

# CUADERNOS ICSI

N° 2

## GUÍA DE DIÁLOGO MULTIACTOR

*FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN  
PASO A PASO*



# Guía de diálogo multiactor

*Formulación e implementación paso a paso*

Cuadernos ICSI N° 2

Quito, Ecuador

Octubre 2025

## **Autores:**

Alberto Viteri

Guillén Calvo

## **Editora**

Jeanette Moreno

## **Diseño gráfico y diagramación**

Fabiola Bustamante

## **Publicado por:**

Insuco Center for Social Innovation (ICSI)

Carrera 43a#11a-44

Medellín, Colombia

[www.icsi.insuco.com](http://www.icsi.insuco.com)

**Derechos de autor compartidos © 2025 por Insuco e Insuco Center for Social Innovation.**

La presente obra es propiedad conjunta de los titulares mencionados. Su reproducción total o parcial requiere la autorización expresa de ambos. No obstante, puede ser citada libremente, siempre que se mencione la fuente.

# PRÓLOGO

En los territorios de Latinoamérica y el Caribe, el diálogo multiactor emerge como una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos de la gobernanza territorial, en un contexto marcado por la crisis de confianza entre actores y por múltiples retos relacionados con la gestión de los recursos naturales. La diversidad de intereses y visiones en los territorios, sumada a la complejidad de las dinámicas socioeconómicas y ambientales, hace imprescindible la generación de espacios de concertación que permitan construir soluciones colectivas, sostenibles e inclusivas.

En este marco, el diálogo multiactor se presenta no sólo como un mecanismo de articulación, sino también como una estrategia clave para fortalecer la gobernanza y promover una acción coordinada entre los sectores público, privado, comunitario y académico.

Este documento se presenta en forma de guía explicativa, con el objetivo de ofrecer una hoja de ruta para la implementación de espacios de diálogo multiactor, basada en la experiencia de Insuco a nivel de Latinoamérica y el Caribe. Esta guía está basada en la experiencia de Insuco en la región, y es resultado de un trabajo de capitalización del Centro Insuco para la Innovación Social (ICSI), en alianza con la Oficina Regional de Insuco Ecuador, Brasil y Paraguay.

El intercambio de conocimientos sobre procesos de diálogo multiactor es esencial para operativizar el enfoque territorial. Sin estos espacios de intercambio, corremos el riesgo de replicar experiencias fragmentadas que no logran consolidar aprendizajes sistémicos ni escalar buenas prácticas. Por ello, esta guía se nutre tanto de aportes teóricos como de herramientas prácticas, diseñadas para facilitar la formulación e implementación de procesos de diálogo en diversos contextos territoriales. Su estructura combina reflexiones conceptuales con pasos metodológicos claros, lo que permite una aplicación efectiva y replicable de las estrategias propuestas.

Desde el ICSI, promovemos un enfoque sustentado en tres pilares fundamentales: Datos, Diálogos y Liderazgos. Estos elementos conforman un tríptico indispensable para la transformación territorial, ya que permiten fundamentar las decisiones en información confiable, generar espacios de concertación efectivos y fortalecer el liderazgo local como motor de cambio. La articulación de estos tres componentes facilita la construcción de territorios más resilientes y cohesionados, capaces de enfrentar los desafíos del desarrollo con estrategias adaptadas a sus realidades específicas.

Esta guía tiene como objetivo proporcionar herramientas concretas para diseñar y facilitar procesos de diálogo multiactor en distintos escenarios, promoviendo una gestión territorial inclusiva y sostenible. Está dirigida a actores del sector público, privado, sociedad civil y academia, así como a facilitadores y mediadores de procesos de concertación que buscan fortalecer la gobernanza en sus territorios y desarrollar mecanismos efectivos para la resolución de conflictos y la generación de consensos.

Esta publicación forma parte de una serie de cuadernos que el ICSI desarrolla en colaboración con las oficinas de Insuco, con el propósito de contribuir al debate y a la acción en temas clave de gobernanza y desarrollo territorial. Con esta iniciativa, esperamos contribuir a la consolidación de territorios más democráticos, participativos y sostenibles, donde el diálogo sea un motor de transformación y de progreso compartido.

Guillén Calvo

**Director general de Insuco para Latinoamérica y el Caribe**

**Presidente ejecutivo de Insuco Center for Social Innovation (ICSI)**

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Acción colectiva:** Proceso mediante el cual diversos actores —como comunidades, instituciones, empresas o la sociedad civil— colaboran en torno a objetivos comunes para impulsar transformaciones territoriales y sociales.

**Alianzas estratégicas:** Relaciones de cooperación entre actores de distintos sectores (público, privado, sociedad civil, academia) que buscan potenciar recursos y capacidades para generar impactos sostenibles en el territorio.

**Cohesión social:** Nivel de integración y confianza entre los miembros de una comunidad o territorio. En un diálogo multiactor, una alta cohesión social facilita la colaboración y el cumplimiento de acuerdos.

**Compromiso:** Responsabilidad compartida entre los actores del territorio para impulsar acciones coordinadas que fortalezcan el desarrollo local y la gobernanza.

**Comunicación intercultural:** Proceso de intercambio de información entre personas o grupos de distintos contextos culturales, que toma en cuenta las particularidades lingüísticas, simbólicas y de interpretación de cada comunidad.

**Comunicación movilizadora:** Estrategia comunicativa diseñada para generar participación activa, fomentar el involucramiento de los actores y promover la acción colectiva en los procesos de diálogo multiactor.

**Desarrollo territorial:** Modelo de desarrollo que parte de las particularidades, recursos y capacidades de un territorio para diseñar estra-

tegias de crecimiento económico, social y ambiental de manera sostenible e inclusiva.

**Dinamización del territorio:** Conjunto de acciones orientadas a fomentar la participación, fortalecer la cohesión social y crear condiciones propicias para la acción colectiva y el diálogo multiactor.

**Diálogo multiactor:** Espacio de encuentro y concertación que reúne a actores de diferentes sectores con el objetivo de abordar problemáticas comunes, construir consensos y generar soluciones de manera colaborativa.

**Diálogo para la negociación:** Proceso de discusión orientado a resolver un conflicto o alcanzar un acuerdo específico entre partes con intereses divergentes, generalmente en un horizonte de corto plazo.

**Facilitación del diálogo:** Conjunto de métodos utilizados para estructurar y guiar los espacios de diálogo, asegurando una participación equitativa, discusiones claras y una toma de decisiones efectiva.

**Interculturalidad:** Dinámica de interacción entre culturas diferentes basada en el respeto mutuo, el diálogo y el reconocimiento de la diversidad como un valor fundamental dentro de un territorio.

**Liderazgo territorial:** Capacidad de los actores locales para dinamizar procesos de cambio, articular diversos sectores y movilizar recursos en favor del desarrollo sostenible del territorio.

**Monitoreo y Evaluación (M&E):** Proceso continuo de seguimiento que permite medir la calidad, efectividad e impacto del diálogo multiactor a través de indicadores, la sistematización de compromisos y la evaluación de resultados.

**Participación activa:** Involucramiento real y significativo de los actores en un proceso de diálogo, no solo como receptores de información, sino como cocreadores de soluciones y estrategias.

**Proyectos territoriales:** Iniciativas que surgen dentro de los procesos de diálogo multiactor, cuyo objetivo es abordar problemáticas específicas del territorio mediante la articulación de esfuerzos y recursos.

**Facilitación del diálogo:** Conjunto de métodos utilizados para estructurar y guiar los espacios de diálogo, asegurando una participación equitativa, discusiones claras y una toma de decisiones efectiva.

**Sostenibilidad del diálogo:** Capacidad del proceso de diálogo multiactor para mantenerse en el tiempo, adaptarse a nuevos desafíos y consolidar mecanismos de participación estables y legítimos.

**Tercer actor:** Figura neutral dentro de un proceso de diálogo que facilita la conversación, equilibra la participación y ayuda a gestionar posibles conflictos entre los actores involucrados.

# Índice

<b>1. PRELIMINARES</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Presentación de Insuco</b>	9
<b>1.2 Presentación de ICSI</b>	9
<b>1.3 Introducción</b>	10
<b>1.4 ¿A quién se dirige esta guía?</b>	11
<b>1.5 Contenidos de la guía</b>	12
<b>2. NIVEL ESTRATÉGICO</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Enfoque y marco conceptual</b>	14
2.1.1 Gestión social de las empresas	14
2.1.2 Responsabilidad Territorial Empresarial	15
2.1.3 Enfoque de desarrollo territorial	18
2.1.4 El diálogo multiactor	19
2.1.5 Madurez del diálogo	24
2.1.6 Enfoque de diálogo multiactor y cumplimiento de las normas de desempeño	26
<b>3. NIVEL IMPLEMENTADOR</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Ciclo de etapas y pasos del diálogo multiactor</b>	29
<b>3.2 Cómo incorporar el enfoque de género la inclusión social y la diversidad cultural en la implementación del diálogo multiactor</b>	29
<b>3.3 Etapa de preparación</b>	31
3.3.1 Actividades previas	32
3.3.2 Organización del trabajo	35
<b>3.4 Etapa de análisis territorial</b>	36
3.4.1 Estrategia de activación de actores	38
3.4.2 Identificación participativa de riesgos	39
3.4.3 Análisis de conflictividad y cohesión social del territorio	41
3.4.4 Factibilidad del mecanismo de diálogo	42
3.4.5 Procesos transversales	44
<b>3.5 Etapa de diseño del diálogo multiactor</b>	45
3.5.1 Definición de prioridades	46
3.5.2 Definición de la visión del espacio de diálogo	47
3.5.3 Gobernanza interna	48

<b>3.6 Etapa de implementación del diálogo multiactor</b>	49
3.6.1 Caja de herramientas	50
3.6.2 Convocatoria	51
3.6.3 La práctica del diálogo	52
<b>3.7 Etapa de monitoreo y evaluación</b>	54
3.7.1 Monitoreo de los espacios de diálogo	55
<b>4. NIVEL INNOVADOR</b>	58
<b>4.1 El rol del tercer actor</b>	59
<b>4.2 Dinamización del territorio</b>	61
<b>4.3 Comunicación movilizadora</b>	62
<b>4.4 Liderazgos territoriales</b>	63
<b>4.5 Alternativas de financiamiento</b>	65
<b>4.6 Observatorio de Transformaciones Territoriales</b>	66

# 1

# PRELIMINARES



---

## 1.1 Presentación de Insuco

---

Insuco es una empresa consultora internacional especializada en gestión social y sostenibilidad, que participa en proyectos privados, públicos y de cooperación internacional en América Latina y el Caribe, África y Asia. Su objetivo es crear vínculos entre actores de un mismo territorio para construir sostenibilidad. Cuenta con 16 oficinas permanentes en Colombia, Ecuador, Perú, Haití, República Dominicana, Guinea, Togo, Gabón, Burkina Faso, Djibouti, Madagascar, Camboya, Arabia Saudí, Francia y el Reino Unido. Desde estas

sedes, ha ejecutado 800 proyectos en más de 80 países desde 2010 hasta la actualidad.

Insuco se distingue por su enfoque multidisciplinario, su capacidad para trabajar en contextos complejos y su compromiso con la participación comunitaria. La empresa se centra en la creación de valor compartido, integrando consideraciones sociales, económicas y ambientales en cada proyecto que desarrolla.

---

## 1.2 Presentación de ICSI

---

El Centro Insuco para la Innovación Social (ICSI, por sus siglas en inglés) es un centro de innovación y aprendizaje continuo para la acción, que forma parte del ecosistema Insuco. ICSI construye puentes entre la investigación y el aprendizaje territorial para anticipar y acompañar de forma sostenible las grandes transiciones globales, promover la toma de decisiones informadas por parte de múltiples actores y catalizar soluciones prácticas a desafíos territoriales.

