones colaborativas.

Los objetivos específicos para alcanzar los cambios deseados deben ser medibles, relevantes y acotados en el tiempo. Los criterios SMART+C presentados en el cuadro 6 puede ayudar al momento de establecer los objetivos.

4.2 Identificación de posibles intervenciones

Después de establecer los objetivos específicos para el cambio, la coalición puede pasar a identificar las posibles intervenciones. El primer paso es determinar el tipo de innovaciones técnicas e institucionales que pueden ayudar a alcanzar los objetivos planteados por la coalición. En este sentido, se debe tener presente que las iniciativas de gestión del paisaje tienen por objeto mejorar: 1) los beneficios que provee el paisaje, 2) la gobernanza de apoyo y 3) las estructuras de mercado.

Las intervenciones pueden ir desde cambios en las prácticas agrícolas, reforestación, nuevas estructuras de gobierno, oportunidades de mercadeo, corredores de transporte, y/o políticas energéticas, hasta una combinación de éstas y muchas otras. Se trata de un proceso creativo que se basa en los aportes de las partes interesadas y de los expertos. Un proceso que idealmente es facilitado por un equipo de especialistas en los temas y procesos de interés.

Cuadro 7. Ejemplos de intervenciones a nivel del paisaje que contribuyen con múltiples resultados y beneficios para el mismo

Prácticas de conservación en cultivos y ganadería que aumentan la fertilidad del suelo, la retención de agua, el secuestro de carbono y otros servicios ecosistémicos a nivel del paisaje, a la vez que reducen los requerimientos de agua y energía, así como los contaminantes generados
Prácticas de conservación de la biodiversidad, como por ejemplo: corredores de conservación y zonas de amortiguación, entre otros, que no solo mejoran los hábitats y reducen las interacciones negativas entre la vida silvestre, las actividades agrícolas y otras actividades humanas, sino que también promueven la sostenibilidad de los medios de vida locales
Enfoques de mercado y de mercadeo que premian a los agricultores por prácticas de producción ecológicamente sostenibles
Mecanismos institucionales y de políticas que proveen incentivos y apoyo a enfoques de inversión colaborativa entre los sectores público, privado y cívico para la restauración de los servicios ecosistémicos, la planificación y gestión integradas, la mejora de la seguridad de la tenencia de la tierra y otros valores compartidos
Prácticas de entrenamiento, extensión y fortalecimiento de capacidades que refuercen los conocimientos y las habilidades para planificar, implementar y monitorear la gestión integrada de paisajes, o cualquiera de los cuatro grupos de actividades de intervención (ver Cuadro 9)

Fuente: McNeely y Scherr, 2003

Durante la identificación de las intervenciones es importante tomar en cuenta que los representantes empresariales necesitarán tiempo para generar el apoyo necesario dentro de sus empresas, entre personas que no han participado directamente en el diálogo. Con este fin, podrían recibir apoyo de los convocantes de la coalición al momento de presentar el caso y/o compartir los resultados del diálogo.

ANÁLISIS DE SINERGIAS Y COMPENSACIONES DE LAS POSIBLES INTERVENCIONES

La coalición puede comenzar a evaluar posibles intervenciones analizando los impactos potenciales (positivos y negativos) que estas puedan tener en grupos de actores relevantes. Discusiones colaborativas con las partes interesadas y los expertos pueden ayudar a identificar posibles sinergias o conflictos resultantes del cambio planteado para el paisaje.

Las intervenciones a nivel de paisaje que tengan efectos positivos en múltiples objetivos del mismo, promueven sinergias. Por ejemplo, el establecimiento de franjas de vegetación herbácea con el fin de prevenir la erosión, a su vez proveen forraje que puede ser cosechado para la producción ganadera. En el Cuadro 7 se señalan algunos ejemplos de intervenciones en el paisaje que pueden contribuir a múltiples beneficios para el paisaje. Las intervenciones que tienen efectos negativos sobre algunos de los objetivos del paisaje e impactos positivos en otros, resultan en compensaciones, como por ejemplo: la construcción de carreteras para mejorar el acceso a los mercados, que reducen la conectividad ecológica entre áreas naturales, y, por lo tanto, afectan negativamente el objetivo de conservación de la biodiversidad.

Es importante que todos los miembros de la coalición del paisaje evalúen el cómo las sinergias y compensaciones afectarán a los diferentes grupos de beneficiarios. A menudo, con el objeto de mejorar las sinergias y de reducir las compensaciones, es posible modificar el diseño de la intervención, sus componentes, la ubicación o configuración espacial, su gestión y la coordinación con otras actividades relacionadas. Sobre la base de la evaluación de impacto conjunta, los participantes deciden sobre el mejor conjunto de posibles intervenciones en el paisaje y su ubicación.

PRIORIZACIÓN DE LAS INTERVENCIONES

Una coalición del paisaje no puede invertir al mismo tiempo en todas las intervenciones que se consideren valiosas, por lo que es importante priorizar, identificando las oportunidades más estratégicas que realmente permitan “cambiar radicalmente las reglas actuales del juego” en el paisaje. Dichas oportunidades pueden encontrarse donde se alinean los riesgos u oportunidades de múltiples actores, o donde se puedan movilizar de manera conjunta redes de expertos y actores interesados en diseminar las intervenciones que funcionan. Una coalición del paisaje también necesita evaluar los costos (tiempo y dinero), así como la disponibilidad de los materiales requeridos.

Al momento de seleccionar intervenciones prioritarias, también es importante pensar en logros inmediatos o “victorias tempranas”, así como también en la distribución equitativa de los beneficios entre los diferentes grupos de interesados. El llevar a cabo un análisis riguroso de las sinergias y los compromisos o de los “ganadores y perdedores” de cada intervención potencial, puede ayudar a determinar los impactos que las mismas tendrán entre los diferentes grupos de actores. Este análisis también puede ayudar a identificar áreas potencialmente problemáticas y oportunidades para mejorar el diseño de las intervenciones, así como a alcanzar una amplia aprobación por parte de los actores interesados. Las intervenciones potenciales pueden ser evaluadas a través del modelaje, la práctica y el monitoreo de proyectos piloto. Una vez más, al momento de evaluar los impactos de las intervenciones propuestas, deben tomarse en cuenta tanto la contribución de los expertos como la opinión de las partes interesadas.

La alianza del paisaje puede establecer criterios para evaluar posibles intervenciones futuras en el paisaje y difundir ampliamente esos criterios entre los actores interesados en el paisaje. Como ejemplo, en el Cuadro 8 se destacan los criterios de la iniciativa ISLA para seleccionar intervenciones prioritarias para la cofinanciación.

Si bien cada paisaje tiene condiciones únicas, los líderes del paisaje deben tratar de llegar a un acuerdo sobre el desarrollo de una o dos intervenciones entre las de mayor prioridad, formulando simultáneamente una serie de pequeñas intervenciones. Es probable que las intervenciones prioritarias requieran de una

acción conjunta por parte de múltiples actores, de diversas fuentes de financiamiento y que tarden varios años en madurar para obtener los primeros resultados. En la medida de lo posible, la coalición del paisaje también debe proporcionar una plataforma que permita reconocer, apoyar y coordinar intervenciones de menor magnitud. Es decir, aquellas que requieren menos tiempo y/o menos recursos, que afectan un área geográfica más reducida del paisaje y que son lideradas por actores individuales o por grupos de actores.

En el caso de la iniciativa ISLA, se desarrollaron cuatro grupos de acciones conjuntas prioritarias. Éstas incluyen: 1) acciones de gobernanza que ayudan a fortalecer y hacer cumplir políticas y regulaciones, como por ejemplo: la planificación del uso de la tierra y la mejora de la coherencia de las políticas entre sectores, 2) acciones financieras que ayuden a desarrollar y hacer pruebas piloto de esquemas de incentivos y estructuras de inversión; 3) acciones de financiamiento que ayuden a mejorar los mercados en el paisaje, como por ejemplo, pruebas piloto de marcas de paisajes, alineación de incentivos de mercado o desarrollo de áreas verificadas para el suministro de productos, y 4) acciones de campo que ayuden a desarrollar las capacidades sobre el terreno de los actores interesados con el fin de desarrollar negocios ecológicos, adoptar mejores prácticas, mejorar la infraestructura física y restaurar los servicios ecosistémicos. En el Cuadro 9 se presentan los cuatro grupos de intervenciones para la acción conjunta, y el Caso 10 ilustra la experiencia en el Valle Central del Rift, en Etiopía.

Cuadro 8. Criterios de la iniciativa ISLA para seleccionar intervenciones prioritarias para cofinanciación

LAS ACCIONES CONJUNTAS DEBEN:

- Contribuir con uno de los grupos de posibles intervenciones identificados por ISLA (ver Cuadro 9)
- Contar con el compromiso del sector privado
- Ser inclusivas y tomar en cuenta “ganadores y perdedores”
- Demostrar un caso de negocio con fuertes posibilidades de éxito y potencial de escalamiento
- Generar impacto evidente a nivel del paisaje o en una parte significativa del mismo

CASO 10

Selección de intervenciones en el Gran Valle Central del Rift, en Etiopía

En el 2015, la iniciativa ISLA convocó por primera vez en Etiopía a actores públicos, privados y de la sociedad civil del Valle Central del Rift. En ese momento también se encargaron estudios de línea base del medio ambiente en la región. Los resultados de dichos estudios fueron presentados a la coalición por expertos locales (socios del conocimiento) y organizaciones de la sociedad civil. En los mismos se identificaron problemas temáticos de gestión del recurso agua (calidad y cantidad), la necesidad de mejorar el uso de agroquímicos (desde una perspectiva ambiental, sanitaria y económica) y de mejorar el manejo de la tierra, con el fin de superar la degradación generada por la deforestación, la minería de arena y las prácticas agrícolas insuficientes. A través de una serie de reuniones, las partes interesadas pudieron relacionarse y discutir los temas del paisaje que fueron presentados. En ese entonces, los actores acordaron la realización y presentación de un estudio de seguimiento dirigido a identificar los desafíos y oportunidades, al igual que una lista de intervenciones que podrían implementarse en el corto, mediano y largo plazo, proceso que fue encargado por IDH.