ICSI tiene su sede en Medellín (Colombia) y cuenta con una red de territorios de interacción donde, junto a sus aliados y oficinas nacionales de Insuco, mantiene una presencia activa a través de iniciativas como los Observatorios de Transformaciones Territoriales, procesos de diálogo multiactor, entre otros.

## 1.3 Introducción

Los territorios enfrentan desafíos complejos, como la gestión sostenible de los recursos naturales, la inclusión social, la planificación territorial y el desarrollo económico equitativo. Estos retos se caracterizan por su diversidad y por la necesidad de abordarlos integrando múltiples intereses y perspectivas, al tiempo que se garantiza una participación equitativa de todos los actores involucrados.

En este contexto, el diálogo multiactor se ha consolidado como una herramienta fundamental para enfrentar los complejos desafíos que emergen en los territorios, particularmente en sectores estratégicos como el desarrollo sostenible, la gestión de recursos naturales y la planificación territorial. Esta guía, respaldada por la vasta experiencia de Insuco en procesos territoriales, ofrece un enfoque integral y operativo para la implementación de espacios de diálogo multiactor, orientados a la construcción de soluciones colectivas a desafíos territoriales.

Insuco ha liderado con éxito numerosos proyectos en diversos territorios, destacándose en la facilitación de diálogos multiactor que integran a gobiernos locales, empresas, organizaciones no gubernamentales y sociedad civil. Esta trayectoria ha permitido desarrollar metodologías sólidas y adaptables, capaces de responder a las particularidades de cada contexto territorial y de fomentar la participación activa y constructiva de todos los actores involucrados.

El propósito de esta guía es proporcionar un marco metodológico y conceptual que respalde la implementación efectiva de espacios de diálogo multiactor. La metodología propuesta, los consejos y las técnicas recomendadas, están alineados con las atribuciones y responsabilidades de los facilitadores

de estos procesos. Además, esta guía se nutre de las lecciones aprendidas y mejores prácticas derivadas de la experiencia de Insuco y sus socios en la gestión de diálogos en sectores estratégicos.<sup>1</sup>

A través de esta guía, se busca orientar a los facilitadores y equipos técnicos encargados de coordinar los procesos de diálogo, brindándoles herramientas para gestionar diferencias, fortalecer capacidades y promover una visión de largo plazo sobre los desafíos que enfrentan los territorios donde se desarrollan actividades estratégicas.

Si bien esta guía ofrece una estructura clara y proporciona elementos básicos sobre los que se puede planificar, es crucial entender que estos procesos no deben verse estrictamente como una secuencia rígida organizada por etapas. El diálogo multiactor es, por naturaleza, dinámico, y debe adaptarse continuamente a las necesidades cambiantes de los actores y del territorio. Su éxito radica en su capacidad de evolución y ajuste. Más que un enfoque lineal, debe entenderse como un proceso orgánico que se nutre del aprendizaje continuo y de la retroalimentación constante. Por ello, aunque existan pasos y actividades definidos, la implementación efectiva del diálogo requiere flexibilidad y apertura para ajustar el enfoque según las circunstancias emergentes.

Los enfoques de desarrollo territorial, Responsabilidad Territorial Empresarial (RTE) y

<sup>1</sup> Los sectores estratégicos son aquellas áreas de la economía que resultan fundamentales para el desarrollo y la sostenibilidad de un país, debido a su impacto significativo en la estructura económica, social y ambiental. Estos sectores incluyen, entre otros, la minería, los hidrocarburos, la energía, la agricultura y la infraestructura.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) constituyen pilares fundamentales de esta guía, ya que promueven la integración responsable y sostenible de las empresas en los territorios. Estos enfoques están en sintonía con una tendencia creciente en América Latina y el Caribe, donde el sector privado incorpora cada vez más estrategias territoriales en sus políticas de sostenibilidad. En este contexto, el diálogo multiactor se presenta como una estrategia esencial para alinear intereses, gestionar conflictos y promover el desarrollo sostenible.

En línea con este compromiso, la guía recoge la experiencia de Insuco en la promoción del enfoque territorial en la agenda regional y reafirma su intención de profundizar esta integración en los próximos años, en articulación con el ICSI. Esta colaboración fortalecerá aún más la capacidad de facilitadores y equipos técnicos para apoyar a las comunidades y actores en la construcción de territorios más resilientes y cohesionados.

Invitamos a todos los interesados a utilizar y adaptar este recurso para potenciar los procesos de desarrollo en sus respectivos territorios.

---

## 1.4 ¿A quién se dirige esta guía?

---

La guía ha sido elaborada con la intención de apoyar a los equipos técnicos de las oficinas de Insuco en la región, así como a equipos de empresas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas en la implementación y desarrollo de espacios de diálogo multiactor.

Este documento se presenta en forma de guía explicativa, con el objetivo de ofrecer una hoja de ruta para la implementación de espacios de diálogo multiactor, basada en la experiencia de Insuco a nivel de Latinoamérica y el Caribe.

Su propósito es asegurar que, independientemente de los distintos contextos socioeconómicos, geográficos, ambientales y culturales de cada territorio, dichos espacios puedan desarrollarse siguiendo las mejores prácticas recomendadas.

Dado que el objetivo de esta guía es respaldar la implementación efectiva de estos espacios, la metodología propuesta, los consejos y técnicas sugeridas, así como los marcos teóricos en los que se basa, están alineados con las funciones y responsabilidades de los facilitadores de estos procesos.

Además de los equipos técnicos responsables de llevar a cabo el diálogo, esta guía puede ser utilizada por comunidades locales interesadas en participar de manera más activa en la toma de decisiones territoriales, así como por otros actores del sector público y privado que busquen incorporar procesos de diálogo multiactor en sus propios entornos y actividades.

## 1.5 Contenidos de la guía

Esta Guía ha sido dividida en tres niveles, que pueden leerse de forma secuencial o de manera independiente: Nivel estratégico, implementador e innovador. Cada sección ha sido diseñada para consultarse por separado, sin que sea necesario revisar las demás para comprender su contenido.

La estructura propuesta sigue un orden lógico, ya que concibe la planificación del diálogo multiactor como un proceso que abarca, en

primer lugar, el aprendizaje de conceptos básicos sobre la gestión social empresarial; en segundo lugar, el análisis del marco del diálogo multiactor en la región; y, finalmente, la presentación de una metodología de apoyo para el diseño e implementación de estos procesos.

**En detalle, cada parte de la guía se enfoca en los siguientes contenidos:**



**Nivel estratégico:** Ofrece una visión general sobre la gestión social en las empresas y su vínculo con el diálogo multiactor. En esta sección se abordan los fundamentos conceptuales, el contexto regional y los marcos normativos que respaldan estos procesos. Asimismo, se presentan las condiciones clave para que un diálogo multiactor sea viable, sostenible y alineado con los objetivos estratégicos de las partes involucradas.



**Nivel implementador:** Está centrada en la metodología y las herramientas prácticas necesarias para estructurar e implementar un proceso de diálogo multiactor. Se detallan las etapas del proceso, desde la identificación de actores y la planificación de las mesas de diálogo, hasta la facilitación, el seguimiento de compromisos y la evaluación de resultados. Esta sección está diseñada para quienes tienen la responsabilidad de coordinar y dinamizar estos espacios, garantizando su efectividad y continuidad en el tiempo.



**Nivel innovador:** Explora enfoques avanzados y estrategias para fortalecer y guiar la evolución de los procesos de diálogo multiactor. Incluye experiencias y casos de éxito, metodologías participativas emergentes, herramientas digitales y prácticas de gestión adaptativa. Esta sección está dirigida a quienes buscan mejorar la gobernanza del diálogo, generar impactos sostenibles a largo plazo y responder de forma innovadora a dinámicas territoriales complejas.

2

NIVEL  
ESTRATÉGICO



## 2.1 Enfoque y marco conceptual

### 2.1.1 Gestión social de las empresas

Los estándares y normas de procedimiento internacionalmente adoptados en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) reconocen que el relacionamiento de las empresas con los actores del entorno en el que desarrollan sus actividades tiene un carácter estratégico para ellas y sus proyectos de inversión.

La RSE es un concepto en evolución desde la década de 1970, que gravitó inicialmente en torno a las utilidades y expectativas de los accionistas, pero que rápidamente empezó a incorporar las expectativas de la sociedad como un factor determinante. Para inicios de la década de 1980, Freeman<sup>2</sup> advirtió que, además de las responsabilidades con sus accionistas, las empresas también asumen responsabilidades con todos los individuos que son afectados por las actividades que estas realizan para conseguir sus propósitos (Uribe-Macías, Vargas-Moreno, & Merchán-Paredes, 2017).

En la actualidad, existe un consenso ampliamente aceptado según el cual las empresas tienen un ámbito de responsabilidad que trasciende el círculo de sus accionistas, y que

sus propósitos, más allá de los directamente vinculados a la producción de bienes o servicios para el consumidor, deben incorporar consideraciones sobre el impacto social y ambiental de dicha producción en el entorno donde desarrollan sus actividades.

La consolidación de este entendimiento general ha dado lugar a nuevos enfoques, marcos teóricos, lineamientos y normas que orientan la gestión empresarial, estandarizan procedimientos y consolidan conductas relacionadas a la interacción entre el sector empresarial, las instancias de gobierno y las comunidades.

Este enfoque sobre la responsabilidad social de las empresas no solo ha generado normas, guías y directrices que vinculan la financiación de proyectos de inversión con la debida diligencia y la adecuada gestión de aspectos sociales y ambientales; también ha promovido el consenso de que la RSE no puede limitarse a fortalecer la imagen empresarial ante los mercados. Por el contrario, debe incluir la extensión de los beneficios de la actividad empresarial hacia los actores y comunidades del territorio donde esta se lleva a cabo. De esa forma, las empresas pueden contribuir al desarrollo de una sociedad justa, equitativa y sostenible (Melamed-Varela, Blanco-Ariza, Miranda-Redondo, & Esperanza-Pineda, 2017). En suma, las empresas tienen una responsabilidad social que trasciende la simple búsqueda de beneficios económicos. Esta responsabilidad implica un compromiso activo con el entorno social y ambiental, mediante la implementación de estrategias e intervenciones orientadas al bienestar y la sostenibilidad. Al adoptar estos principios, las empresas no solo fortalecen su vínculo con la sociedad y el medio ambiente, sino que también consolidan las bases para su propio crecimiento y desarrollo sostenibles.

<sup>2</sup> Edward Freeman es un filósofo y profesor estadounidense ampliamente reconocido por ser el creador de la teoría de los stakeholders (partes interesadas). Su obra más influyente, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), plantea que las empresas no solo tienen responsabilidades hacia sus accionistas, sino también hacia todas las partes interesadas que interactúan directa o indirectamente con ellas. La tesis de Freeman contrasta con visiones previas como la de Milton Friedman, quien en su influyente artículo de 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", sostenía que la única responsabilidad social de las empresas era generar utilidades dentro de los márgenes legales y éticos. Mientras Friedman priorizaba exclusivamente a los accionistas, Freeman amplió el enfoque para incluir a una variedad de actores (stakeholders), como empleados, clientes, proveedores, comunidades y el medio ambiente.

## 2.1.2 Responsabilidad Territorial Empresarial

La Responsabilidad Territorial Empresarial (RTE) plantea que las empresas deben adaptar sus estrategias para contribuir al desarrollo sostenible del territorio donde operan, alineándose con las prioridades y objetivos locales. Este enfoque, sustentado en un marco conceptual sólido desarrollado en paralelo con la práctica, implica una colaboración activa con las comunidades y autoridades territoriales. Como señalan Calvo y Carvallo (2015) y Calvo et al. (2020), la RTE requiere un cambio de enfoque: de una visión transaccional a una transformacional, en la que empresas, comunidades y demás actores territoriales asumen una corresponsabilidad en la transformación social, económica e institucional del territorio. Asimismo, la RTE incorpora mecanismos de rendición de cuentas que reflejan un compromiso tangible con el desarrollo territorial sostenible, superando prácticas asistencialistas y fomentando la resiliencia frente a los cambios económicos y ambientales (Calvo y Carvallo 2015; Calvo et al. 2020).