Una larga lista de retos e intervenciones potenciales fue entonces presentada a los actores interesados, quienes validaron cuáles actividades podrían tener “victorias tempranas” y cuáles, por el contrario, podrían resultar en victorias tardías (o “frutos difíciles de cosechar”). Las intervenciones seleccionadas incluyeron actividades de reforestación, manejo de desechos sólidos fuera de la finca, y la adopción de esquemas globales de certificación de buenas prácticas agrícolas para pequeños agricultores. La implementación de estas intervenciones se produjo después de la aprobación de las respectivas propuestas de proyectos, después de que se hiciera el desglose presupuestarios, y después que fueran seleccionados y acordados los Indicadores de Desempeño Clave (KPI, por sus siglas en inglés) por parte de todos los socios de la coalición. Al finalizar este proceso y dependiendo de la complejidad del proyecto, a partir de la propuesta inicial se desarrollaron planes de acción mensuales o trimestrales, para que las tareas específicas y los recursos financieros requeridos pudieran estar claramente definidos

Cuadro 9. Grupo de posibles intervenciones identificados a través de la Iniciativa ISLA

GRUPO DE INTERVENCIÓN	EJEMPLOS DE POSIBLES INTERVENCIONES
Fortalecimiento e influencia en políticas	- Fortalecer y apoyar la implementación de políticas y regulaciones - Mejorar los procesos de planificación y toma de decisiones público-privadas, así como los de implementación de dichas decisiones, en torno a la planificación del uso de la tierra y al uso de los servicios ecosistémicos. Por ejemplo: la asignación del uso del agua - Habilitar mecanismos para contrarrestar y reducir la deforestación, incluyendo compensaciones. Por ejemplo, mediante servicios financieros, cámaras de compensación o bancos de tierras, entre otros - Desarrollar políticas relacionadas con el pago por el uso del agua y/u otros servicios ecosistémicos - Movilizar a los gobiernos para ampliar la escala de las acciones que han sido probadas exitosamente. Por ejemplo: cosecha de agua de lluvia, incluir la forestación en programas de “alimentos por trabajo”
Alineación de incentivos financieros, desarrollo de agendas de inversión conjunta	- Desarrollar planes de inversión a nivel de paisaje que incluyan la estructura y las necesidades financieras - Movilizar finanzas verdes - Desarrollar programas pilotos de esquemas de incentivos financieros y estructuras de financiamiento, incluyendo líneas de crédito privadas (por ejemplo: micro finanzas, líneas de crédito verdes, etc.), público-privados (por ejemplo: el Fondo de BioCarbono manejado por el Banco Mundial, bonos verdes) y esquemas liderados por el sector gubernamental (por ejemplo: incentivos fiscales y reforma presupuestaria)
Influir en los mercados y las finanzas	- Movilizar el compromiso a largo plazo de los compradores - Desarrollar mecanismos de verificación y de garantías de áreas de abastecimiento
Acciones conjuntas a nivel de campo	- Desarrollar una “validación del concepto” de las acciones a implementar a mayor escala - Fortalecer las capacidades de agricultores y comunidades - Desarrollar y aplicar tecnología innovadora. Por ejemplo, agronomía, agroforestería, etc. - Desarrollar infraestructura verde. Por ejemplo: cosecha de agua de lluvia, cercas vivas, bloqueo de canales, reforestación, restauración, corredores ecológicos, etc.

Consejos y artificios

- Habilitar a los miembros de la coalición para que tomen el liderazgo en el proceso de planificación y establecimiento de objetivos. A menudo, los actores del sector privado pueden contribuir en gran medida incorporando su cultura de fijación de metas y rendición de cuentas
- Comunicar externamente las metas, por ejemplo: a través de comunicados y conferencias de prensa y de sitios web. Esto con el fin de aumentar la apropiación y la motivación sobre el proceso
- Seleccionar un portafolio mixto de intervenciones. El cual considere la combinación en complejidad y riesgo (algunos fáciles, algunos difíciles), la combinación de acciones de corto, mediano y largo plazo (algunas “victorias tempranas” pueden ayudar a mantener el interés de las partes interesadas) y la diversidad de enfoques (por ejemplo: en políticas, finanzas y acciones en el terreno)
- Procurar intervenciones que aborden múltiples objetivos del paisaje. El diseño de las intervenciones se puede mejorar aprovechando los aportes que pueden ofrecer los diversos actores interesados
- Establecer un acuerdo sobre una o dos intervenciones prioritarias importantes, mientras se va desarrollando una gama de intervenciones pequeñas y distribuidas.
- Formar grupos de trabajo alrededor de cada intervención, con el fin de enfocar y dirigir las acciones.

4.3 Formulación del plan de acción

La formulación de un plan de acción es un proceso que puede ayudar a avanzar a las coaliciones, desde el punto en el que se tienen intereses alineados en la misma dirección, a uno en el que se acuerdan acciones específicas. El plan de acción proporciona una hoja de ruta para alcanzar los objetivos y los estándares, para mantener a los actores responsables de sus acciones. Por ejemplo, en Mbeya, Tanzania, el uso de mapas permitió a las partes interesadas identificar las áreas prioritarias para las intervenciones y desarrollar un plan de acción (ver Caso 11).

Un plan de acción debe indicar:

- Cuál intervención o cambio va a ocurrir y qué impacto tendrá,
- Quién lo llevará a cabo y quién hará responsables a los encargados de llevarlo a cabo,
- Cuándo ocurrirá, y por cuánto tiempo,
- Qué recursos son necesarios para llevar a cabo la intervención, incluyendo, recursos directos como capital humano y financiero, o en especies, entre otros,
- Comunicación (quién debe saber qué) para que la intervención tenga éxito, y
- Cómo rendirán informes los actores responsables acerca de los avances

4.4 Movilización de financiamiento para intervenciones en el paisaje

Gestionar apoyo para las intervenciones acordadas en el paisaje requiere procurar financiamiento de un amplio espectro de instituciones financieras, incluyendo entidades públicas, privadas y de la sociedad civil. Para ello es necesario influir en los flujos existentes de financiamiento y alinearlos con los objetivos del paisaje, así como adaptar y desarrollar mecanismos innovadores que puedan vincular diferentes sectores, o ir más allá de los enfoques sectoriales típicos para el financiamiento.

CASO II

Priorización de las intervenciones que están permitiendo avances en el crecimiento verde en Mbeya, Tanzania

Mbeya es una ciudad localizada en el extremo occidental de la zona conocida como el “Corredor de Crecimiento Agrícola del Sur de Tanzania (SAGCOT por sus siglas en inglés)”. Mbeya se encuentra en una de las áreas identificadas como prioritarias por la asociación público-privada que lidera la formulación de una estrategia para SAGCOT. EcoAgriculture Partners lideró un proceso con la participación de múltiples actores en Mbeya con el fin de: 1) incrementar la alfabetización espacial³ entre los grupos de actores locales, 2) identificar los temas prioritarios que ellos consideraban que la estrategia debería abordar en Mbeya, y 3) identificar innovaciones y áreas donde estas eran o podrían ser implementadas.

Estas actividades se basaron en ejercicios de mapeo participativo y discusiones de grupo. Los participantes utilizaron mapas de tamaño de un cartel estándar, marcadores no-permanentes y banderas adhesivas para marcar aquellas áreas en donde se estaban implementando prácticas innovadoras, o en las que había preocupación. Esta información fue ingresada en la aplicación “Mis mapas”, de Google, para que los participantes pudieran visualizar los comentarios de cada uno de los grupos de discusión y pudieran seguir agregando información de discusiones posteriores. Después de los ejercicios de mapeo, los participantes se dividieron en equipos de acción innovadora relacionadas con un área clave de interés, con el fin de priorizar las intervenciones y elaborar un plan de acción para implementar dichas innovaciones, como por ejemplo: cosecha de agua de lluvia y riego (EcoAgriculture Partners, 2013).

³ Es la habilidad y seguridad en el uso de mapas, mapeo y pensamiento espacial, para abordar ideas, situaciones y problemas entre y alrededor de nosotros (<https://dianamaps.com/2012/07/25/how-would-you-define-spatial-literacy/>). Visitado en abril, 2017.

COMBINAR ACTIVOS Y PERMITIR INVERSIONES

Los enfoques de paisaje exitosos requieren de una combinación apropiada de inversiones en activos tangibles y de la creación de un ambiente habilitador.

- Las **inversiones en activos** crean un valor tangible que se devuelve al inversionista o al administrador de la tierra, idealmente con un beneficio. Las categorías de inversión en activos para la gestión integrada del paisaje (ILM, por sus siglas en inglés) incluyen: 1) prácticas de producción agrícola que contribuyen a múltiples objetivos del paisaje, 2) conservación o producción en granjas, 3) restauración o protección de activos naturales en tierras públicas o privadas, 4) empresas ecológica y socialmente responsables, y 5) infraestructura ecológica a gran escala.
- Las inversiones habilitadoras son aquellas que sientan las bases político-institucionales para la inversión en activos, al generar incentivos para invertir en actividades particulares, en un marco en el que generalmente no hay expectativas de recompensas financieras inmediatas. Para la ILM, se trata de inversiones que buscan facilitar la participación y cooperación de los actores interesados, formular marcos jurídicos y reglamentos adecuados, generar conocimientos y capacidades para planificar y gestionar a escala del paisaje; así como desarrollar mecanismos de incentivos (Shames et al., 2014).

Las preferencias de los actores financieros difieren al momento de suministrar fondos para activos versus actividades habilitantes, por lo tanto, es importante determinar cuál actor será el más adecuado para financiar una determinada intervención. También es importante asegurar que exista una buena coordinación en el tiempo y en el espacio, entre las inversiones dirigidas a financiar activos y las dirigidas a actividades habilitantes. La Figura 12 muestra las necesidades de inversión y las fuentes de financiamiento a lo largo del tiempo para una iniciativa típica de manejo integrado de paisaje. Si bien el equilibrio entre las necesidades de inversión inicial y las de largo plazo es diferente para cada iniciativa de paisaje, en general se requiere que las inversiones habilitantes sean las primeras y que continúen en el tiempo, mientras que las inversiones de activos pueden concretarse en etapas posteriores.

A menudo las fuentes filantrópicas, el sector público nacional y, en algunos casos, los fondos del gobierno local, sufragan inversiones habilitantes, incluyendo actividades de coordinación de las partes interesadas, las pruebas de concepto y la creación de capacidades. En algunos casos, las inversiones en activos comerciales se realizan durante los primeros años, normalmente en forma de financiamiento para el desarrollo de coaliciones y pruebas piloto. Generalmente, una vez que las iniciativas alcanzan los cinco años, sus fuentes de financiamiento comienzan a diversificarse. En esta etapa, las iniciativas pueden comenzar a captar inversiones en activos de empresas que buscan cumplir con sus compromisos de responsabilidad corporativa y mitigar riesgos, tanto operativos, como a su reputación, o de bancos nacionales dispuestos a ofrecer capital por debajo del valor de mercado. Mecanismos financieros innovadores que suelen financiar inversiones en activos, como por ejemplo, el pago por servicios ecosistémicos (PES, por sus siglas en inglés), facilidades de préstamos catalíticos e inversiones de capital privado, generalmente ocurren en etapas posteriores de la iniciativa (Shames et al., 2014).

Por ejemplo, la experiencia del bosque o Mata Atlántica de Brasil, Pacto para la Restauración del Bosque Atlántico (PACT, por su siglas en inglés), muestra que la misma ha sido financiada a lo largo de su existencia a través de una diversidad de fuentes de financiamiento. Incluyendo fondos provenientes de cánones de agua cobradas a los usuarios y contaminadores, compensación ambiental y mitigación del impacto de proyectos de infraestructura, el Fondo de Conservación de la Mata Atlántica, el crédito de bancos locales y el PSE (Kissinger, 2014).

El financiamiento de los planes de acción a nivel del paisaje plantea una serie de desafíos comunes:

- Las estrategias de financiamiento para llevar adelante actividades piloto no suelen ser adecuadas para financiar la misma acción a una escala mayor,
- Dificultades de financiamiento entre sectores,
- Las instituciones financieras no están familiarizadas con este tipo de inversiones y además no existe un historial probado, y
- La mayoría de los inversionistas requieren tener retornos en el corto plazo, entre otros (Shames et al., 2015).

COFINANCIAMIENTO POR PARTE DE LOS SOCIOS

Además de equilibrar activos y procurar inversiones de diferentes fuentes, también es importante equilibrar el financiamiento entre las organizaciones asociadas. En este sentido, el cofinanciamiento puede adoptar diversas formas:

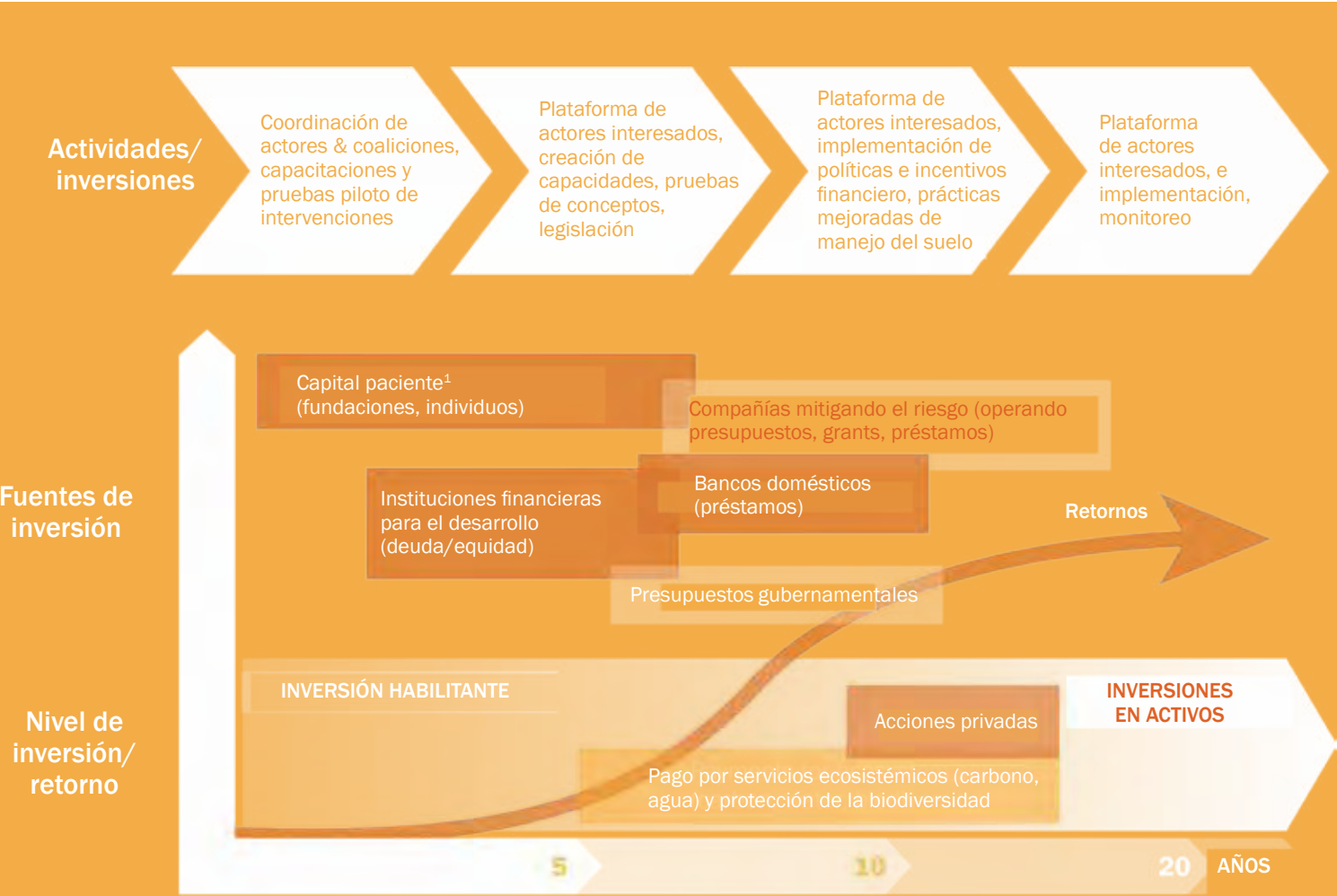


Figura 12. Necesidades de inversión y actores financieros en el tiempo, de una Iniciativa Integrada de Paisaje (ILI, por sus siglas en inglés).

Adaptado de Shames et al., 2014

CASO 12

Estrategias de financiamiento para la Iniciativa Imarisha Naivasha, en Kenia

Imarisha Naivasha desempeña un papel formal en la facilitación y consolidación de diferentes oportunidades de inversión a nivel del paisaje. Cuenta con un presupuesto operativo anual de alrededor de USD 400.000, el cual es financiado mediante coaliciones público-privadas con empresas internacionales de floricultura y horticultura, el Gobierno de Kenia y socios para el desarrollo. Estos recursos se consolidan en el fondo fiduciario de Imarisha Naivasha y son usados para financiar proyectos de desarrollo que se alinean con su Plan de Acción para el Desarrollo Sostenible y para cubrir gastos operativos recurrentes.

Adicionalmente, un monto significativo de los fondos para cubrir actividades en la Cuenca no fluye directamente a través del fondo fiduciario Imarisha Naivasha, pero las actividades son coordinadas por dicha entidad con el fin de asegurar que estén alineados con los objetivos del Plan de Acción para el Desarrollo Sostenible. Por ejemplo, los miembros del Grupo de Productores del Lago Naivasha contribuyen con financiamiento para un programa de pagos por servicios ecosistémicos, el cual compensa a pequeños agricultores de la cuenca alta para abordar aspectos relacionados con la erosión del suelo. En este sentido, Imarisha Naivasha funciona como un facilitador de la inversión en el paisaje, atrayendo y consolidando fondos de diversas fuentes, así como supervisando y coordinando las inversiones de otros inversionistas externos (Heiner et al., 2016).

Consejos y artificios

- **Involucrar a expertos en finanzas desde el principio.** Incluir en la coalición de actores del paisaje a expertos en finanzas y representantes de instituciones financieras importantes y localmente activas, puede traer valor agregado a la misma. Los expertos en finanzas especializados pueden ayudar a los actores interesados a desarrollar planes de negocios rigurosos que sean de interés para posibles fuentes de financiamiento.
- **Desarrollar una estrategia de financiamiento a largo plazo.** El desarrollo de una estrategia de financiamiento para el plan de acción colaborativo, puede ayudar a coordinar diversas fuentes de financiamiento a largo plazo.
- **Diversificar.** Para financiar las actividades de la coalición, se debe encontrar financiamiento de diversas fuentes.
- **Promover la continuidad.** Es necesario planear una estrategia que dé continuidad al trabajo de la coalición y que la haga financieramente capaz de diseñar intervenciones que se sustentan recíprocamente y que aprovechen la confianza y la capacidad que existe entre sus miembros,
- **Comprender los diversos roles.** No todas las intervenciones en paisajes sostenibles van a ser impulsadas por las ganancias que puedan generar. El sector privado se compone de múltiples segmentos que tienen diferentes motivaciones y habilidades. Hay que entender a cada segmento y tratarlo de acuerdo a sus motivaciones y habilidades. También es importante tener una idea clara de dónde se necesitan los fondos de los donantes.
- **Desarrollar la capacidad de gestión financiera.** Las oportunidades de inversión comercialmente viables para los pequeños agricultores pueden ser difícil de acceder. Por lo tanto, es importante desarrollar servicios y productos de asistencia técnica dedicados y vinculados a la identificación y escalonamiento de oportunidades de mercado.

- Recursos humanos. Por ejemplo: tiempo para participar en reuniones de la coalición, apoyo administrativo para la misma, movilización de personal para la capacitación de pequeños agricultores, para la plantación de árboles u otras acciones en el paisaje,
- Apoyo físico. Por ejemplo: provisión de espacio para convocar a la coalición, suministros, patrocinio de alimentos para reuniones o eventos, apoyo logístico (incluyendo disponibilidad de vehículos o aviones para acciones en el paisaje),
- Conocimiento y apoyo técnico. Por ejemplo: suministro de materiales o capacitación, compartir datos sobre los patrones de lluvias con organizaciones de investigación, y
- Apoyo financiero directo. Por ejemplo: para financiar actividades, intervenciones, contratar a largo plazo a un facilitador para la coalición, entre otros).

En algunos casos, los miembros fundadores de la coalición financian de forma conjunta las inversiones iniciales. Por ejemplo, con la iniciativa Imarisha Naivasha, minoristas del Reino Unido, incluyendo ASDA, Tesco, Marks y Spencer, Sainsbury's, el Grupo de Productores del Lago Naivasha y el Gobierno de Kenia, cofinanciaron de forma conjunta la finalización del Plan de Acción para el Desarrollo Sostenible de la iniciativa y proporcionaron los primeros fondos para apoyar las operaciones de la plataforma de gobernanza con múltiples actores (ver Caso 12).

En otros casos, una sola entidad es responsable de iniciar o escalar la iniciativa y actúa como el principal ente financiador. Por ejemplo, en el caso de ISLA, la iniciativa IDH proporcionó el apoyo financiero inicial para convocar y facilitar las coaliciones, así como para implementar las primeras intervenciones que habían sido consideradas prioritarias. Fondos adicionales de donantes y/o fundaciones pueden ser gestionados a medida que se implementa la iniciativa, al igual que cofinanciamiento por parte de los miembros de la coalición. Estos últimos pueden incluir contribuciones financieras o en especie, siendo estas últimas especialmente importantes para asegurar la sostenibilidad de la iniciativa.

Además de la cofinanciación por parte de los miembros de la coalición, existen muchas otras fuentes de apoyo financiero para las intervenciones en el paisaje. Las mismas varían ampliamente según el contexto, por lo que lo mejor que una coalición puede hacer es preparar un plan financiero que asegure que tiene los recursos para llevar a cabo las intervenciones que elige y, de no ser así, establecer un plan claro de movilización de recursos de cofinanciación. Al igual que un plan de acción, un plan financiero debe ser claro e integral y ofrecer estrategias variadas que permitan alcanzar los objetivos financieros planteados. También debe contemplar mecanismos de reporte que permitan a la coalición presentar sus resultados financiero, actuales y previstos, de forma transparente.

EL PAPEL DEL FACILITADOR DE INVERSIONES A NIVEL DEL PAISAJE

Las inversiones integradas en el paisaje requieren cierto grado de planificación estratégica o coordinación a través de una plataforma de múltiples actores del paisaje y/o un facilitador de la inversión en el paisaje. El facilitador de inversiones en el paisaje puede ayudar a atraer activos e inversiones con el fin de apoyar la implementación de los planes acordados para el paisaje, dirigir el financiamiento existente hacia actividades alineadas con el plan e identificar ocasiones favorables para consolidar diferentes oportunidades de inversión. Este rol puede ser desempeñado por un miembro de la coalición o por un ente contratado por la misma, incluyendo una ONG, agencia gubernamental, asociación empresarial o grupo de agricultores u organización comunitaria. El papel a desempeñar puede ser formal o informal, y puede ser ejercido por una sola institución, o por una coalición de actores (Shames and Scherr, 2015).

Un ejemplo de un facilitador de inversiones en el paisaje es el Programa Imarisha Naivasha en Kenia (ver Caso 12).



A man wearing a woven hat and a dark t-shirt is smiling while working on a stone wall. He is crouching down, and his hands are visible near the base of the wall. The background shows a stone wall and some greenery. An orange diagonal overlay covers the bottom half of the image, containing the text.

5. IMPLEMENTACIÓN DE FORMA EFECTIVA DE INTERVENCIONES A NIVEL DE PAISAJE

La implementación efectiva de intervenciones a nivel del paisaje exige que todas las partes interesadas desempeñen un papel activo. Debido a que las iniciativas de paisaje operan dentro de una escala generacional de tiempo y a que pueden enfrentar condiciones cambiantes (por ejemplo: cambios sociales, ambientales, económicos e institucionales), se podría dar el caso de que algunas acciones no produzcan resultados positivos en muchos años. Por estas razones, la implementación exitosa de planes de acción colaborativos requiere mantener la atención y el impulso de los actores interesados (por ejemplo: fortaleciendo los lazos y compromisos entre ellos y a través de estrategias de comunicación efectivas).