La transición de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a la Responsabilidad Territorial Empresarial (RTE) representa una evolución en el enfoque corporativo, ampliando su alcance desde un impacto social y ambiental general hacia una consideración más detallada del contexto y las dinámicas específicas de los territorios. Este cambio conceptual y operativo responde a la necesidad de superar la lógica transaccional predominante, que ha limitado la corresponsabilidad entre empresa, comunidad y Estado. La RTE introduce una perspectiva transformacional orientada a la construcción de alianzas y a la integración de actores territoriales en procesos colaborativos que impulsen un desarrollo sostenible adaptado a las realidades locales.

La propuesta de Insuco plantea una transición desde una estrategia transaccional, caracterizada por relaciones unidireccionales entre la empresa y la comunidad – con un intercambio limitado de información y actividades desvinculadas del núcleo del negocio– hacia un enfoque transformacional. Este nuevo enfoque busca fomentar comportamientos como la corresponsabilidad, la gestión conjunta de proyectos y la toma de decisiones colaborativa con los grupos de interés. De esta manera, se promueve una integración más efectiva entre las empresas y los territorios, fortaleciendo su capacidad para responder de forma conjunta a los desafíos del desarrollo sostenible.

En este contexto, la RTE se fundamenta en la construcción participativa y una visión compartida de los riesgos, desafíos y oportunidades, con el objetivo de fomentar una transformación social, productiva e institucional en el territorio. Este enfoque integra y articula las acciones de la empresa –como nuevo actor territorial– con las dinámicas políticas, culturales y socioeconómicas preexistentes, basándose en principios de corresponsabilidad, confianza y construcción conjunta. Así, se generan espacios para la articulación y distribución de responsabilidades según las competencias de cada actor, promoviendo alianzas diversas y efectivas.

De este modo, se transita de un modelo en el que la empresa ocupa un rol central en la gestión de su entorno hacia otro en el que esta se convierte en un actor más, que comparte responsabilidades y visiones con gobiernos locales, comunidades, el sector empresarial, instituciones educativas y otros actores relevantes. Este enfoque promueve una transformación positiva y sostenible a largo plazo.

## Ilustración 1. Lineamientos de la Responsabilidad Territorial Empresarial



### Generar conocimiento con valor de uso en diferentes niveles

- Contar con un conocimiento detallado del territorio en todas sus dimensiones.
- Entender el contexto sociocultural.
- Analizar de manera integral las dinámicas y las transformaciones del territorio.
- Comprender cómo la acción de la empresa puede afectar dichas dinámicas.



### Desarrollar procesos de acción colectiva entre empresa, gobierno, comunidad y otras entidades del territorio

- Basarse en principios de corresponsabilidad y en visiones compartidas sobre los riesgos y oportunidades de desarrollo existentes en el territorio.
- Diseñar nuevos marcos de gobernanza territorial que promuevan una participación efectiva de los actores locales y de la empresa, en coherencia con los instrumentos de planificación y gestión territorial existentes.



### Transitar de sistemas de seguimiento y evaluación hacia modelos centrados en la medición de resultados e impactos sociales

- Asegurar la transición de un enfoque basado en mediciones contables de las acciones de la empresa privada hacia una perspectiva centrada en los impactos generados por procesos de acción colectiva y el análisis de las transformaciones territoriales.



### Invertir en el empoderamiento comunitario y en el fortalecimiento institucional

- Construir marcos institucionales colaborativos.
- Facilitar mecanismos que aseguren la participación ciudadana, espacios de concertación y la articulación entre actores territoriales y la empresa.
- Garantizar procesos de toma conjunta de decisiones sobre proyectos e iniciativas de inversión.
- Evitar asumir responsabilidades que excedan el ámbito de competencia empresarial, sin dejar de considerar la posibilidad de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo territorial.



### Fomentar la resiliencia del tejido empresarial y la diversificación productiva para una competitividad territorial de largo plazo

Desde la perspectiva de la RTE, se busca una acción transformacional en la gestión de los recursos del territorio. Esto implica establecer un relacionamiento estratégico y una comunicación movilizadora, orientados a la participación activa de todas las partes interesadas (incluida la empresa). Los valores de corresponsabilidad, transparencia y gestión conjunta de proyectos constituyen pilares fundamentales de este modelo. Así, se favorece el abordaje colegiado de las problemáticas territoriales, una gestión vinculada y la toma de decisiones articuladas, todo en el marco de una gobernanza territorial corresponsable. Según Insuco (2019), los factores clave que sustentan el enfoque RTE son los siguientes:

- Generación de confianza y articulación entre empresa, gobierno, comunidad y sociedad civil, a través de procesos de diálogo orientados a la acción colectiva.
- Producción, gestión y apropiación de la información como factor estratégico para analizar e incidir en las transformaciones del territorio.
- Valorización integrada de los recursos territoriales, mediante encadenamientos productivos y estrategias de diversificación productiva.
- Fortalecimiento del capital social, humano e institucional en los territorios.
- Una visión estratégica que permita superar los enfoques transaccionales, reconociendo la necesidad de abordar integralmente los desafíos y oportunidades presentes en el territorio.

Un aspecto esencial que marca la diferencia en un esquema territorial de RTE es el establecimiento de compromisos que promuevan el diálogo multiactor y, en consecuencia, faciliten la acción colectiva. Ambos elementos se refuerzan mutuamente, y el éxito del enfoque dependerá de su ejecución simultánea y conjunta.

La implementación del modelo debe integrar las acciones de la empresa en las dinámicas territoriales preexistentes y promover una cooperación más profunda y sostenida con las comunidades locales y otros actores relevantes. De ahí que el ejercicio de diálogo multiactor y acción colectiva no puede estar exento de las dificultades que surgen a lo largo de los distintos procesos, ni de la agudización de situaciones locales sensibles preexistentes.

### 2.1.3 Enfoque de desarrollo territorial

El enfoque de desarrollo territorial no solo redefine las estrategias tradicionales de desarrollo rural, sino que también ofrece un marco sólido para integrar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Responsabilidad Territorial Empresarial (RTE). Actualmente, las empresas son cada vez más conscientes de su impacto en los territorios donde operan y buscan formas más efectivas y sostenibles de relacionarse con las comunidades locales.

La RSE ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de ser un conjunto de actividades filantrópicas a convertirse en una estrategia integral alineada con los objetivos de desarrollo sostenible. Sin embargo, muchas iniciativas de RSE aún se implementan de manera aislada y sin una comprensión profunda de las dinámicas territoriales. Es aquí donde el enfoque territorial del desarrollo puede jugar un papel crucial. Al considerar las interacciones y necesidades específicas de cada territorio, las empresas pueden diseñar e implementar programas de RSE que no solo beneficien a las comunidades locales, sino que también contribuyan al desarrollo sostenible del territorio en su conjunto.

Por otro lado, la Territorial Empresarial lleva este concepto un paso más allá, al integrar plenamente a las empresas en el tejido social y económico del territorio. La RTE no se limita a minimizar los impactos negativos, sino que busca maximizar las contribuciones positivas al desarrollo territorial. Esto implica fortalecer las capacidades locales, promover la cohesión social y generar valor compartido. En este sentido, el enfoque territorial del desarrollo ofrece las herramientas y metodologías necesarias para que las empresas comprendan y participen activamente en los procesos de desarrollo territorial, alineando sus estrategias empresariales con las dinámicas y necesidades locales.

El vínculo entre el enfoque territorial y la RTE

es especialmente relevante en sectores estratégicos como la minería, la agricultura y la energía, donde las operaciones empresariales tienen un impacto significativo en los territorios. La adopción de un enfoque territorial permite a las empresas identificar y gestionar de manera más eficaz los riesgos y oportunidades asociados con sus actividades, fomentando relaciones más sólidas y de confianza con las comunidades locales y otros actores del territorio. Asimismo, impulsa la creación de coaliciones territoriales que integran a actores públicos y privados, facilitando una gestión más articulada y eficiente del desarrollo territorial.

Este enfoque es clave para garantizar que el diálogo multiactor promueva un desarrollo sostenible en los territorios. La alineación de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial con los objetivos territoriales permite generar sinergias que fortalecen tanto a las empresas como a las comunidades. Se busca, además, que las decisiones tomadas en los espacios de diálogo reflejen las aspiraciones colectivas del territorio y no solo intereses particulares, contribuyendo así a la cohesión social y a la resiliencia territorial, factores esenciales frente a un contexto global cada vez más incierto y cambiante.

La propuesta integral presentada busca abordar las transformaciones económicas y sociales en los territorios rurales de América Latina y el Caribe, superando las limitaciones de las estrategias sectoriales tradicionales. Este enfoque territorial integra las dinámicas específicas de cada territorio y promueve la participación activa de los actores locales, reconociendo la complejidad y la heterogeneidad de estas áreas. En este marco, se subraya la necesidad de redefinir lo rural, trascendiendo la dicotomía tradicional entre lo rural y lo urbano. Reconocer la interacción constante entre ambos espacios, así como la diversidad de actividades económicas que en ellos se desarrollan, permite diseñar políticas más alineadas con las realidades y necesidades locales.

Este enfoque también visibiliza las profundas desigualdades en términos de desarrollo humano y bienestar entre territorios rurales, comunidades indígenas y sus contrapartes urbanas, perpetuadas por estructuras institucionales que limitan el acceso a recursos y oportunidades. Abordar estas disparidades es crucial para promover un desarrollo más equitativo e inclusivo.

El enfoque territorial enfatiza los vínculos entre áreas rurales y urbanas, otorgando un papel clave a las ciudades intermedias en los procesos de inclusión y desarrollo territorial. Estas conexiones facilitan el acceso a mercados dinámicos y servicios esenciales, promoviendo la integración social y económica. Asimismo, se reconoce la necesidad de reformas institucionales que impulsen la descentralización y fortalezcan los gobiernos locales, permitiendo una gestión más efectiva y adaptada a las necesidades específicas de cada territorio. Estas reformas incluyen también la creación de coaliciones territoriales que integren a actores públicos y privados en la gestión y el desarrollo del territorio.

Un componente central del enfoque es la atención a las particularidades de los grupos en situación de vulnerabilidad, como mujeres, jóvenes e indígenas. Las políticas deben ser integrales e intersectoriales, abordando las barreras estructurales que enfrentan estos grupos y promoviendo su empoderamiento como elemento clave para un desarrollo inclusivo y equitativo.

Metodológicamente, el enfoque territorial se sustenta en la definición de territorios funcionales, entendidos como espacios caracterizados por una alta frecuencia de interacciones económicas y sociales<sup>3</sup>. Su delimitación

<sup>3</sup> Schetjman y Berdegué (2004) definen los territorios funcionales como espacios caracterizados por una alta frecuencia de interacciones económicas y sociales, conformando una unidad articulada en torno a sistemas productivos y sociales integrados. Este enfoque permite reconocer la heterogeneidad y complejidad de los territorios rurales, y promueve el diseño de políticas públicas que consideren tanto las dinámicas internas como las relaciones con otros territorios.

emplea herramientas como el análisis de flujos laborales y datos de luminosidad nocturna, lo que permite una comprensión más precisa de las dinámicas territoriales y facilita el diseño de políticas públicas más efectivas. Este análisis también permite identificar factores clave para el crecimiento inclusivo, como la distribución equitativa de la tierra, la diversificación productiva y el desarrollo de infraestructura adecuada, elementos fundamentales para orientar intervenciones hacia el desarrollo sostenible.