Los líderes de la coalición del paisaje pueden ayudar a asegurar que ello ocurra a través del establecimiento de estructuras o sistemas que faciliten la coordinación de forma regular entre los actores interesados y la resolución de conflictos, así como métodos para dar seguimiento a la efectividad de las acciones planeadas. De esta forma, cuando eventualmente surjan nuevos problemas u oportunidades, los planes pueden ser adaptados a las condiciones cambiantes y el apoyo político se puede mantener.

Esta sección cubre:

- Gestión basada en una implementación efectiva, e
- Institucionalizar un sistema de gobernanza con múltiples actores.

5.1 Gestión para en una implementación efectiva

Algunas formas útiles y prácticas que pueden ser usadas por los convocantes para habilitar una implementación más efectiva incluyen: 1) enfocarse en “victorias tempranas”, 2) desarrollar estrategias de comunicación sólidas, 3) involucrar a socios de investigación, 4) convocar a reuniones regularmente y que estén bien facilitadas, y 5) mantener un liderazgo fuerte.

ENFOCARSE EN “VICTORIAS TEMPRANAS”

Un enfoque gradual o escalonado para la implementación es con frecuencia el mejor. La coalición debe centrarse en generar “victorias tempranas” en el corto plazo. Por ejemplo, mediante el desarrollo de actividades piloto en sitios de demostración, con el fin de generar interés, aumentar la visibilidad y atraer inversiones. Estas “victorias tempranas” pueden incluir actividades como la limpieza de desechos en lagos o bosques con valor recreativo o cultural por parte de los habitantes locales, o identificar y honrar aquellos agricultores que estén utilizando prácticas de alto valor para la conservación de la biodiversidad. Se debe tener pendiente que las acciones a desarrollar en el mediano y largo plazo son generalmente más complejas y costosas, y requieren de un compromiso sostenido.

Por ejemplo, para la primera acción de ISLA Kenia, llamada “Adopta un Bosque”, miembros de la coalición del sector privado, incluyendo la Autoridad para el Desarrollo del Té de Kenia, Finlays, Unilever Tea Kenia y la Asociación de Comerciantes de Madera, en estrecha colaboración con el Servicio Forestal de Kenia y las comunidades locales, rehabilitaron zonas degradadas del bosque Mau, localizadas cerca de sus áreas prioritarias. La selección de las especies a plantar se realizó considerando los beneficios para la restauración forestal y la vida silvestre. ISLA está actualmente explorando asociaciones para “Adoptar” nuevas áreas deforestadas en varias partes del bosque.

Este “triunfo rápido” impulsó el reconocimiento por parte de los socios de que la coalición se centraba en la implementación efectiva y que no eran sólo palabras. También proporcionó a los socios experiencia práctica de primera mano acerca del tipo de retos que se enfrentan al trabajar sobre el terreno, y a través de la atención de los medios de comunicación, se generó un impulso para desarrollar un plan de mayor alcance que abordaría aspectos más amplios.

DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN SÓLIDAS

Una comunicación efectiva es clave para asegurar que las personas en el paisaje y fuera de él estén conscientes de la visión y las actividades en curso. Los convocantes de la coalición del paisaje deben asegurarse de que los resultados de varias acciones se compartan ampliamente, bien sea a través de Internet, otros medios de comunicación y espacios comunitarios como los centros municipales. Los datos, mapas e informes elaborados por la coalición pueden ser expuestos en edificios públicos, escuelas o subidos a sitios públicos de Internet. Esto ayudará a fortalecer la participación de las partes interesadas y a atraer inversiones adicionales y asistencia financiera.

La planificación para una comunicación exitosa es similar al proceso de preparación de un plan de participación de las partes interesadas, de un plan de acción o de un plan financiero. De hecho, los miembros de la coalición podrían revisar cada uno de estos planes e identificar aquellas actividades de comunicación a ser apoyadas, indicando cómo debe llevarse a cabo la comunicación (por ejemplo: tipo de lenguaje, estructuración de los temas, forma de abordar temas candentes, entre otros), quién será responsable, qué tipo de información será compartida y cuándo o con qué frecuencia. Obtener ayuda externa puede ser valioso para desarrollar una estrategia de comunicación de tipo profesional. Por ejemplo, el programa ISLA en Mato Grosso, Brasil, con el aporte de las partes interesadas contrató una agencia de relaciones públicas para ayudar a finalizar una estrategia de comunicación para la coalición.

Un plan de comunicación incluye:

- Definir los componentes clave de la estrategia de comunicación de la coalición,
- Planificar los mensajes clave que la coalición quiere comunicar,
- Planificar los eventos de divulgación a nivel del paisaje y con actores interesados fuera del paisaje;
- Considerar el momento ideal para comunicar, y
- Determinar los canales y métodos adecuados para comunicarse con los actores interesados internos y externos al paisaje.

Una buena comunicación, tanto interna como externa, es esencial para el éxito de la coalición. Asegurar una buena comunicación al inicio del proceso de conformación de la coalición ayuda a:

- Identificar e involucrar a las partes interesadas,
- Generar confianza,
- Proteger y mejorar la reputación de las partes interesadas,
- Gestionar la agenda de medios,
- Desarrollar una cultura abierta y transparente, y
- Habilitar mensajes consistentes.



INVOLUCRAR A SOCIOS DE INVESTIGACIÓN

La participación de los socios de investigación puede ayudar a profundizar el conocimiento de los procesos relacionados con el paisaje y desarrollar y probar prácticas mejoradas de manejo sostenible de los recursos. Los líderes del paisaje pueden gestionar acuerdos colaborativos con universidades locales, ONG y organizaciones gubernamentales de investigación, para responder a preguntas técnicas e institucionales clave.

Por ejemplo, EcoAgriculture Partners y la Universidad de Cornell desarrollaron de forma conjunta la herramienta Conservation Bridge, que permite conectar a investigadores y estudiantes de universidades con líderes en el paisaje. Los estudiantes aprenden sobre la gestión del paisaje a través de estudios de casos de iniciativas en curso, mientras que le proveen a la gente del paisaje datos e información sintetizada y una variedad de valiosos productos de conocimiento (Conservation Bridge, 2017).

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) ha desarrollado una estrecha y larga colaboración de investigación para el desarrollo con la alianza multipartita Reventazon Forest en Costa Rica. A través de esta colaboración, proporciona extensas y solidas fuentes de datos, mapas, análisis y otros aportes a los asociados de Reventazon Forest. Al mismo tiempo, CATIE organiza a sus estudiantes de diferentes disciplinas de manera que realicen sus investigaciones en temas que están directamente vinculados a las acciones que tienen lugar en el paisaje, y que apoyan el desarrollo de negocios privados (Red Internacional de Bosques Modelo, 2017).

CONVOCAR REUNIONES REGULARES Y BIEN FACILITADAS

Es importante apartar los recursos y el tiempo necesarios para llevar a cabo reuniones periódicas entre actores, como talleres o foros, a nivel del paisaje o a nivel local, con el fin de fortalecer capacidades, intercambiar ideas y recibir retroalimentación. Dichas reuniones también ayudan a mantener el apoyo hacia las iniciativas, a cultivar relaciones entre actores y a coleccionar información para ir avanzando en la iniciativa. La realización de reuniones periódicas también permite mantener a los actores informados acerca de los logros y principales hitos, así como comunicarles cualquier cambio significativo del entorno (por ejemplo, acontecimientos políticos), que puedan afectar las relaciones dentro de la plataforma o la viabilidad del plan colaborativo, dando con ello la oportunidad a los actores de reaccionar y adaptarse.

Consejos y artificios

- **Gestionar financiamiento sostenible para las operaciones de la coalición.** Las iniciativas de paisaje requieren de inversiones iniciales para identificar el ámbito de acción, así como de inversiones sostenidas en el tiempo que permitan apoyar actividades, como la coordinación de las partes interesadas, la gestión general de proyectos y otras actividades.
- **No perder de vista tanto las metas a largo plazo como los planes de acción a corto plazo.** Comunicar continuamente a los líderes y a las partes interesadas acerca del progreso de las actividades programáticas, así como de actividades de proyectos específicos, haciendo hincapié en su complementariedad.
- **Resaltar los logros para estimular el empoderamiento y la motivación.** Difundir entre los miembros de la coalición información sobre los avances de la iniciativa, en un lenguaje que sea apreciado y se relacione con cada uno de los participantes, sectores público, privado y cívico.

MANTENER UN FUERTE LIDERAZGO

El dinamismo de una iniciativa de paisaje con muchos componentes depende de un fuerte liderazgo. Aun cuando las plataformas con múltiples actores pueden prever procesos para la selección de representantes de diferentes grupos de actores y que esos representantes sean los que dirijan de manera general la iniciativa, es importante ofrecer oportunidades a otros actores de ejercer liderazgo.

Dado que las iniciativas de paisaje requieren normalmente mucho tiempo para alcanzar transformaciones, se deben establecer procesos que reconozcan la necesidad de mantener e incorporar nuevos líderes y grupos para responder a los cambios. Actividades de capacitación centradas en el liderazgo, pueden ser incorporadas en talleres y mesas de diálogo en los que participen líderes de diferentes sectores y grupos de las partes interesadas del paisaje. A menudo los líderes encuentran útil visitar y aprender de otras coaliciones que trabajan a nivel de paisaje.

El enfoque de EcoAgriculture Partners para contribuir al fortalecimiento de capacidades, a través de cursos de liderazgo en el paisaje y curricula de entrenamiento, se organizan alrededor de la idea del “liderazgo distribuido”. De tal manera los líderes del paisaje deben aprender a coordinar sus funciones y actividades para ser efectivos en el largo plazo (Buck et al., 2014).

5.2 Institucionalizar un sistema de gobernanza con múltiples actores

Una vez que la plataforma con múltiples actores se ha conformado, se elabora un plan de acción y se seleccionan las intervenciones a ser implementadas. A este nivel, puede ser necesario desarrollar una estructura formal de gobernanza para la plataforma, puesto que si bien durante el proceso de consolidación de la misma y de selección de intervenciones, pudo haberse formado alguna estructura provisional de gobernanza, en algunos casos se requiere de una estructura más formal que asegure el monitoreo, la administración y el financiamiento a largo plazo. En otros casos, un sistema informal puede ser suficiente para asegurar operaciones sostenibles de la coalición del paisaje.

Por ejemplo, la iniciativa Gestión Integrada del Paisaje en Lari, Kenia, ha progresado en el tiempo, pasando de ser un programa informal con una base comunitaria, a una iniciativa de paisaje con la participación de múltiples actores, que posee una estructura de gobierno formal. Esta iniciativa fue creada por la organización Environment Volunteers Kijabe (KENVO), organización comunitaria sin fines de lucro establecida para luchar contra la degradación ambiental local. Aun cuando inicialmente KENVO centró sus esfuerzos en crear conciencia y movilizar la participación de la comunidad hacia la protección y rehabilitación de los bosques, posteriormente ellos comprendieron que muchas amenazas al bosque debían abordarse a mayor escala, con actores adicionales, especialmente los agricultores locales, y a través de una estrategia más amplia que permitiera abordar algunas de las preocupaciones económicas de los residentes locales. En los últimos años, sus actividades se han centrado en empoderar a grupos de la sociedad civil para que participen en procesos de formulación de políticas a través de foros y diálogos políticos, así como en fortalecer y formalizar una plataforma de múltiples actores. Actualmente, KENVO ejerce la presidencia de un pequeño comité directivo conformado por múltiples actores que ayuda a priorizar actividades e inversiones en el paisaje. El respetado personal directivo de la iniciativa ha permanecido constante hasta la fecha.

En los paisajes en donde opera ISLA, las coaliciones de múltiples actores fueron institucionalizadas a través de: 1) el establecimiento de la coalición como una entidad legal con consejo y una secretaría, 2) el endoso o ratificación por parte del gobierno, tanto de la visión del paisaje, como del plan de acción y, en algunos casos, el compromiso de un departamento gubernamental de asumir las funciones de secretaría y de convocante; o 3) la decisión por parte de los miembros de la coalición de asumir la secretaría y las funciones de facilitación, ya sea de forma permanente o mediante una rotación anual de los miembros de la coalición.

DISEÑO Y FORMACIÓN DE LAS COALICIONES

Independientemente del proceso seguido por una alianza para conformarse (a veces mediante un proceso estructurado, a veces orgánicamente, el diseño de su sistema de gobierno es fundamental para el éxito. Es importante decidir de manera sistemática cuáles organizaciones deben participar (actores), el papel que debe tener cada una (roles), cómo se pueden organizar mejor a los interlocutores (configuración organizativa) y cómo los actores participando en la alianza pueden priorizar y prepararse para realizar las funciones clave (funcionalidad) que permitan alcanzar los múltiples objetivos de la alianza (Figura 13) (Buck et al., en prensa).

Los actores involucrados en la alianza deben ser representativos de la base diversa de actores existentes en el paisaje. Igualmente, su compromiso debe estar de acuerdo a las ventajas comparativas que proporcionan a la alianza. Los roles y distribución de responsabilidades específicas variarán dependiendo del contexto de la alianza y de los actores comprometidos, pero en general incluyen facilitador(a), proveedor(a) de insumos técnicos, experto(a) en fortalecimiento de capacidades, inversionista financiero(a), evaluador(a) y promotor(a)-líder. Los miembros a menudo asumen roles de liderazgo colaborativo, que pueden ser sostenidos por uno o varios socios (Buck et al., en prensa).

Los elementos clave a tener en cuenta al momento de conformar la alianza, incluyen: 1) su estructura organizativa, 2) los niveles esperados de participación, 3) el grado de formalidad o voluntariedad, 4) el diseño de mesas de diálogo o plataformas comunes y 5) si se establecerá una nueva entidad o contratos legales. Adicionalmente, se deben establecerse reglas de gobernanza para que la membresía tenga claridad acerca de la forma como se hará la selección de los líderes y de los respectivos mecanismos de rendición de cuentas, de la estructura de las reuniones, y del marco de evaluación (Buck et al., En prensa).

Algunas coaliciones pueden optar por seguir teniendo una estructura informal, llevando a cabo sus funciones a través del trabajo y los recursos de los miembros de la coalición. Por ejemplo, la iniciativa de paisaje de Mbeya, en el suroeste de Tanzania, es una coalición de organizaciones del sector público, privado y cívico, que bajo el liderazgo de una organización miembro designada, se reúnen para compartir conocimientos, información e ideas acerca de la forma en que una perspectiva de paisaje puede agregar valor a sus prioridades de desarrollo y conservación. Los miembros se reúnen periódicamente para actualizarse mutuamente y sintetizar lo que están aprendiendo sobre innovaciones, como por ejemplo, el etiquetado del paisaje, las prácticas de producción agroecológicas para los agricultores familiares y formas innovadoras de planificación espacial u ordenación del territorio (EcoAgriculture Partners, 2015^a y 2015b).

Muchas coaliciones sin embargo, pueden decidir formar una entidad legal para facilitar la gestión y administración de fondos para apoyar el trabajo de la coalición, ganar credibilidad o visibilidad como institución, o posicionarse estratégicamente para interactuar con otras organizaciones. La entidad jurídica a adoptar es diversa, incluyendo: la de una organización sin fines de lucro, una asociación público-privada, una empresa social, u otra forma organizativa que dependerá del contexto y los riesgos y oportunidades que la coalición busque gestionar. Por ejemplo, la estructura de gobernanza de la iniciativa ISLA Kenia Southwest Mau Forest consiste en un Fondo Fiduciario o Fideicomiso, un Consejo, una Secretaría y tres grupos de trabajo técnicos (ver Caso 13). La Iniciativa Imarisha Naivasha se rige por un consejo de administración formal con representantes de las principales partes interesadas (ver Caso 14). Los líderes del paisaje deberán conocer cuáles son las opciones para formar una entidad legal en sus respectivos países.

Las funciones clave de la alianza pueden dividirse en: 1) gestión de la alianza con el fin de facilitar la planificación y la acción colaborativa; 2) programación conjunta para tratar las principales preocupaciones de los actores interesados y alcanzar la visión compartida; 3) aprendizaje intencional y comunicación entre los socios y con las comunidades localizadas en el paisaje para identificar, promover, compartir e incrementar las innovaciones; y 4) financiar otras funciones. En este sentido, otra función importante es el determinar y compartir entre los socios o actores externos el nivel de financiamiento requerido por la alianza, aspecto crucial para su funcionamiento exitoso, puesto que la misma involucra costos reales en términos de personal, viajes y materiales (Buck et al., en prensa).



Figura 13. Elementos a considerar para el diseño de la gobernanza del paisaje
Adaptado de Buck et al., en prensa

CASO 13

Estructura de gobierno en el suroeste del Bosque de Mau, en Kenia

La estructura de gobernanza de la iniciativa ISLA Kenya Mau Forest consiste en un Fideicomiso, un Consejo, una Secretaría y tres grupos de trabajo técnico (Figura 2). En 2016, el Fideicomiso fue registrado como una entidad de beneficencia. El mismo está compuesto por cinco síndicos, quienes proveen supervisión a la Junta, captan y asignan fondos y son legalmente responsables de la iniciativa. El consejo, en consulta con la Secretaría, define la estrategia y el plan de acción del programa, y supervisa el proceso de implementación del mismo. El Consejo Interino como miembros a los gobiernos del condado de Kericho, Bomet y Nkuru, varias instituciones gubernamentales nacionales (Kenya Forest Service, Water Resource Management Authority, y Kenya Water Towers Agency), empresas del sector privado (Kenya Tea Development Authority, Unilever Tea Kenya, James Finlay Kenya, KENGEN y la Timber Manufacturers Association), así como organizaciones de la sociedad civil y de instituciones de investigación (East Africa Wildlife Society, Kenya Forest Working Group, Rhino Ark, Community Forest Associations, Water Resource Users Associations, y el Center for International Forestry Research). La Embajada de Holanda asiste como observador y el equipo de ISLA Kenia preside las reuniones.

La Secretaría, integrada por el equipo de IDH ISLA Kenia, es responsable de gestionar la ejecución del plan de acción de ISLA Kenia, la contratación de consultores y socios de ejecución, reunir, recopilar, cotejar y analizar la información requerida para apoyar el desarrollo del programa, dar seguimiento y evaluación, y administrar y coordinar las actividades y eventos del programa. Se han establecido tres grupos de trabajo técnicos basados

en los componentes básicos del programa: 1) conservación de bosques, 2) mejora del flujo y acceso al agua, 3) energía sostenible. El fomento de medios de subsistencia alternativos se considera una cuestión transversal. Los grupos de trabajo técnicos se reúnen para deliberar sobre temas técnicos y de ejecución cuando sea necesario e informan al consejo sus observaciones y conclusiones. Las actividades y las intervenciones son ejecutadas por organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil. Si bien IDH no es una organización de ejecución, sí proporciona cofinanciamiento para intervenciones (hasta el 50%), así como apoyo técnico y una red de intercambio de conocimientos.



Figura 14. Estructura de gobernanza de la iniciativa ISLA, en Kenia

CASO 14

Junta directiva de múltiples actores para la Iniciativa Imarisha Naivasha, en Kenia

La Iniciativa Imarisha Naivasha está estructurada en torno a un Consejo Directivo conformado por múltiples actores interesados, el cual fue oficialmente creado en mayo de 2011 por el Gobierno de Kenia, con el fin de gestionar la coordinación del Programa de Restauración de las Cataratas del Lago Naivasha. El consejo está conformado por representantes de diversos grupos de actores, incluyendo funcionarios del gobierno nacional y local, instituciones de gestión de recursos naturales de base comunitaria, pastores, la Asociación de la Ribera del Lago Naivasha, el Grupo de Productores del Lago Naivasha, empresas locales, la industria turística y organizaciones de la sociedad civil. Los objetivos del Consejo Directivo de Imarisha Naivasha son, en términos generales, 1) coordinar las actividades de los diversos actores involucrados en la conservación de la Cuenca, 2) supervisar el cumplimiento de las leyes y reglamentos, 3) desarrollar y hacer cumplir los códigos de conducta locales y 4) desarrollar y ejecutar un fideicomiso para recibir y administrar recursos financieros para la conservación de la Cuenca (Heiner et al., 2016).

Consejos y artificios

- Equilibrar los objetivos de corto y largo plazo. Es posible que en el corto plazo se necesiten metas y actividades para impulsar la alianza, pero nunca se deben sacrificar los objetivos de largo plazo por alcanzar los objetivos de corto plazo. Hay que estar alerta a las crisis en las que las necesidades de corto plazo dominan los compromisos de largo plazo.
- Definir los derechos y responsabilidades. Los miembros de la alianza son más propensos a participar cuando las expectativas en relación a su participación y asociación son claras. En algunos casos, puede ser importante establecer acuerdos jurídicamente vinculantes entre los miembros de la alianza, con el fin de asegurar las mismas condiciones para todos los actores o reducir la vulnerabilidad de algunos de ellos.
- Supervisar, informar y adaptarse. Los actores públicos y privados suelen tener objetivos diferentes. Por ello, para mantener las coaliciones y demostrar la eficacia de la coalición, es importante evaluar e informar a las partes interesadas con base en sus prioridades.
- Mantener transparencia respecto a los riesgos y oportunidades. Ellos no sólo deben ser identificados, sino que deben ser monitoreados, también de manera transparente, a medida que el proceso se desarrolla.
- Mantener en mente la línea de tiempo. Es probable que la coalición cambie en el tiempo. Por lo tanto, la membresía cambiará, por lo que no se debe esperar a establecer una membresía fija o que todos los miembros se sientan completamente preparados para iniciar el debate acerca de una estrategia a largo plazo, la facilitación y el financiamiento para la coalición. No es necesario tomar decisiones en las reuniones iniciales, pero son momentos ideales para decidir qué información se necesita recopilar para que la coalición pueda tomar decisiones.
- Manejar los niveles de transparencia a lo largo del tiempo. La apertura y la transparencia son cualidades importantes para construir confianza a largo plazo y facilitar el intercambio crítico de conocimientos en las coaliciones del paisaje. Sin embargo, la imposición de una transparencia demasiado fuerte o temprana en el proceso, puede disminuir la calidad de la información que las partes interesadas están dispuestas a compartir. Por ejemplo, como se ve en el (ver Caso 7) En primer lugar, las partes interesadas estaban dispuestas a ser transparentes en un entorno confidencial, con el fin de trabajar hacia el desarrollo de la coalición, antes de estar dispuestos a compartir información públicamente.

A photograph showing two individuals wearing wide-brimmed hats and long-sleeved shirts, crouching in a field of tall grass. They appear to be examining something in their hands. In the background, there is a steep, rocky mountain slope covered with green vegetation. A red diagonal overlay covers the bottom right portion of the image, containing the section header text.