Finalmente, la implementación de políticas públicas debe considerar las especificidades de cada territorio, promoviendo la participación activa de los actores locales y articulándose con las dinámicas supraterritoriales. Esto implica adaptar las políticas a las realidades locales y fomentar la cooperación entre distintos niveles de gobierno y actores territoriales. En suma, esta propuesta para abordar las transformaciones económicas y sociales en los territorios rurales de América Latina y el Caribe se fundamenta en un enfoque territorial integral. Reconoce la importancia de las interacciones urbano-rurales, la necesidad de reformas institucionales y la centralidad de políticas públicas que respondan a las particularidades locales. Promover este enfoque es esencial para avanzar hacia un desarrollo más equitativo, inclusivo y resiliente en la región.

#### 2.1.4 El diálogo multiactor

El diálogo es una tecnología social que facilita el reconocimiento mutuo entre personas con intereses diversos, permitiendo alcanzar acuerdos sobre prácticas de convivencia en un territorio<sup>4</sup>. Se trata de un proceso evolutivo que construye pautas de relación, desarrolla capacidades y fomenta compromisos, al tiempo que impulsa la búsqueda de soluciones concretas. Este enfoque busca funda-

<sup>4</sup> El diálogo, aunque no garantiza por sí solo la consecución de acuerdos, establece las condiciones necesarias para que, junto con otros elementos como la confianza, la corresponsabilidad y la apertura, se puedan construir consensos y compromisos sostenibles.

mentar decisiones y compromisos públicos en evidencia, y se orienta hacia la toma de decisiones informadas y sostenibles que contribuyan al bienestar colectivo y la cohesión territorial.

En este sentido, el diálogo es un medio para construir acuerdos y/o transformar conflictos, entendidos estos como la contraposición de opiniones y no necesariamente en un sentido de confrontación violenta. Si dos o más partes acuerdan comprender su conflicto, intercambiar perspectivas, trabajar en su relación y crear opciones para transformarlo en una oportunidad, la diferencia de intereses puede convertirse, —a través del diálogo— en una fuente de generación de valor. Esto es posible en la medida en que las partes reconozcan valor y ganancia en el entendimiento de los intereses del otro.

Al conceptualizar los fundamentos del diálogo y la transformación integrativa de conflictos, Norbert Ropers<sup>5</sup> plantea que:

La esencia de un diálogo exitoso es que sea una interacción cara a cara entre participantes, que a su vez cuentan con diferentes experiencias, convicciones y opiniones. En esta interacción se respetan entre sí como seres humanos y están dispuestos(as) y preparados(as) para escucharse lo suficientemente profundo para inspirar cambios de actitud o aprendizajes que contribuyan a la construcción de consensos. (Gómez, Prada, & Unger, 2014)

<sup>5</sup> Norbert Ropers es un reconocido experto en transformación de conflictos y construcción de paz. Fue director del Berghof Research Center for Constructive Conflict Management hasta 2004 y lideró el Resource Network for Conflict Studies and Transformation en Sri Lanka entre 2001 y 2008. Actualmente, se desempeña como asesor principal del equipo de la Fundación Berghof en Tailandia y está vinculado a la Universidad Prince of Songkla, también en Tailandia.

Estas condiciones de respeto, disposición y preparación para la escucha profunda, así como la apertura al cambio de actitud, no pueden simplemente imponerse; requieren ser construidas y evolucionar continuamente a medida que lo hacen los espacios de diálogo y sus mecanismos.

Es fundamental no confundir los espacios de divulgación o los requerimientos de información con mecanismos de diálogo. Aunque pueden ofrecer oportunidades para su construcción, no garantizan su materialización. Para que el diálogo sea exitoso, es imprescindible que cuente con una estructura sólida, basada en pilares como una agenda clara, insumos metodológicos adecuados, cercanía e interacción constante con los actores, y un enfoque en la gobernanza. Las diversas experiencias internacionales de transformación de conflictos mediante el diálogo destacan que elementos como la disposición al cambio, el aprendizaje y el compromiso de las partes para alcanzar resultados verificables son claves para que el diálogo se consolide como una herramienta efectiva de transformación social e institucional en el territorio.

El diálogo multiactor ha emergido como una herramienta esencial para la gestión de conflictos, la construcción de consensos y la promoción del desarrollo sostenible en contextos complejos y diversos. Varios autores y organizaciones proporcionan una visión comprensiva y detallada de las metodologías, estrategias y características que lo definen. Existe consenso en que el diálogo multiactor es un proceso de interacción y comunicación entre distintos actores, con el objetivo de construir consensos, transformar conflictos y promover la colaboración (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AECID], 2019; Insuco, 2019; Natural Resource Governance Institute [NRGI], 2017; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2019). En esta literatura se enfatiza:

- El intercambio de palabras y significados en contextos complejos como medio para fortalecer la confianza y generar soluciones prácticas.
- La importancia de promover cambios de actitud y procesos de aprendizaje orientados a la construcción de consensos duraderos.
- El diálogo como un contexto relacional basado en el reconocimiento mutuo y el cuidado de las relaciones entre los grupos de interés, lo que favorece la colaboración y la gestión constructiva de las diferencias.
- Su definición como un proceso de (auto) gobernanza incluyente, orientado a fortalecer la confianza, las normas de reciprocidad y las redes de participación ciudadana.

Las metodologías y estrategias propuestas para implementar el diálogo multiactor comparten principios fundamentales. Es habitual adoptar un enfoque flexible y evolutivo, con diseños ágiles y métodos participativos orientados a la gestión de diferencias y la toma de decisiones colaborativas. Asimismo, se destaca la importancia de coordinar políticas macro, sectoriales y territoriales, junto con el uso de incentivos que respondan a las expectativas y dinámicas del territorio.

Un aspecto crucial del diálogo multiactor es la participación inclusiva y la facilitación efectiva. Esto implica no solo involucrar a representantes de distintos sectores y trayectorias, sino también realizar una lectura territorial profunda para comprender las dinámicas locales y las particularidades de los actores involucrados. Este conocimiento es clave para proponer de manera asertiva un facilitador o moderador adecuado, que se ajuste a las necesidades del proceso y garantice su efectividad. En algunos casos, se resalta el rol esencial del facilitador como guía del diálogo y garante de una participación equitativa; en otros, se subraya la necesidad de que moderadores y facilitadores sean neutros, para mantener el rumbo del proceso y

construir confianza entre las partes. La participación activa de actores con perspectivas diversas es un eje central, lo que exige respeto mutuo, escucha profunda y disposición para comprometerse con un diálogo genuinamente constructivo.

El diálogo multiactor tiene un potencial significativo para generar capital social en los territorios donde se implementa. Sin embargo, es importante reconocer que los puntos de partida varían considerablemente, especialmente en América Latina y el Caribe, donde muchos territorios arrastran historias de conflicto, presencia de grupos ilegales y un legado de relaciones transaccionales entre empresas y comunidades. Todos estos factores afectan el capital social y cívico existente. Por ello, sería simplista asumir que la sola práctica del diálogo multiactor basta para reconstruir el tejido social. Es una condición necesaria, pero no suficiente. Del mismo modo, un proceso de diálogo multiactor que no logre canalizar victorias tempranas o no genere acciones tangibles para el desarrollo territorial puede erosionar aún más la confianza de la ciudadanía en estos espacios y en las instituciones que los impulsan.

Nuestra experiencia nos ha mostrado que la práctica constante del diálogo, junto con la capacidad de los actores para superar sus diferencias y promover procesos de acción colectiva orientados a resultados tangibles, contribuye significativamente a la generación de confianza entre las partes y, en consecuencia, al fortalecimiento del tejido social. La creación de redes de colaboración basadas en la reciprocidad y el entendimiento mutuo permite que comunidades y empresas trabajen conjuntamente hacia metas comunes, lo cual refuerza la sostenibilidad de las decisiones alcanzadas y la gobernanza territorial.

Entre los desafíos asociados al diálogo multiactor se encuentran la gestión de la complejidad, la superación de asimetrías de información y la construcción de confianza.

También resalta la importancia de mantener la legitimidad y neutralidad del proceso, manejar las diferencias entre actores y promover aprendizajes colectivos. Asimismo, se enfatiza la necesidad de anticiparse y prepararse para cambios futuros, evitar el uso meramente transaccional del diálogo y mantener siempre objetivos claros.

La diversidad de experiencias internacionales en la transformación de conflictos mediante el diálogo permite concluir que una disposición real al cambio y al aprendizaje, el establecimiento de una agenda clara —incluyendo tanto los temas a tratar como aquellos que se excluyen por cuestiones de competencia o atribuciones de los participantes—, así como el compromiso de las partes por alcanzar resultados verificables, son elementos clave para que el diálogo cumpla su cometido como herramienta de transformación social e institucional en los territorios.

Aunque cada guía presenta enfoques y metodologías ligeramente diferentes, todas coinciden en la importancia de la participación inclusiva, la facilitación efectiva y la sostenibilidad a largo plazo del proceso. El estado del arte del diálogo multiactor se enriquece con estas perspectivas, proporcionando un marco teórico y práctico para la implementación de procesos de diálogo efectivos y sostenibles en contextos diversos. Estas guías ofrecen valiosas herramientas tanto para facilitadores como para participantes, y destacan la necesidad de adaptabilidad, transparencia y compromiso continuo para alcanzar resultados significativos y duraderos.

En cuanto a los resultados esperados, la literatura revisada aboga por la construcción de consensos, la implementación de acciones concretas y la generación de confianza entre los actores. Se enfatiza la importancia de una evaluación continua y del ajuste de acciones en función de los resultados obtenidos, así como la necesidad de asegurar la sostenibilidad del proceso mediante la construcción conjunta, la

resiliencia y el apalancamiento de recursos. La sostenibilidad del diálogo multiactor se concibe como un proceso de largo plazo que requiere una evolución constante y la adaptación a las dinámicas cambiantes del contexto. En este sentido, ni las empresas ni las comunidades deben confundir los espacios de divulgación o los requerimientos de información con mecanismos de diálogo. Si bien estos pueden ofrecer oportunidades para construir el diálogo, no garantizan su materialización. Las condiciones de disposición y preparación para la escucha profunda —y, aún más, la disposición para asumir cambios de actitud, incluso antes que cambios en las prácticas, que pueden estar condicionadas por factores técnicos, económicos, sociales o políticos que hagan imposible cambiarlas— no son requisitos que puedan simplemente instalarse, sino que deben construirse progresivamente.

Además, estas condiciones no deben entenderse como requisitos que, una vez cumplidos, quedan superados, ni como habilidades adquiridas de forma definitiva. La disposición, el respeto y la apertura al cambio deben concebirse como cualidades en evolución constante, que se desarrollan a medida que evolucionan los mismos espacios de diálogo y sus mecanismos.

El enfoque de diálogo multiactor no solo busca gestionar diferencias, sino también transformar conflictos latentes o existentes en oportunidades para repensar la sostenibilidad territorial desde nuevas perspectivas. El conflicto no debe entenderse únicamente como confrontación, sino como una posibilidad para generar nuevos significados a partir de las diferencias percibidas. Este enfoque permite convertir tensiones en soluciones colaborativas, basadas en el reconocimiento mutuo y el trabajo conjunto para abordar los problemas estructurales del territorio (Calvo & Carvallo, 2019).

Lo anterior implica fortalecer espacios y procesos de diálogo multiactor y de acción

colectiva para el desarrollo territorial, los cuales presentan las siguientes características (Insuco, 2019):

- Se originan en la identificación y evaluación conjunta de riesgos con las comunidades.
- Están alineados con la planificación del gobierno local, la estrategia de inversión social de la empresa y los compromisos con la transparencia empresarial.
- Son procesos continuos en el tiempo.
- Se orientan a la acción y son proactivos en la implementación de propuestas.
- Son facilitados por un tercero neutral y apolítico, con capacidad para consolidar articulaciones, movilizar redes de cooperación y comprender los intereses de los diversos actores involucrados.

En resumen, el diálogo es un proceso cooperativo y transformador que permite a los participantes explorar y compartir significados, superando las divisiones y defensas que suelen caracterizan las discusiones. Para que sea efectivo, el diálogo debe evolucionar continuamente, construir pautas de relación, desarrollar capacidades y compromisos, y estar orientado a la acción colectiva para el desarrollo territorial sostenible. En última instancia, el diálogo multiactor debe contribuir a activar y consolidar la creación de “coaliciones sociales transformadoras”, un concepto que se desarrolla en la sección dedicada a la implementación del proceso de diálogo multiactor.

**Tabla 1. Lo que es y no es el diálogo multiactor**

LO QUE ES	LO QUE NO ES
Un proceso voluntario, flexible y seguro en el que las partes crean sus propias reglas, agendas y condiciones para construir juntas formas productivas de relacionarse.	Un proceso que sustituye formas de relacionamiento reguladas por disposiciones legales o contractuales.
Un proceso de largo aliento que se desarrolla a lo largo de las etapas del ciclo de un proyecto de alto impacto, y que busca corresponsabilizar a los actores del territorio socioambiental en el mantenimiento de relaciones de buena calidad, orientadas a la sostenibilidad del sistema en el que están involucrados.	Una estrategia diseñada exclusivamente para responder de manera reactiva a situaciones conflictivas.
Un contexto general en el que se proponen, entre otros temas, formas de resolución de conflictos (gestión de diferencias), mecanismos de toma de decisiones, así como procedimientos y modalidades de acción conjunta.	Un protocolo de actuación reglado de manera rígida para responder a situaciones definidas de antemano.
Un proceso que busca transformar las relaciones entre las partes y construir confianza.	Una estrategia enfocada únicamente en los resultados, y un espacio de promoción o estímulo del debate sobre los temas que vinculan a las partes.
Un proceso transformacional que busca generar condiciones para el cambio en las relaciones entre las partes, trascendiendo sus diferencias y desplazando la discusión del debate al diálogo. Al mismo tiempo, promueve una relación en la que las partes alcanzan nuevas formas de comprensión mutua y de los temas que las vinculan.	Un proceso competitivo centrado en la negociación distributiva, la persuasión y la influencia.

Fuente: NGRI, 2017

### 2.1.5 Madurez del diálogo

El fortalecimiento del diálogo multiactor implica la definición de niveles de madurez del diálogo, identificando las características y variables que determinan su estadio. Este enfoque busca establecer parámetros que orienten la toma de decisiones para fortalecer los procesos de diálogo en territorios específicos.

Es importante señalar que, si bien se proponen tres estadios o etapas del diálogo, esta clasificación no responde a una concepción secuencial o lineal del proceso. Por el contrario, se

trata de una herramienta para guiar la toma de decisiones. En ese sentido, la ruta del diálogo se concibe como un proceso no lineal, en el que el tránsito entre los distintos niveles de madurez está sujeto a contingencias, retrocesos, extensiones temporales en cada nivel y un cierto grado de imprevisibilidad, dado que son las propias interacciones entre los actores las que configuran el desarrollo y las características del diálogo.

Los estadios del diálogo se agrupan en tres categorías: bilateral, transicional y transformacional.

**Tabla 2. Estadíos del diálogo**

Diálogo bilateral	Diálogo transicional	Diálogo transformacional
<p>Diálogo incipiente en el que coexisten las demandas individuales de los actores. Estas demandas pueden converger en ciertos puntos sobre los cuales se negocia para llegar a un acuerdo específico.</p> <p>En otros casos, este tipo de diálogo tiene como objetivo la gestión de un conflicto con el fin de evitar su escalamiento.</p> <p>Se caracteriza por una visión a corto plazo y está centrado en el tema coyuntural que originó el debate.</p>	<p>Diálogo que busca generar espacios de consulta y toma de decisiones conjuntas para establecer compromisos.</p> <p>Se reconoce el diálogo como un medio para desplegar iniciativas y proyectos a corto y mediano plazo, pero con una perspectiva orientada a abordar problemáticas de índole estructural.</p> <p>Tiene una visión a mediano plazo y está centrado en la disposición de los actores para gestionar el asunto o tema de diálogo.</p>	<p>Diálogo que tiene como objetivos la construcción colectiva y la cooperación a largo plazo, y que aborda cuestiones estructurales del territorio para su desarrollo.</p> <p>El resultado es un espacio estratégico consolidado, legitimado por los actores en función del ecosistema de la gestión del desarrollo local.</p> <p>Cuenta con una visión a largo plazo, con vocación de permanencia más allá de las agendas de los actores que lo integran.</p>

Fuente: Insuco, 2023

Transitar por la ruta del diálogo es un proceso complejo y dinámico, en el que las características de los estadios o niveles de diálogo se definen a partir de la interacción entre los actores en los espacios de diálogo multiactor, así como de las transformaciones del territorio y sus propias dinámicas sociales. Sin embargo, es posible identificar ciertos factores o catalizadores que, si se gestionan adecuadamente, pueden contribuir a la consolidación de un diálogo multiactor orientado al desarrollo de los territorios. En este sentido, se distinguen dos grupos de factores: factores fundamentales y factores específicos.

Los factores fundamentales son condiciones necesarias de gestión y planificación que deben aplicarse independientemente del nivel de madurez del diálogo presente en el espacio. Por su parte, los factores específicos son aquellos catalizadores del diálogo que se implementan según el estadio o nivel de madurez de los espacios de diálogo multiactor. Su aplicación es acumulativa, por lo que, para pasar de un espacio transicional a uno transformacional, por ejemplo, es necesario haber aplicado primero la gestión de los factores recomendados para el tránsito de un diálogo bilateral a uno transicional.

**Tabla 3. Factores de éxito**

**Factores fundamentales**

**Metodologías de diálogo:** Permiten establecer las bases para la consolidación y apropiación de los procesos de diálogo, enfocándose en dos acciones principales: i) Fortalecimiento de capacidades para el diálogo y la facilitación; y ii) Establecimiento de procesos básicos de gestión y planificación del diálogo, orientados a sentar los cimientos de la gobernanza.

**Herramienta de medición y seguimiento del diálogo y sus resultados:** Facilita el aprendizaje y la apropiación mediante el manejo de datos objetivos y oportunos, lo que favorece la toma de decisiones y la generación de relaciones de confianza entre los actores del espacio y los del territorio.

**Tercer actor:** La presencia de un tercer actor imparcial, con capacidad para entender los intereses de los diferentes actores y responsabilidades claras relacionadas con la dinamización del diálogo y el fortalecimiento de las capacidades de los actores involucrados.

**Factores específicos**

**Conocimiento del territorio:** Implica comprender y gestionar información sobre el territorio, reduciendo las asimetrías de información y fomentando una participación activa.

**Definición de objetivos comunes:** Consiste en establecer metas a corto, mediano y largo plazo, basadas en los desafíos y oportunidades del territorio.

**Gobernanza del proceso:** Se refiere a la organización de roles y funciones diferenciadas para una gestión efectiva del diálogo.

**Sistema de aprendizaje:** Conjunto de mecanismos internos y transversales que promueven la reflexión y el aprendizaje colectivo, incentivando la responsabilidad compartida y el intercambio de experiencias.

**Fortalecimiento del liderazgo:** Implica desarrollar capacidades para el diálogo e identificar liderazgos legítimos dentro del territorio.

**Participación y ciudadanía activa:** Promueve la transición de una participación instrumental hacia una participación sustantiva, a través de un proceso flexible impulsado desde la ciudadanía.

Fuente: Insuco, 2023

## 2.1.6 Enfoque de diálogo multiactor y cumplimiento de las normas de desempeño

El enfoque de diálogo multiactor está estrechamente alineado con los principios y requisitos establecidos en las Normas Ambientales y Sociales del Banco Mundial y de la Corporación Financiera Internacional. Esto es especialmente relevante, ya que puede representar un incentivo para las empresas que buscan un alineamiento pleno con estándares internacionales.

En particular, el diálogo multiactor contribuye directamente al cumplimiento del Estándar Ambiental y Social 10 (EAS 10) del Banco Mundial. Este enfoque se fundamenta en la participación inclusiva y la divulgación transparente de información, promoviendo una colaboración efectiva entre todas las partes interesadas, especialmente aquellas que podrían verse más afectadas o que se encuentran en situación de vulnerabilidad.



**Identificación y activación de actores:** En el diálogo multiactor, resulta fundamental identificar y activar a todos los actores relevantes del territorio, garantizando que todas las voces sean escuchadas. Esto incluye a comunidades locales, organizaciones no gubernamentales, el sector privado y las instituciones gubernamentales. Este proceso está alineado con el EAS 10, que exige la participación activa de todas las partes interesadas en la planificación y ejecución de proyectos, promoviendo así una toma de decisiones informada y equitativa.



**Divulgación de información y transparencia:** El diálogo multiactor promueve la transparencia en todas las etapas del proceso, asegurando que la información relevante sea accesible, clara y compartida de manera proactiva con las partes interesadas. Este principio se alinea con los requisitos de el EAS 10, que demanda la divulgación oportuna de información sobre los impactos sociales y ambientales de un proyecto. De esta manera, se facilita una participación informada y se fortalece un proceso de toma de decisiones inclusivo.



**Consulta continua y adaptativa:** El enfoque de diálogo multiactor no es un proceso estático, sino dinámico y adaptativo, capaz de responder a las necesidades cambiantes del territorio y de los actores involucrados. Esta característica refleja lo establecido en el EAS 10, que subraya la importancia de mantener un proceso de consulta continuo a lo largo de todo el ciclo del proyecto, garantizando que las partes interesadas tengan voz en cada etapa, desde la planificación inicial hasta la implementación y el monitoreo.



**Mecanismos de retroalimentación y manejo de quejas:** Un componente clave del diálogo multiactor es el establecimiento de mecanismos de retroalimentación que permitan gestionar conflictos, inquietudes y quejas de manera efectiva, accesible y transparente. Este aspecto está plenamente alineado con el EAS 10, que exige la implementación de sistemas que aseguren una gestión justa y oportuna de las quejas de las partes interesadas. Estos mecanismos facilitan la resolución temprana de problemas y contribuyen a la construcción de un clima de confianza entre los actores.



**Inclusión de grupos vulnerables:** El enfoque de diálogo multiactor enfatiza la importancia de la inclusión activa de grupos en situación de vulnerabilidad. Promueve la participación equitativa de todas las comunidades, con especial atención a aquellas históricamente marginadas, como las mujeres, los pueblos indígenas y otras minorías. Este principio busca asegurar que sus voces sean escuchadas y sus necesidades consideradas, en coherencia con el EAS 10, que establece la participación efectiva de los grupos más vulnerables en todos los procesos de consulta.

En resumen, el enfoque de diálogo multiactor se encuentra alineado con los principios fundamentales de la Norma Ambiental y Social 10 del Banco Mundial, ya que promueve la participación inclusiva, la transparencia y la resolución efectiva de conflictos. Al fomentar un proceso continuo y adaptativo, este enfoque contribuye

a la construcción de un entorno colaborativo en el que todas las partes interesadas desempeñan un rol activo en la planificación, implementación y monitoreo de los proyectos. De esta manera, se garantiza que las decisiones adoptadas sean sostenibles y legítimas para el territorio y sus habitantes.

# 3

## NIVEL IMPLEMENTADOR



## 3.1 Ciclo de etapas y pasos del diálogo multiactor

En esta sección de la guía se describen las etapas y pasos metodológicos para diseñar e implementar un proceso de diálogo multiactor. La metodología de planificación propuesta contempla un ciclo compuesto por cinco etapas y catorce pasos. Cada paso incluye un conjunto de actividades necesarias para su implementación. A lo largo de cada etapa se incorporan recuadros informativos que profundizan o ejemplifican conceptos y elementos

clave de los pasos, así como cajas de herramientas que presentan instrumentos y metodologías concretas para ejecutar las distintas actividades propuestas.

De forma complementaria, en la sección de Anexos se incluyen insumos que amplían la información contenida en las cajas de herramientas.