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Es esencial para una implementación efectiva el mantener las actividades del paisaje en el camino correcto, lo cual es posible a través de la medición periódica del progreso hacia el logro de los resultados previstos, con base en indicadores previamente definidos. Los líderes del paisaje necesitan establecer un Sistema de Monitoreo y Evaluación Integral (M&E) para medir el progreso interno. Adicionalmente, se pueden contratar instituciones locales, o un consultor externo, para hacer un monitoreo externo periódico para evaluar los avances e impactos de las acciones de las coaliciones.

Esta sección abarca:

- Desarrollo del marco de M&E,
- Selección de indicadores y herramientas de medición, y
- Uso de los resultados de M&E para mejorar el plan de acción del paisaje.

6.1 Desarrollo del marco del sistema de monitoreo & evaluación

Al diseñar un sistema de M&E, es importante considerar los diferentes aspectos de la iniciativa del paisaje a los que se les quiere dar seguimiento, con el fin de medir su progreso y calidad. Por ejemplo, los sistemas de M&E pueden ser usados para:

- Evaluar la calidad y el progreso hacia el logro de los resultados de proyectos o intervenciones específicas,
- Evaluar el impacto de los resultados alcanzados en el paisaje y el progreso hacia el logro de la visión general que se tiene de la sostenibilidad del paisaje,
- Evaluar el desempeño institucional de la coalición del paisaje, que a su vez puede proporcionar una perspectiva sobre el avance del proceso de construcción de la misma y de sus operaciones,
- Seguimiento y gestión del proceso de aprendizaje, tanto dentro como fuera del paisaje.

Adicionalmente, a medida que crece el interés por el uso de eco-certificaciones y estándares agrícolas para apoyar la gestión integrada del paisaje (ILM por sus siglas en inglés), los sistemas de M&E también pueden ser diseñados de manera que permitan monitorear indicadores específicos necesarios para certificar a un paisaje o a una jurisdicción. Algunos sistemas de estándares, tales como la Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO) y la Roundtable for Responsible Soy (RTRS), ya incluyen características de apoyo a la ILM, como por ejemplo: planificación del uso de la tierra, manejo de Áreas de Alto Valor para la Conservación y procesos participativos de consentimiento previo, libre e informado con las comunidades, (Mallela et al., 2016).

La creación de un marco de resultados o “teoría del cambio”, que vincula de forma lógica la implementación de las intervenciones seleccionadas con productos, resultados e impactos específicos, puede ayudar a asegurar que el marco de M&E está midiendo efectivamente el logro de los efectos directos e impactos deseados. Es esencial, a su vez, incluir medidas de proceso dentro del marco de M&E, siendo el proceso el principal impulsor del aprendizaje y la adaptación en los primeros años de cualquier iniciativa de paisaje (Sayer et al., 2016).

6.2 Selección de indicadores y de herramientas de medición

Una vez que el marco de resultados ha sido desarrollado, pueden formularse indicadores que se correspondan con cada uno de los productos, resultados e impactos. Estos deben ser diseñados a través de un proceso colaborativo con múltiples partes interesadas. Pueden identificarse herramientas para monitorear el progreso en cada uno de los indicadores y se pueden establecer y comunicar planes para la realización de mediciones periódicas a todas las partes interesadas. En este sentido, debe darse preferencia a los indicadores y métodos que pueden utilizarse para medir objetivos múltiples (por ejemplo: cubierta vegetal y materia orgánica del suelo). El Landscape Measures Framework que fuera desarrollado por EcoAgriculture Partners y la Universidad de Cornell (ver Caso 15) y la Ecosystem Assessment Tool desarrollada por Rainforest Alliance (ver Caso 16), son ambos buenos ejemplos de herramientas que pueden ser usadas para desarrollar un sistema colaborativo de M&E del paisaje.

Posteriormente, la coalición del paisaje puede desarrollar una estrategia de recolección de datos para monitorear los cambios en el paisaje, incluyendo la identificación de métodos para la recopilación de datos, especificando la localización y la frecuencia con la que estos se recopilarán con el fin de monitorear los cambios en los objetivos clave del paisaje y asignar las respectivas responsabilidades. La coalición puede comenzar su primera ronda de recopilación de datos con el fin de crear una línea base y, a continuación, puede determinar la frecuencia con la que se medirán y analizarán los datos de monitoreo y así ayudar a tomar decisiones de planificación adaptativa.

En ISLA Etiopía, el monitoreo sobre el progreso de los proyectos se realiza mediante visitas regulares a los sitios de implementación y reuniones con los socios. Inicialmente, se establecieron varios indicadores para dar seguimiento a la intervención seleccionada en el marco de los planes de acción conjuntos, vinculada a los objetivos generales de las coaliciones y relacionada con la mejora de la gestión de la tierra y del agua. Adicionalmente, los socios de implementación, aunque con capacidad limitada, tienen la tarea de dar seguimiento a la implementación del proyecto en el terreno y proporcionar un informe, al menos semanalmente, al equipo ISLA localizado en el paisaje. El programa aún no ha iniciado las evaluaciones de proyectos, pero a través de informes sobre los indicadores clave de desempeño preestablecidos (KPI), IDH podrá evaluar el éxito de los proyectos. IDH también está desarrollando estudios de impacto a través de terceros para ayudar a verificar información y evaluar cuál es la magnitud de los avances de los proyectos sobre el terreno.

6.3 Uso de los resultados de M&E para mejorar el plan de acción del paisaje

La información generada a partir de la medición de los indicadores en el plan de M&E de la coalición del paisaje, puede ser excepcionalmente valiosa en la actualización periódica del plan de acción del mismo. Tres pasos clave pueden ayudar a asegurar que este valor del M&E derive en un beneficio para la iniciativa.

Involucrar a las partes interesadas en el proceso de análisis y síntesis de los valores de los indicadores clave de procesos y resultados. Esto fortalecerá la credibilidad o “confiabilidad” de los datos a los ojos de las partes interesadas. Tomando como base el plan de acción del paisaje, preguntar a las partes interesadas lo que significan los datos desde sus perspectivas particular y desde la perspectiva colectiva de la coalición. Involucrar a los actores interesados en la interpretación de los datos de múltiples fenómenos biofísicos e institucionales ayuda a profundizar la comprensión que ellos tienen sobre el estado del paisaje y la coalición.

CASO 15

Diseño de un sistema de M&E utilizando el Marco de Medidas del Paisaje

EcoAgriculture Partners y la Universidad de Cornell desarrollaron un marco para monitorear el progreso hacia la consecución de las principales cuatro metas para paisajes integrados: 1) conservación de la biodiversidad, 2) producción sostenible, 3) seguridad de los medios de vida y 4) capacidad institucional (Buck et al., 2006). Para cada objetivo, los actores interesados acordaron los criterios relevantes de resultados para un paisaje en particular y luego desarrollaron indicadores que son específicos del lugar y de la escala. Seguidamente, se seleccionan los medios de medición, que son las herramientas utilizadas para medir cada indicador en una escala cuantitativa o cualitativa, (por ejemplo, técnicas de detección de fauna silvestre, medición/análisis de la cobertura terrestre, entrevistas a los agricultores). EcoAgriculture Partners ha desarrollado un centro de recursos en línea para ayudar a los profesionales en el desarrollo de un plan para medir el desempeño del paisaje de acuerdo a las cuatro dimensiones antes mencionadas (<http://landscapemeasures.info>).

CASO 16

Rainforest Alliance: enfoques participativos de monitoreo y evaluación

Rainforest Alliance es una organización internacional de conservación gerente de los Estándares y certificación de Agricultura Sostenible. Actualmente dicha institución está poniendo a prueba una serie de métodos para evaluar el impacto de la adopción de la certificación, tanto en medios de vida sostenibles, como en paisajes productivos. Con este fin, desarrolló la Herramienta de Evaluación de Ecosistemas Naturales, para evaluar la condición de los ecosistemas no intervenidos o parcialmente intervenidos dentro y en las cercanías de las granjas con las que estaban trabajando, para así evaluar los efectos de la capacitación y certificación a lo largo del tiempo.

La Herramienta Ecosystem Assessment Tool funciona mediante el seguimiento de los cambios en 1) la vegetación en las fincas, incluyendo la diversidad y estructura de los árboles, 2) el uso de la tierra en las granjas certificadas y sus áreas adyacentes y 3) efectos más amplios sobre la invasión, conservación y conectividad de los bosques. El monitoreo se realiza a nivel de paisaje, granja y parcela, y generalmente se realiza antes y después de la capacitación y certificación. De esta manera se da seguimiento: 1) a nivel de la parcela: para lo cual se toman mediciones de la copa de los árboles, cobertura de suelo, erosión e información sobre los árboles espontáneos, 2) a nivel de la granja: los límites de la finca y los usos de la tierra son mapeados y se registra el diámetro y las especies de árboles emergentes, 3) a nivel del paisaje, se utiliza la teledetección (con verificación de tierra) para monitorear los cambios en la condición de la frontera forestal. Los resultados de la aplicación de la Herramienta antes mencionada pueden ayudar a responder preguntas acerca de los cambios en la cobertura de la tierra, el grado en que ciertas prácticas proporcionan hábitat para la vida silvestre, así como diferencias en los resultados entre las fincas certificadas y no certificadas. La evaluación también puede adaptarse fácilmente a los objetivos específicos de una iniciativa concreta (Milder and Newsom, 2013).

Con base en lo que la coalición ha aprendido de la síntesis e interpretación de los datos de M&E, involucre a los actores en una dinámica en la que se explore qué hacer de manera diferente en el futuro. Por ejemplo: ¿Se debe cambiar la orientación de la coalición?, o ¿Se debe agregar un nuevo componente?, o ¿Se debe abandonar un componente poco efectivo? y/o ¿trabajar para fortalecer y mejorar la efectividad de lo que está funcionando mejor durante la siguiente iteración del plan de acción? El uso de los valores de los indicadores derivados de la actividad de M&E de la coalición, concentra el conocimiento de los actores y la discusión alrededor de los valores y de lo que es más importante.

Una vez que las partes interesadas en la coalición entienden y sienten que son dueños de los resultados de la actividad de M&E, estos resultados son poderosos para informar sobre el desempeño del paisaje a inversionistas, compradores de productos del paisaje y formuladores de políticas. Si los indicadores muestran progreso positivo, pueden dar energía a quienes apoyan la iniciativa, mientras que los resultados decepcionantes pueden desencadenar un cambio útil en la estrategia.

Por ejemplo, en el paisaje Lari de KENVO, en Kenia, la información de M&E que se generó a partir de la aplicación del Cuadro de Mando de Medidas del Paisaje en una segunda oportunidad, cuatro años después de la primera aplicación (ver Caso 9) reveló que el estado del paisaje se había deteriorado en la mayoría de las dimensiones de rendimiento consideradas. El proceso de análisis e interpretación de los resultados con las partes interesadas condujo a comprender que: 1) las expectativas de rendimiento habían aumentado en los años sub-siguientes, debido a que se había llevado a cabo una amplia discusión sobre el valor y los beneficios del enfoque del paisaje. Sin embargo, la realidad no parecía estar a la altura de las esperanzas y expectativas, 2) nuevos actores interesados se habían involucrado en la iniciativa del paisaje, actores que evaluaron el desempeño de manera algo diferente y más crítica que los actores iniciales.