## 3.2 Cómo incorporar el enfoque de género, la inclusión social y la diversidad cultural en la implementación del diálogo multiactor

El diálogo multiactor debe garantizar la participación equitativa de todos los sectores de la sociedad, reconociendo y respetando la diversidad de identidades, experiencias y formas de organización. Para ello, es fundamental aplicar principios y metodologías que aseguren la inclusión efectiva de mujeres, personas en situación de vulnerabilidad, pueblos indígenas y nacionalidades.

Para que el diálogo multiactor sea realmente inclusivo, debe incorporar una perspectiva de género que:

- Promueva la representación equitativa en la toma de decisiones, asegurando que las mujeres y las personas con identidades de género diversas tengan voz y poder en los espacios de diálogo.
- Identifique y elimine barreras de participación, como la sobrecarga en las tareas de cuidado, normas culturales

restrictivas o riesgos de violencia de género.

- Adopte metodologías participativas sensibles al género, incorporando dinámicas que fomenten la equidad en la deliberación y la toma de decisiones.
- Incluya indicadores de género que permitan evaluar el impacto del diálogo y el nivel de inclusión alcanzado.

El diálogo debe ser accesible para todas las personas, incluidas aquellas en condiciones de vulnerabilidad. Esto implica:

- Diseñar espacios accesibles, tanto en términos físicos como comunicacionales (traducción, lenguaje sencillo, formatos accesibles).
- Fomentar mecanismos de participación diferenciados para personas con discapacidad, población migrante, juventudes, adultos mayores y otros grupos tradicionalmente excluidos.

- Garantizar que los acuerdos incluyan medidas concretas para la equidad social y la reducción de desigualdades estructurales.

El reconocimiento de los derechos colectivos de los pueblos indígenas y nacionalidades es fundamental en el diálogo multiactor. Para ello, se deben considerar los siguientes elementos:

- Consentimiento libre, previo e informado (CLPI): Respetar los mecanismos de consulta y decisión propios de los pueblos y comunidades.
- Reconocimiento de los sistemas normativos y formas organizativas locales: Evitar imponer estructuras ajenas al tejido comunitario.
- Uso de lenguas indígenas y metodologías interculturales: Asegurar la participación efectiva de todos los actores, más allá del español como lengua predominante.
- Participación de liderazgos comunitarios y autoridades tradicionales: Incluir figuras clave en la co-construcción del diálogo.

El diálogo multiactor solo será efectivo si refleja la diversidad de la sociedad y garantiza la voz y agencia de los distintos grupos, con especial énfasis en los más vulnerables. La integración de enfoques de género, inclusión y diversidad cultural fortalece la legitimidad, sostenibilidad y eficacia de los procesos de diálogo, contribuyendo a la construcción de sociedades más equitativas y cohesionadas.

### **Estrategias para la implementación:**

- Mapeo de actores con enfoque de diversidad, identificando qué grupos están subrepresentados y diseñando estrategias específicas para su incorporación.
- Capacitación en enfoques de género, interculturalidad e inclusión para facilitadores y actores clave del diálogo.
- Diseño de mecanismos de monitoreo y evaluación participativos, que midan la calidad de la inclusión y permitan ajustes continuos.
- Estrategias de comunicación inclusiva y culturalmente pertinente, adaptando los mensajes y canales a las realidades de cada grupo.

### 3.3 Etapa de preparación

La fase de preparación es un paso fundamental para garantizar un proceso de diálogo multiactor efectivo y bien estructurado. Esta etapa incluye actividades clave previas, como la identificación preliminar de actores, el análisis de la información disponible y la definición de objetivos iniciales. Además, implica la organización del trabajo, asegu-

rando la conformación de un equipo facilitador con roles bien definidos, la elaboración de un cronograma detallado y la identificación de los recursos necesarios para el desarrollo del proceso. Estas acciones permiten establecer una base sólida para la construcción de consensos y la toma de decisiones informadas.

**Tabla 4. Pasos y actividades para la etapa de preparación**

Paso	Actividades
<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Actividades previas</b></p>	<p><b>1. Identificación preliminar de actores:</b> Realizar un primer barrido para identificar a los actores relevantes, sus intereses y niveles de influencia.</p> <p><b>2. Recopilación y análisis de la información disponible:</b> Recopilar información secundaria sobre el territorio, mapeando las fuentes de información.</p> <p><b>3. Establecimiento de objetivos preliminares del diálogo:</b> Definir los objetivos iniciales que se desean alcanzar con el proceso de diálogo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Organización del trabajo</b></p>	<p><b>1. Conformación del equipo facilitador y definición de roles:</b> Seleccionar y capacitar a los facilitadores, definiendo claramente sus roles y responsabilidades.</p> <p><b>2. Elaboración del cronograma de actividades y agenda de reuniones:</b> Diseñar un calendario detallado con todas las actividades y reuniones planificadas.</p> <p><b>3. Identificación de recursos necesarios:</b> Determinar los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos para llevar a cabo el proceso.</p>

### 3.3.1 Actividades previas

Antes de iniciar el diálogo multiactor, es esencial realizar una serie de actividades preparatorias que establezcan una base sólida para el proceso. Estas actividades incluyen:

#### 1. Identificación preliminar de actores:


Realizar un mapeo de los actores clave que participarán en el diálogo. Esto implica identificar a los diferentes sectores involucrados (sector público, privado, sociedad civil, comunidades locales, pueblos indígenas, entre otros), sus intereses, niveles de influencia y relaciones existentes. Esta información servirá para diseñar estrategias que garan-

ticen una participación equitativa y representativa.

#### ¿Qué es la identificación preliminar de actores?

Es el proceso de reconocer y mapear a los grupos, organizaciones e individuos clave que tienen interés o ejercen influencia en un proceso de diálogo multiactor.

DE LA IDEA A LA PRÁCTICA



#### Pasos para la identificación de actores

<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<p><b>Definir el alcance:</b> ¿Quiénes pueden verse afectados o tienen poder de decisión sobre el tema a tratar?</p>
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<p><b>Listar actores clave:</b> Incluir sectores público y privado, sociedad civil, comunidades locales, pueblos indígenas, organismos internacionales, entre otros.</p>
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<p><b>Clasificar según su influencia y nivel de interés:</b> Utilizar herramientas como la Matriz de Mapeo de Actores (ver tabla a continuación).</p>
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<p><b>Consultar fuentes diversas:</b> Revisión documental, entrevistas exploratorias, consultas con expertos y líderes comunitarios.</p>
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<p><b>Actualizar constantemente el mapeo:</b> Los actores pueden cambiar su posición o nivel de influencia con el tiempo.</p>

## 2. Recopilación y análisis de información disponible:

Es fundamental recolectar información secundaria relevante sobre el territorio, los antecedentes del problema a tratar, los marcos normativos aplicables y las experiencias previas de diálogo en la zona. Fuentes como informes gubernamentales, estudios académicos, documentos técnicos y consultas a actores locales pueden proporcionar insumos valiosos para la toma de deci-

siones informadas.

Para garantizar que el proceso de diálogo multiactor se base en información sólida y contextualizada, se emplea la herramienta de revisión de referentes. Este proceso permite identificar y sistematizar información clave proveniente de diversas fuentes, asegurando que el diálogo se construya sobre datos actualizados y pertinentes.

### PROFUNDICEMOS EN LA IDEA



#### Elementos clave de la revisión de referentes:

- **Instrumentos de planificación territorial:** Revisar planes de desarrollo municipal, ordenamiento territorial y estrategias sectoriales que regulen la gobernanza en el área de intervención.
- **Censos y encuestas nacionales:** Analizar datos estadísticos sobre demografía, empleo, pobreza, educación y otros factores socioeconómicos que ayuden a contextualizar los desafíos y oportunidades del diálogo.
- **Observatorios y estudios previos:** Incluir informes de observatorios y estudios sectoriales que analicen dinámicas territoriales y conflictos existentes.
- **Documentos académicos y de prensa:** Incorporar publicaciones de universidades, centros de investigación y medios de comunicación que aporten análisis sobre tendencias y percepciones sociales.
- **Programas y proyectos de otras organizaciones:** Identificar iniciativas en curso promovidas por empresas, ONGs y agencias internacionales que puedan complementar o incidir en el proceso de diálogo.

#### Metodología de sistematización:

Para organizar la información recopilada, se recomienda utilizar una ficha estándar que registre el título del documento, autor, institución, fecha, fuente, palabras clave y puntos de interés. Esta sistematización facilita la consulta y permite generar una base de conocimiento útil para todos los actores involucrados en el diálogo. El uso de esta metodología garantiza que el proceso esté respaldado por información estructurada, reduciendo la incertidumbre y promoviendo una toma de decisiones informada.

**3. Establecimiento de objetivos preliminares del diálogo:** Los objetivos del diálogo multiactor suelen estar definidos en documentos previos, como propuestas técnicas, términos de referencia o acuerdos marco. En estos casos, el primer paso es asegurarse de que todos los miembros del equipo facilitador y los actores clave los conozcan y comprendan de manera uniforme. Para ello, se recomienda realizar reuniones de alineación, donde se revisen y clarifiquen los objetivos, garantizando una interpretación común.

Los objetivos del diálogo multiactor establecen la dirección y el alcance del proceso, asegurando que todos los actores compartan una visión clara y alineada. Estos objetivos pueden ajustarse conforme avanza la estrategia de construcción de relaciones de confianza. Sin embargo, es crucial definir qué se espera lograr, cómo se identificarán las temáticas prioritarias a abordar y qué resultados se consideran satisfactorios. La claridad en los objetivos permite generar expectativas realistas y facilita la planificación de las siguientes etapas.

## DE LA IDEA A LA PRÁCTICA



### Definición de objetivos preliminares

Los objetivos siguen los siguientes criterios:

- Claridad y alcance:** Los objetivos deben ser específicos y realistas, considerando las capacidades y limitaciones del proceso.
- Inclusión y representatividad:** Los objetivos reflejan las necesidades e intereses de los diferentes sectores involucrados, garantizando una participación equitativa.
- Orientación a resultados:** Los objetivos son medibles y alcanzables dentro del marco del diálogo, permitiendo evaluar su cumplimiento.
- Flexibilidad y adaptabilidad:** Los objetivos deben poder ajustarse en función del desarrollo del proceso y de la evolución de las condiciones en el territorio.

### Ejemplos de objetivos preliminares:

- ✓ Generar un espacio de diálogo legítimo y representativo, que incluya a actores del sector público, privado, sociedad civil y comunidades locales.
- ✓ Identificar y priorizar problemáticas y oportunidades comunes en el territorio, basándose en información objetiva y en la experiencia de los participantes.
- ✓ Establecer compromisos y rutas de acción conjuntas que permitan una gobernanza colaborativa y sostenible en el tiempo.
- ✓ Construir confianza y fortalecer relaciones interinstitucionales para garantizar la continuidad y efectividad del diálogo.

### 3.3.2 Organización del trabajo

Una vez realizadas las actividades previas, se procede a estructurar el equipo de trabajo y definir la metodología del proceso. Para ello, se deben considerar los siguientes aspectos:

1. **Conformación del equipo facilitador y definición de roles:** Se debe seleccionar un equipo de facilitadores con experiencia en procesos de diálogo, resolución de conflictos y gestión participativa. Es fundamental que estos facilitadores reciban capacitación específica sobre las dinámicas del territorio y las particularidades de los actores involucrados. Además, deben establecerse roles claros dentro del equipo, como moderadores, relatores y coordinadores logísticos.
2. **Elaboración del cronograma de actividades:** Se debe diseñar un calendario detallado con todas las actividades previstas, incluyendo reuniones preparatorias, sesiones de diálogo, encuentros de consulta y momentos de evaluación. Una agenda bien estructurada permite mantener el ritmo del proceso y asegurar la disponibilidad de los actores clave.
3. **Identificación de recursos necesarios:** Para garantizar la sostenibilidad del proceso, se deben identificar y gestionar los recursos humanos, técnicos y financieros indispensables. Esto puede incluir la contratación de expertos, la disponibilidad de espacios adecuados para reuniones, el acceso a herramientas tecnológicas para la participación virtual y la asignación de fondos para logística y transporte.