El conocer esta situación, condujo, a su vez a modificaciones en el sistema de gobernanza del paisaje de KENVO y de las actividades consideradas prioritarias. Se buscó entonces una mayor participación de los actores del sector privado e invirtieron en una iniciativa de etiquetado del paisaje con la participación de las partes interesadas, que incluyó el desarrollo del agroecoturismo (Hart et al., 2014). Adicionalmente se centraron en empoderar a los grupos de productores, así como a las mujeres, a los jóvenes, y a otros grupos de la sociedad civil, para que participaran en los procesos de formulación de políticas a través de foros y diálogos, que ellos anticipaban conducirían a un mejor apoyo público al enfoque del paisaje.

Consejos y artificios

- Utilizar indicadores integradores y de apalancamiento para minimizar los costos y simplificar el proceso de monitoreo de los impactos de las inversiones realizadas en el paisaje.
- Utilizar indicadores de proceso para observar el progreso de la iniciativa de la coalición, tales como negociación y comunicación de metas claras, una teoría del cambio acordada, un riguroso y equitativo proceso para la participación de las partes interesadas y otros indicadores que reflejen la buena gobernanza.
- Utilizar las medidas de los indicadores para relacionar continuamente el progreso de la coalición con el estado del paisaje y para ayudar a las partes interesadas a comprender y apreciar en términos concretos y medibles esta relación.
- Involucrar a los actores interesados en todos los aspectos del proceso de M&E, incluyendo la selección de los indicadores y la medición, síntesis, interpretación y comunicación de los resultados.
- Invertir en la comunicación de los resultados de M&E a diferentes audiencias, con el objeto de ayudar a maximizar el impacto de esta valiosa información sobre la inversión del sector público, privado y cívico en la iniciativa.



7. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Boedhihartono A.K. 2012. Visualizing sustainable landscapes: understanding and negotiating conservation and development tradeoffs using visual techniques. Gland, Switzerland: IUCN.
- Brouwer, J.H., A.J. Woodhill, M. Hemmati, K.S. Verhoosel and S.M van Vugt. 2015. The MSP guide: how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships. Wageningen, the Netherlands: Wageningen: Wageningen UR Centre for Development Innovation.
- Bruinsma, J. 2009. The resource outlook to 2050: By how much do land, water and crop yields need to increase by 2050? Presented at: FAO Expert Meeting on “How to Feed the World in 2050,” 24-26 June, Rome, Italy.
- Buck, L.E., S.J. Scherr, C. Planicka and K. Heiner (in press). Building Partnerships for Landscape Stewardship. In: Bieling, C. and T. Plieninger (Eds). The Science and Practice of Landscape Stewardship. Cambridge University Press.
- Buck, L.E., R. Kozar, J. Recha, A. Desalegn, C. Planicka and A. K. Hart. 2014. A Landscape Perspective on Monitoring & Evaluation for Sustainable Land Management. Trainers’ Manual. Washington, DC: EcoAgriculture Partners.
- Buck, L.E., J.C. Milder, T.A. Gavin and I. Mukherjee. 2006. Understanding Ecoagriculture: A Framework for Measuring Landscape Performance. Discussion Paper No. 2. Washington, DC: Ecoagriculture Partners.
- Buck, L.E. and S.J. Scherr. 2009. Building innovation systems for managing complex landscapes. In: Moore, K.M. (Ed). The Sciences and Art of Adaptive Management: Innovating for Sustainable Agriculture and Natural Resources Management. Ankeny, IA: Soil and Water Conservation Society (Chapter 8).
- Conservation Bridge. 2017. Bring real-world conservation projects into you classroom. Cornell University. <http://www.conservationbridge.org/> [accessed 11 Jan 2017]
- Denier, L., S. J. Scherr, S. Shames, L. Hovani, P. Chatterton and N. Stam. 2015. The Little Sustainable Landscapes Book. Oxford: Global Canopy Programme.
- Drinkwater, L.E. with D. Friedman and L. Buck. 2016. Systems research for agriculture: innovative solutions to complex challenges. College Park, MD: Sustainable Agriculture Research and Education (SARE) Program, U.S. Department of Agriculture (Chapter 2).
- Earth Innovation Institute. 2017. Jurisdictional Sustainability: A Primer for Practitioners. San Francisco, CA: Earth Innovation Institute.
- EcoAgriculture Partners. 2013. Greening Agricultural Development in Mbeya: Using Maps to Advance Innovations. Workshop Report. EcoAgriculture Partners, Washington, DC.
- EcoAgriculture Partners. 2015a. East African Learning Landscape Regional Knowledge Exchange. Workshop Report. African Institute for Capacity Development, Juja, Kenya. June 2-3. Washington, DC: EcoAgriculture Partners, on behalf of the Landscapes for People, Food and Nature Initiative.
- EcoAgriculture Partners. 2015b. Learning Landscapes: Men and women from across East Africa work together to overcome challenges in integrated landscape management. Washington, DC: EcoAgriculture Partners, on behalf of the Landscapes for People, Food and Nature Initiative.
- Estrada-Carmona, N., A. K. Hart, F. A.J. DeClerck, C. A. Harvey and J. C. Milder. 2014. Integrated landscape management for agriculture, rural livelihoods, and ecosystem conservation: An assessment of experience from Latin America and the Caribbean. Landscape and Urban Planning 129:1-11.

- García-Martín, M., C. Bieling, A. K. Hart, and T. Plieninger. 2016. Integrated Landscape Initiatives in Europe: Multi-sector Collaboration in Multi-functional Landscapes. *Land Use Policy* 58: 43-53.
- Gross, L. and L. Wertz. 2015. *The Landscape Approach for Sustainability in African Agribusiness: Partnerships that support excellent companies, communities, and ecosystems*. Washington, DC: EcoAgriculture Partners, on behalf of The Landscapes for People, Food and Nature Initiative.
- Hart, A., C. Planicka, L. Gross and L. E. Buck. 2014. *Landscape Labeling: A marketing approach to support integrated landscape management. Framework document for landscape leaders*. Washington, DC. EcoAgriculture Partners.
- Heiner, K., S. Shames, and E. Spiegel. 2016. *Integrated Landscape Investment in Kenya: The state of the policy environment and financing innovations*. EcoAgriculture Discussion Paper No. 14. Washington, DC: EcoAgriculture Partners.
- IDH the Sustainable Trade Initiative. 2016. *Introducing cocoa farming to Madagascar's vanilla production region*. <https://www.idhsustainabletrade.com/news/introducing-cocoa-farming-madagascars-vanilla-production-region> [accessed 11 Jan 2017]
- IDH-The Sustainable Trade Initiative. 2017. *Mato Grosso, Brazil*. <https://www.idhsustainabletrade.com/landscapes/mato-grosso-brazil/> [accessed 11 Jan 2017]
- International Fund for Agriculture Development. 2016a. *Rural Poverty in Africa*. Rural Poverty Portal. <http://www.ruralpovertyportal.org/region/home/tags/africa> [accessed 11 Jan 2017]
- International Fund for Agriculture Development. 2016b. *Rural Poverty in Asia*. Rural Poverty Portal. <http://www.ruralpovertyportal.org/region/home/tags/asia> [accessed 11 Jan 2017]
- International Model Forest Network. 2017. *Reventazon Model Forest*. International Model Forest Network. <http://imfn.net/reventazon-model-forest> [accessed 16 Jan 2017]
- Kissinger, G., A. Brasser and L. Gross. 2013. *Scoping study. Reducing Risk: Landscape Approaches to Sustainable Sourcing*. Washington, DC: Landscapes for People, Food and Nature Initiative.
- Kissinger, Gabrielle. 2014. *Case Study: Atlantic forest, Brazil*. In *Financing Strategies for Integrated Landscape Investment*. Seth Shames, ed. Washington, DC: EcoAgriculture Partners, on behalf of the Landscapes for People, Food and Nature Initiative.
- Kusters, K., M. De Graaf and L. Buck. 2016. *Guidelines: participatory planning, monitoring and evaluation of multi-stakeholder platforms in integrated landscape initiatives*. Working paper. Wageningen, the Netherlands: Tropenbos International and EcoAgriculture Partners.
- Landscape Measures Resource Center (LMRC). 2017a. *EcoAgriculture Partners and Cornell University*. <http://landscapemeasures.info/> [accessed 11 Jan 2017]
- Landscape Measures Resource Center (LMRC). 2017b. *KENVO Landscape Performance Scoring Exercise*. EcoAgriculture Partners and Cornell University. <http://landscapemeasures.info/?p=257> [accessed 11 Jan 2017]
- Landscape Measures Resource Center (LMRC). 2017c. *Spatial Methods—Land Pattern Analysis*. EcoAgriculture Partners and Cornell University. <http://landscapemeasures.info/?p=22> [accessed 11 Jan 2017]

- Mallet, P., M. Maireles, E. Kennedy and M. Devisscher. 2016. ISEAL Report: How sustainability standards can contribute to landscape approaches and zero deforestation commitments. London: ISEAL Alliance.
- Mankad, K., C. Negra and L. Gross. 2014. Transforming Markets for Conservation: Insights from the Biodiversity and Agricultural Commodities Program. Washington, DC: EcoAgriculture Partners.
- McNeely, J. A. and S. J. Scherr. 2003. Ecoagriculture: Strategies to Feed the World and Save Wild Biodiversity. Washington, DC: Island Press.
- Milder, J. C. and D. Newsom. 2013. Charting Transitions to Conservation-Friendly Agriculture: The Rainforest Alliance's Approach to Monitoring and Assessing Results for Biodiversity, Ecosystems and the Environment. New York: Rainforest Alliance. <http://www.rainforest-alliance.org/publications/conservation-friendly-agriculture-report> [accessed 11 Jan 2017]
- Milder, J. C., L. E. Buck, A. K. Hart, S. J. and S. Shames. 2013. A framework for Agriculture Green Growth: Greenprint for the Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania (SAGCOT). Dar es Salaam: SAGCOT Centre.
- Milder, J.C., A.K. Hart, P. Dobie, J. Minai, and C. Zaleski. 2014. Integrated landscape initiatives for African agriculture, development, and conservation: A region-wide assessment. *World Development* 54, 68–80.
- Nellemann, C., M. MacDevette, T. Manders, B. Eickhout, B. Svihus, A. G. Prins, and B.P. Kaltenborn (Eds). 2009. The environmental food crisis – The environment's role in averting future food crises. A UNEP rapid response assessment. United Nations Environment Programme, GRID-Arendal.
- Rahmanulloh A, M. Sofiyuddin, Suyanto and S. Budidarsono. 2013. Land-use profitability analysis (LUPA). In: van Noordwijk M, Lusiana B, Leimona B, Dewi S, Wulandari D (Eds). Negotiation support toolkit for learning landscapes. Bogor, Indonesia: World Agroforestry Centre (ICRAF) Southeast Asia Regional Program.
- Rozner, S. 2013. Developing and Using Key Performance Indicator: A Toolkit for Health Sector Managers. Bethesda, MD: Health Finance & Governance Project, Abt Associates, Inc.
- Sayer, J. A., C. Margules, A. K. Boedhihartono, T. C. H. Sunderland, J. D. Langston, J. Reed, L. E. Buck, B. M. Campbell, K. Kusters, C. Elliot, P. A. Minang, A. Dale, H. Purnomo, J. R. Stevenson, P. Gunarso, and A. Purnomo. 2016. Sustainability Science. Measuring the effectiveness of landscape approaches to conservation and development doi: 10.1007/s11625-016-0415-z
- Scherr, S.J., M.A. Borges, G. Bos, A. Brasser, L. Gross and S. Shames. (Forthcoming). Business for Sustainable Landscapes: An Action Agenda to Advance Landscape Partnerships for Sustainable Development. Washington, DC: EcoAgriculture Partners, on behalf of The Landscapes for People, Food and Nature Initiative.
- Scherr, S., S. Shames and R. Friedman. 2013. Defining Integrated Landscape Management for Policymakers. Ecoagriculture Discussion Paper No. 10. Washington, DC: EcoAgriculture Partners.
- Shames, S. and S. J. Scherr. 2015. Scaling Up Investment and Finance for Integrated Landscape Management: Challenges and Innovations. Washington, DC: EcoAgriculture Partners, on behalf of the Landscapes for People, Food and Nature Initiative. and Nature Initiative.
- Shames, S., M. Hill Clarvis and G. Kissinger. 2014. Financing Strategies for Integrated Landscape Investment: Synthesis Report, In: S. Shames, ed. Financing Strategies for Integrated Landscape Investment. Washington, DC: EcoAgriculture Partners, on behalf of the Landscapes for People, Food and Nature Initiative.