#### Recomendación:

Es estratégico que parte del equipo implementador del proceso de diálogo multiactor provenga del territorio o cuente con un conocimiento profundo de sus dinámicas socioculturales. Las experiencias en la región han demostrado que la participación de personas con comprensión directa de las microdinámicas locales fortalece la confianza entre los actores, facilita la comunicación y mejora sustancialmente la legitimidad y aceptación del proceso.

Es importante realizar una valoración de las características del territorio, su historial de conflictividad y la oferta (y calidad) existente en materia educativa, con el fin de identificar profesionales dentro de la comunidad que cumplan con los requisitos necesarios.

#### Claves para la implementación:

- ✓ Priorizar la selección de un equipo implementador con conocimiento del territorio, evitando enfoques centralizados que puedan generar distancia con las comunidades.
- ✓ Realizar sesiones de inducción para los facilitadores externos, asegurando que comprendan las particularidades de interacción y acercamiento en el área de interés.
- ✓ Fomentar la mediación de actores territoriales clave que puedan servir como puente entre consultores y participantes del diálogo.
- ✓ Valorar y respetar las dinámicas locales, evitando imposiciones externas y favoreciendo procesos genuinos de construcción colectiva.
- ✓ Asegurar que el equipo de expertos externos esté preparado para dedicar tiempo a la formación y acompañamiento de profesionales locales, quienes serán las caras más visibles del proceso y piezas clave para su sostenibilidad a largo plazo.

#### Beneficio principal:

El reconocimiento y respeto por las diferencias culturales dentro de un mismo país representa un valor agregado que fortalece la legitimidad del diálogo, incrementa la participación de los actores y favorece la sostenibilidad de los acuerdos alcanzados.

### 3.4 Etapa de análisis territorial

El análisis territorial es un paso fundamental en el diseño e implementación del diálogo multiactor, ya que permite comprender el contexto social, político y económico en el que se desarrollará el proceso. Esta etapa se enfoca en la identificación y activación de actores clave, el análisis de riesgos y conflictos, la evaluación de la cohesión social y la viabilidad del mecanismo de diálogo.

Además, se consideran procesos transversales, como la articulación interinstitucional y la definición de un esquema de gobernanza para la administración del espacio de diálogo. A través de estas actividades, se busca garantizar un proceso participativo, basado en información rigurosa y en estrategias adaptadas a la realidad del territorio.

**Tabla 5. Pasos y actividades para la etapa de análisis territorial**

Paso	Actividades
<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Estrategia de activación de actores</b></p>	<p><b>1. Mapeo de actores:</b> Identificar y categorizar a los actores involucrados y sus respectivas influencias y relaciones.</p> <p><b>2. Análisis de redes:</b> Evaluar las interconexiones y dinámicas de la estructura social del territorio.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Identificación participativa de riesgos</b></p>	<p><b>1. Talleres participativos:</b> Organizar talleres con la comunidad y otros actores para identificar los riesgos percibidos y potenciales. También es importante identificar a los actores que deben involucrarse en la gestión de dichos riesgos. El objetivo es evitar que los actores se concentren únicamente en un solo responsable, como la empresa, para gestionar los riesgos en el territorio.</p> <p><b>2. Evaluación de riesgos:</b> Clasificar y priorizar los riesgos identificados según su impacto y probabilidad.</p>

# 3

## Análisis de conflictividad y cohesión social del territorio

**1. Evaluación de conflictos existentes:** Identificar y analizar los conflictos actuales y su historia en el territorio.

**2. Evaluación de la cohesión social:** Analizar el nivel de cohesión y cooperación entre los distintos grupos de la comunidad.

# 4

## Factibilidad del mecanismo de diálogo

**1. Análisis de la madurez del diálogo:** Determinar en qué estadio se encuentra el proceso de diálogo (transaccional, transicional o transformacional) y evaluar su capacidad de evolución.

**2. Evaluación de las condiciones para la implementación:** Analizar si existen las condiciones políticas, sociales, económicas e institucionales necesarias para desarrollar el proceso de diálogo.

**3. Diseño de la estrategia de implementación:** Definir una hoja de ruta clara que guíe la puesta en marcha del proceso de diálogo multiactor.

**4. Identificación de riesgos y estrategias de mitigación:** Anticipar posibles obstáculos y establecer mecanismos de prevención y respuesta.

# 5

## Procesos transversales

**1. Promover y facilitar la articulación interinstitucional:** Definir un esquema preliminar que permita la coordinación entre instituciones, incluyendo instancias, roles y mecanismos operativos.

**2. Acordar el esquema de gobernanza para la administración del espacio de diálogo:** Analizar las competencias, funciones e intereses de los actores estratégicos, con el fin de establecer un modelo de gobernanza que facilite la gestión y sostenibilidad del proceso de diálogo.

### 3.4.1 Estrategia de activación de actores

Para garantizar la participación efectiva de los actores en el diálogo, es esencial comprender sus roles, intereses y relaciones dentro del territorio. Esta estrategia se desarrolla a través de:

1. **Mapeo de actores:** Consiste en identificar y categorizar a los actores involucrados, analizando su nivel de influencia, interés y vinculación con el proceso de diálogo. Este ejercicio permite diseñar estrategias de involucramiento diferenciadas y adecuadas a cada perfil.
2. **Análisis de redes:** Se evalúan las inter-

conexiones entre los actores y la dinámica de la estructura social del territorio. Mediante herramientas de análisis de redes, es posible visualizar relaciones de cooperación, conflicto o influencia, lo que facilita la identificación de aliados estratégicos y posibles barreras al diálogo.

#### ¿Qué es el mapeo de actores?

El mapeo de actores es una herramienta básica para comprender las relaciones, interacciones e influencia de los distintos actores en un contexto determinado. Permite identificar quiénes son los actores clave, cuáles son sus intereses y cómo se vinculan con un proyecto o territorio, facilitando la toma de decisiones y la gestión de relaciones.



#### PROFUNDICEMOS EN LA IDEA

##### Pasos clave para el mapeo de actores:

- **Identificación y caracterización:** Recopilar información a partir de fuentes secundarias (documentos, informes, estudios previos) y primarias (entrevistas, talleres colaborativos). Se analiza el rol del actor, su nivel de influencia y sus expectativas.
- **Priorización y evaluación:** Asignar valores a variables clave como poder, interés, cooperación, vulnerabilidad, impacto en la empresa y flexibilidad, utilizando escalas de valoración que permitan un análisis comparativo.
- **Visualización:** Representar gráficamente las relaciones y niveles de influencia de los actores para entender mejor sus dinámicas e interacciones.
- **Estrategia de relacionamiento:** Definir tácticas específicas para fortalecer la vinculación con cada actor, minimizar riesgos y potenciar alianzas estratégicas.
- **Reporte y seguimiento:** Consolidar los insumos en documentos que permitan monitorear la evolución de los actores a lo largo del tiempo.

La metodología desarrollada por Insuco es adaptable a distintos sectores y momentos del ciclo de vida de un proyecto. Permite no solo analizar la relación de los actores con un proyecto específico, sino también comprender su influencia en el territorio y en otros actores, proyectando su posible evolución futura y facilitando el diseño de estrategias anticipatorias.



**Importante:** El análisis de redes es un complemento valioso al mapeo de actores. Permite identificar y visualizar las relaciones entre actores dentro de un sistema social, organizacional o territorial. Su uso contribuye a alinear mejor las prioridades y valores de los actores involucrados, identificar actores estratégicos para fortalecer la colaboración, y facilitar la movilización de recursos y alianzas para potenciar el impacto del diálogo.

### 3.4.2 Identificación participativa de riesgos

Para anticipar posibles desafíos en el proceso de diálogo, se aplican metodologías participativas que permiten a los actores identificar riesgos y diseñar estrategias de mitigación. Esta actividad se desarrolla en dos momentos:

**1. Talleres participativos:** Se organizan espacios de diálogo con la comunidad y otros actores clave para identificar riesgos percibidos y potenciales. El objetivo es evitar que la responsabilidad de la gestión de riesgos recaiga en un solo actor (por ejemplo, la empresa), promoviendo una visión compar-

tida y corresponsable del problema.

**2. Evaluación de riesgos:** Una vez identificados, los riesgos se clasifican y priorizan según su impacto y probabilidad. Esto permite diseñar planes de acción enfocados en la prevención y reducción de vulnerabilidades.

Estas actividades no solo permiten reconocer los riesgos presentes en el territorio, sino también identificar a los actores clave para su gestión. La evaluación y priorización de riesgos garantiza que los desafíos más críticos sean abordados de manera oportuna en el diseño del mecanismo de diálogo.

## PROFUNDICEMOS EN LA IDEA



### ¿Qué son los talleres participativos?

Los talleres participativos son espacios estructurados de encuentro donde los actores clave identifican riesgos asociados a un proyecto, reflexionan sobre ellos y los priorizan colectivamente. Estos talleres forman parte de una estrategia orientada a la construcción de redes de confianza, por lo que la participación de líderes y representantes de barrios, comunidades y/o recintos es fundamental para fortalecer la legitimidad y representatividad del proceso.

El diagnóstico es un proceso analítico mediante el cual se identifican, interpretan y priorizan riesgos, oportunidades y dinámicas presentes en un territorio o comunidad. No se limita a describir la realidad existente, sino que permite comprender sus causas y efectos, sentando así las bases para una toma de decisiones informada.

Dado que se realiza de manera participativa, el ejercicio busca construir un autodiagnóstico: una visión colectiva en la que los propios actores del territorio identifican su realidad y proyectan sus perspectivas a futuro. A diferencia del diagnóstico externo —donde expertos analizan e interpretan los datos—, en el autodiagnóstico son los propios participantes quienes identifican problemas, validan datos y proponen soluciones, fortaleciendo su agencia y autonomía en la transformación del entorno.

El plan de acción es una hoja de ruta estructurada que define las estrategias, actividades y responsabilidades para abordar los problemas identificados en el diagnóstico. Aunque los talleres participativos no buscan construir directamente un plan de acción, sí recopilan insumos clave y proponen un curso de acción preliminar que puede servir de base para la toma de decisiones en los espacios de diálogo multiactor.



**Importante:** Los talleres participativos deben adaptarse a las características del territorio y los actores involucrados, empleando metodologías flexibles y dinámicas que promuevan la inclusión y favorezcan la toma de decisiones colectivas.

## ¿Qué es la identificación de riesgos en el diálogo multiactor?

La identificación de riesgos es un proceso clave para anticipar desafíos y diseñar estrategias de mitigación dentro de un diálogo multiactor. Más allá del análisis técnico, este enfoque se fundamenta en la participación activa de los grupos de interés —especialmente barrios, comunidades o recintos—, donde los actores locales identifican y priorizan los riesgos que podrían afectar o derivarse de la ejecución del proyecto.

### Metodología para la identificación de riesgos:

- ✓ Realización de talleres participativos con actores clave para reconocer riesgos percibidos y potenciales del proyecto, asegurando que todas las voces sean escuchadas.
- ✓ Clasificación de riesgos en categorías: sociales, ambientales, institucionales, económicas y políticas.
- ✓ Priorización mediante la metodología de cálculo de impacto y probabilidad, asignando valores según la gravedad del riesgo y la posibilidad de que ocurra.