Thiaw, I., P. Kumar, M. Yashiro, M. and C. Molinero. 2011. Food and ecological security: Identifying synergies and trade-offs. UNEP Policy Series. Ecosystem Management 4.

Wageningen University Center for Development Innovation. 2012. Stakeholder Analysis: Importance/Influence Matrix. Knowledge Co-creation Portal: Multi-Stakeholder Partnerships. Wageningen, the Netherlands: Wageningen University Center for Development Innovation. <http://www.mspguide.org/tool/stakeholder-analysis-importanceinfluence-matrix> [accessed 11 Jan 2017]

Willemen, L., R. Kozar, A. Desalegn, and L. E. Buck. 2014. Spatial Planning and Monitoring of Landscape Interventions: Maps to Link People with their Landscapes: A User's Guide. Washington, DC: EcoAgriculture Partners.

Wollenberg, E., D. Edmunds and L. E. Buck. 2000. Anticipating change: Scenarios as a tool for adaptive forest management. Bogor, Indonesia: Center for International Forestry Research.

Zanzanaini, C., B. T. Tran, C. Singh, A. K. Hart, J. C. Milder, and F. A. J. DeClerck. 2015. Integrated landscape initiatives for agriculture, livelihoods and ecosystem conservation: An assessment of experiences from South and Southeast Asia. Manuscript submitted for publication in Landscape and Urban Planning.

Glosario⁴

Alianza⁵: acuerdo dinámico formal o informal entre múltiples actores centrado en el logro de objetivos comunes. Una alianza de múltiples actores es una forma de gobernanza entre socios con diferentes intereses y sesgos, que permiten a los diferentes grupos abordar un problema común o avanzar en una visión compartida o un conjunto de actividades (Buck et al., En prensa).

Coalición: Un grupo organizado para alcanzar una visión compartida o un grupo de actividades.

Convocatoria: proceso de reunir a un grupo de actores relevantes y movilizarlos para lograr resultados conjuntos. Un buen convocante tiene la legitimidad y las cualidades de liderazgo necesarias para atraer a las partes interesadas a una iniciativa de planificación y gestión del paisaje y ayudar a mantener su compromiso con los objetivos y el proceso.

Crecimiento agrícola verde: enfoque agrícola orientado a atraer y coordinar la inversión en producción, procesamiento y distribución agrícola de manera eficiente, rentable, sostenible y resiliente al cambio climático (Milder et al., 2013).

Enfoque de paisaje: marco conceptual en el que las partes interesadas en un determinado paisaje tratan de conciliar objetivos sociales, económicos y ambientales que compiten entre ellos. Este busca alejarse del enfoque sectorial, a menudo insostenible, de la gestión de la tierra. Un enfoque de paisaje trata de asegurar la satisfacción de las necesidades y la acción a nivel local (en esencia, los intereses de las diferentes partes interesadas dentro del paisaje), al tiempo que se consideran objetivos y resultados importantes para las partes interesadas que están fuera del paisaje, como los gobiernos nacionales o la comunidad internacional. Un enfoque paisajístico puede ser emprendido por una o más partes interesadas que participan en acciones de forma independiente, o por múltiples actores como parte de un proceso de colaboración con múltiples partes interesadas. Este proceso de múltiples partes interesadas se denomina Gestión Integrada del Paisaje (Denier et al., 2015).

Enfoque jurisdiccional: tipo de enfoque de paisajes en el que el compromiso gubernamental es deliberadamente alto y se eligen los límites geográficos para maximizar los vínculos con las políticas públicas (Earth Innovation Institute, 2017).

Facilitación: el proceso de guiar a un grupo de interesados a una conclusión exitosa. Un(a) buen(a) facilitador(a) tiene cualidades de buen líder y las habilidades necesarias para fomentar la interacción, el aprendizaje conjunto y la toma de decisiones participativas, para construir colaboración en torno a metas comunes importantes.

Inversión integrada en el paisaje: inversiones diseñadas para considerar el contexto ambiental, económico y social, más allá de una sola unidad de manejo de tierras, que son informadas a, o coordinadas con otros actores que operan en un determinado paisaje, usualmente a través de un proceso de planificación y gestión de múltiples actores (Heiner et al., 2015).

Manejo/Gestión integrada del paisaje: forma de manejar el paisaje que implica la colaboración entre múltiples partes interesadas, con el fin de lograr paisajes sostenibles. La estructura de gobierno, tamaño y alcance, y número y tipo de partes interesadas involucradas (por ejemplo, el sector privado, la sociedad civil, el gobierno) pueden variar. El nivel de cooperación también varía, desde el intercambio de información y la consulta, hasta modelos más formales con una toma de decisiones compartida y una implementación conjunta (Scherr et al., 2013).

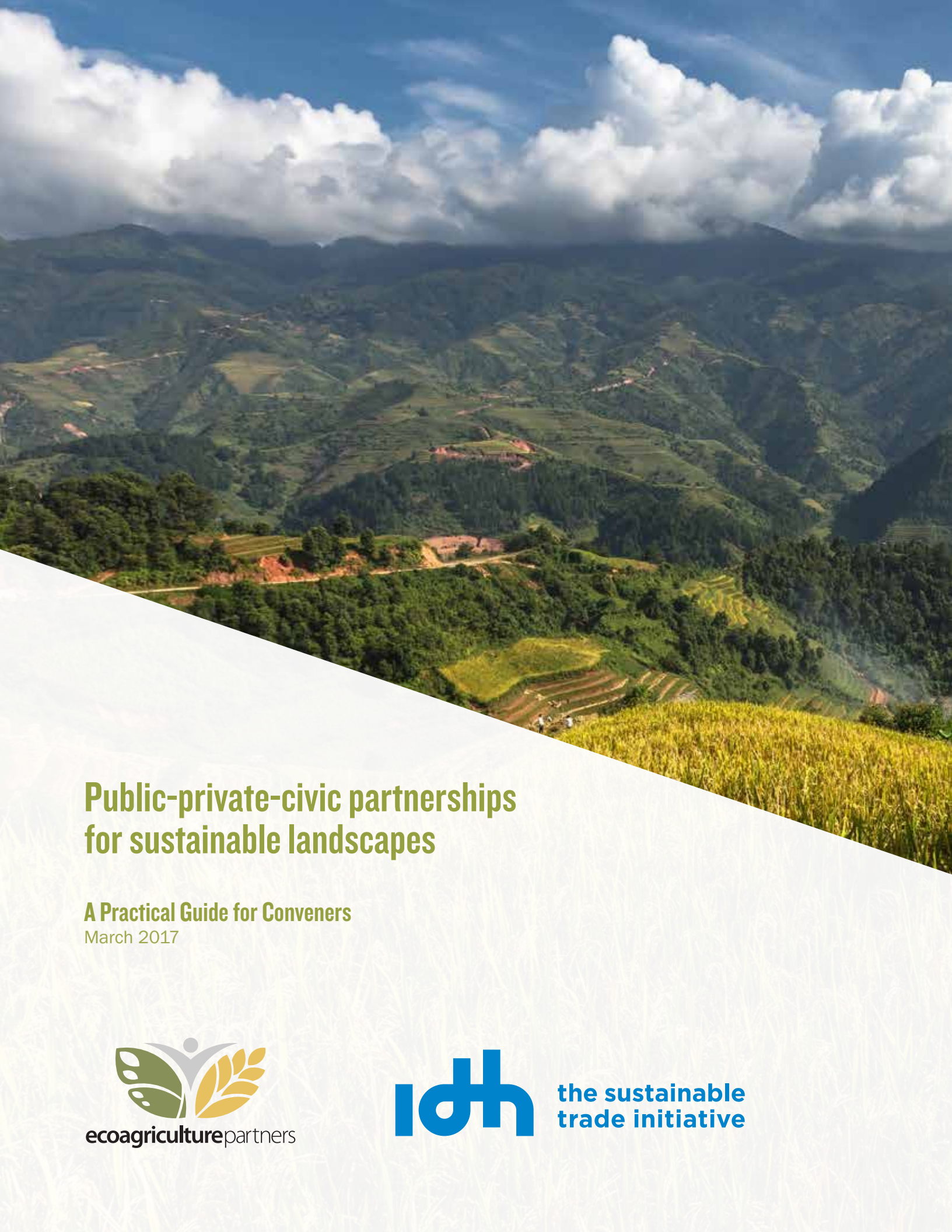
Paisaje: Sistema socio-ecológico que consiste en ecosistemas naturales y/o modificados por el hombre, que está influenciado por distintos procesos y actividades ecológicos, históricos, económicos y socioculturales (Denier et al., 2015). **Servicios Ecosistémicos:** se refieren a los beneficios que los seres humanos obtienen directa o indirectamente de los ecosistemas. Se pueden dividir en servicios de aprovisionamiento (alimentos, agua, madera, materias primas), servicios de regulación (polinización de cultivos, control de inundaciones y enfermedades, purificación de agua, prevención de la erosión del suelo, secuestro de dióxido de carbono), servicios culturales (recreativos, espirituales y educativos) y servicios de apoyo (ciclo de nutrientes, mantenimiento de la diversidad genética).

⁴ Este glosario se presenta en orden alfabético en español, de manera diferente al orden de la versión en inglés.

⁵ **Nota del traductor:** Los términos Alianza, Coalición, Consorcio y Asociación, son usados indistintamente a lo largo de este documento por considerarse que para los fines de la información aquí presentada en la mayoría de los casos pueden tener una connotación equivalente.

Acrónimos

BROA	Biodiversity Risk and Opportunity Assessment Tool
FFI	Fauna & Flora International
ICD	Indicador Clave de Desempeño
ICRAF	Centro Internacional de Investigación en Agroforestería
IDH	The Sustainable Trade Initiative
ISLA	Initiative for Sustainable Landscapes
GIP	Gestión Integrada del Paisaje
KENVO	Kijabe Environment Volunteers
LMRC	Landscape Measures Resource Center
LPFN	Landscapes for People, Food and Nature Initiative
LUPA	Land Use Profitability Assessment Tool
M&E	Monitoreo y Evaluación
MIP	Manejo integrado del paisaje
ONG	Organización no gubernamental
OSC	Organización de la sociedad civil
PACT	Atlantic Forest Restoration Pact
PSE	Pago por servicios ecosistémicos
RSPO	Roundtable for Responsible Palm Oil
RTRS	Roundtable for Responsible Soy
SAGCOT	Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza



Public-private-civic partnerships for sustainable landscapes

A Practical Guide for Conveners
March 2017



**the sustainable
trade initiative**