### Cálculo de riesgos: Impacto x Probabilidad

Cada riesgo identificado se valora con una escala numérica en dos dimensiones:

**Impacto:** Nivel de afectación si el riesgo ocurre (bajo, medio, alto).

**Probabilidad:** Posibilidad de que el riesgo suceda (baja, media, alta).

**Fórmula: Riesgo = Impacto x Probabilidad**

**Riesgo alto:** Requiere estrategias inmediatas de mitigación.

**Riesgo medio:** Necesita seguimiento y planificación de respuestas.

**Riesgo bajo:** Se monitorea sin intervención inmediata.

El valor agregado del enfoque participativo de Insuco radica en que fomenta la corresponsabilidad en la gestión de riesgos, mejora la percepción de legitimidad del diálogo mediante la inclusión de perspectivas locales, y facilita la identificación de puntos comunes para su cogestión.



**Importante:** A partir de la priorización de riesgos, se elabora una propuesta de temáticas para ser abordadas en los espacios de diálogo multiactor, garantizando que las discusiones se centren en los desafíos más relevantes para los actores involucrados. Además, la identificación de riesgos debe actualizarse periódicamente para incorporar nuevas dinámicas y asegurar la sostenibilidad del proceso de diálogo.

### 3.4.3. Análisis de conflictividad y cohesión social del territorio

El éxito del diálogo multiactor depende en gran medida de la dinámica social del territorio. Para comprenderla adecuadamente, se analizan dos aspectos clave:

1. **Evaluación de conflictos existentes:** Se identifican los conflictos actuales en el territorio, analizando su origen, evolución, actores involucrados y las tensiones acumuladas. Este análisis permite anticipar posibles puntos críticos dentro del proceso de diálogo y diseñar estrategias para su manejo.

2. **Evaluación de la cohesión social:** Se examina el nivel de cooperación y confianza entre los distintos grupos de la comunidad. Una alta cohesión social facilita la construcción de consensos, mientras que una fragmentación significativa puede requerir intervenciones específicas para fortalecer la colaboración y el tejido social.

Este análisis de la conflictividad y la cohesión social del territorio es fundamental para comprender el contexto en el que se desarrollará el diálogo. Además, proporciona insumos clave para el diseño de estrategias que fomenten un ambiente propicio para la construcción de acuerdos sostenibles.



#### PROFUNDICEMOS EN LA IDEA

##### ¿Qué es la cohesión social?

La cohesión social es un concepto multidimensional que mide el grado de integración, pertenencia y confianza dentro de una sociedad. Según la CEPAL y el COES, una sociedad cohesionada es aquella en la que las instituciones promueven relaciones de igualdad, sentido de pertenencia y orientación hacia el bien común, garantizando el bienestar y la participación de todos sus miembros.

Dimensiones de la cohesión social:

- **Relaciones sociales de igualdad:** Evalúa la confianza interpersonal, el reconocimiento y respeto por la diversidad, y la solidez de los lazos comunitarios.
- **Sentido de pertenencia:** Comprende la identificación con el país, la percepción de justicia y la confianza en las instituciones.
- **Orientación hacia el bien común:** Se expresa a través de la solidaridad, la participación cívica y el respeto a las normas sociales.
- **Vínculos territoriales:** Analiza la integración de las personas en sus comunidades locales y la calidad de las interacciones a nivel barrial.

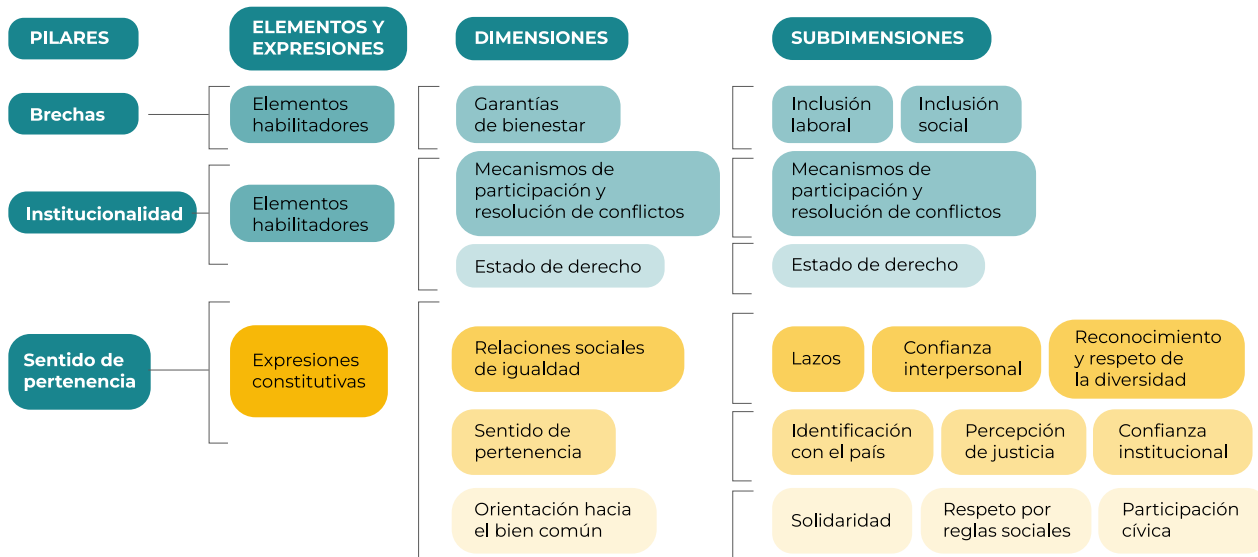
##### Importancia del análisis de la cohesión social:

- ✓ Permite identificar factores que fortalecen o debilitan la integración social.
- ✓ Contribuye a prevenir conflictos y promover sociedades más equitativas.
- ✓ Facilita la formulación de políticas públicas basadas en evidencia.



**Nota clave:** La cohesión social no es estática; está influida por factores económicos, políticos y culturales. Por ello, su análisis debe actualizarse periódicamente para reflejar los cambios y dinámicas de la sociedad.

**Figura 1. Resumen de conceptos y dimensiones del marco de medición de la cohesión social de CEPAL**



Fuente: Castillo, Juan Carlos et al., 2022

### 3.4.4 Factibilidad del mecanismo de diálogo

La factibilidad del diálogo multiactor debe evaluarse a partir de la información recopilada en las etapas previas, asegurando que la estrategia de implementación responda al contexto territorial y al nivel de madurez del proceso. Para ello, es fundamental consolidar los hallazgos en un informe de factibilidad, que integre tanto el diagnóstico del contexto como la estrategia de implementación. Este análisis comprende las siguientes actividades:

- 1. Evaluación del nivel de madurez del diálogo:** Determinar en qué estadio se encuentra el proceso (transaccional, transicional o transformacional), identificando avances alcanzados y desafíos pendientes.
- 2. Condiciones para la implementación:**

Examinar factores clave como la gobernanza territorial, el nivel de articulación entre actores y la capacidad institucional para sostener el proceso de diálogo.

- 3. Diseño de la estrategia de implementación:** Definir una hoja de ruta operativa para la puesta en marcha del diálogo, considerando las dinámicas locales y los mecanismos de participación.
- 4. Identificación de riesgos y medidas de mitigación:** Anticipar posibles obstáculos y diseñar estrategias para prevenirlos o gestionarlos adecuadamente.

El informe de factibilidad no solo permite determinar si el diálogo es viable en el contexto actual, sino que también orienta su diseño y ejecución con base en evidencia. De este modo, se evitan procesos improvisados y se establecen bases sólidas para asegurar su sostenibilidad y efectividad.



## PROFUNDICEMOS EN LA IDEA

### Informe de factibilidad

#### **Análisis de la madurez del diálogo.**

Tiene como objetivo determinar en qué estadio se encuentra el proceso de diálogo (transaccional, transicional o transformacional) y su capacidad de evolución.

#### **Actividades:**

- ✓ Sistematizar la información obtenida en el análisis territorial, la priorización de riesgos y el mapeo de actores.
- ✓ Evaluar el grado de alineamiento entre las prioridades de los actores y su nivel de compromiso.
- ✓ Identificar avances y limitaciones en la institucionalización del diálogo y en la articulación multiactor.
- ✓ Aplicar herramientas de medición, como matrices de madurez del diálogo, para ubicar el proceso en un estadio específico.

**Evaluación de las condiciones para la implementación.** Busca determinar si existen las condiciones políticas, sociales, económicas e institucionales necesarias para llevar adelante el proceso de diálogo.

#### **Actividades:**

- ✓ Analizar la estabilidad del entorno y la disposición de los actores clave.
- ✓ Evaluar los recursos disponibles (humanos, técnicos y financieros) para sostener el diálogo.
- ✓ Identificar la capacidad de gestión y gobernanza del territorio en relación con el proceso.
- ✓ Examinar experiencias previas de diálogo en el territorio y los aprendizajes derivados.

**Diseño de la estrategia de implementación.** Tiene como finalidad definir una hoja de ruta clara para poner en marcha el proceso de diálogo multiactor.

#### **Actividades:**

- ✓ Establecer los principios rectores y objetivos específicos del diálogo.
- ✓ Diseñar la estructura operativa (actores responsables, mecanismos de articulación y niveles de participación).
- ✓ Definir metodologías de trabajo, dinámicas de participación y mecanismos de seguimiento.
- ✓ Asegurar la inclusión de estrategias diferenciadas para cada tipo de actor (sector público, privado, comunidades, sociedad civil).

**Identificación de riesgos y estrategias de mitigación.** Busca anticipar posibles obstáculos y establecer mecanismos de prevención y respuesta.

**Actividades:**

- ✓ Sistematizar los riesgos identificados durante los talleres participativos.
- ✓ Evaluar la probabilidad e impacto de cada riesgo en la implementación del diálogo.
- ✓ Definir medidas de mitigación, como estrategias de comunicación, resolución de conflictos y gestión de crisis.
- ✓ Integrar estas medidas a la estrategia general del diálogo para fortalecer su sostenibilidad.



**Nota clave:** El cumplimiento de estas actividades asegura que el proceso de diálogo multiactor se base en un análisis riguroso, cuente con una planificación estratégica clara y disponga de mecanismos preventivos que favorezcan su éxito y sostenibilidad en el tiempo.

### 3.4.5 Procesos transversales

Para que el mecanismo de diálogo funcione de manera efectiva, es necesario articular acciones interinstitucionales y definir un esquema de gobernanza adecuado. Esto se logra a través de las siguientes acciones:

1. **Articulación interinstitucional:** Se establecen esquemas preliminares de coordinación entre los distintos actores institucionales, definiendo instancias y mecanismos de funcionamiento que favorezcan una colaboración fluida y sostenida.
2. **Definición del esquema de gobernanza:** Se analizan las competencias, funciones e intereses de los actores estratégicos involucrados en la administración y gestión del proceso de diálogo. Este esquema permite asegurar la continuidad del proceso y la implementación efectiva de los acuerdos alcanzados.

El fortalecimiento de la gobernanza territorial constituye un elemento clave en el diseño y la implementación de diálogos multiactor efectivos. Este enfoque no solo considera a los actores locales y nacionales, sino que también incorpora las dimensiones verticales (entre niveles de gobierno) y horizontales (entre sectores y actores sociales) de la gobernanza. De este modo, se promueve una toma de decisiones basada en un entendimiento compartido de las dinámicas territoriales. La coordinación entre distintos niveles de gobierno, el sector privado y la sociedad civil contribuye a crear un entorno propicio para la implementación de decisiones concertadas y para el desarrollo sostenible del territorio.

## 3.5 Etapa de diseño del diálogo multiactor

El diseño del diálogo multiactor es una fase clave en la planificación del proceso, ya que en ella se establecen las bases estratégicas y operativas para su implementación. Esta etapa comprende la definición de prioridades con el promotor, asegurando que los temas críticos sean identificados y jerarquizados de acuerdo con las necesidades del territorio. A partir de ello, se trabaja en la definición de la visión del espacio de diálogo, estableciendo objetivos

comunes y una agenda programática que oriente la participación activa y constructiva de los actores. Finalmente, se consolida la gobernanza interna mediante la estructuración del equipo de gestión y facilitación, la asignación de recursos financieros adecuados y el diseño de una estrategia de comunicación efectiva. Todo este proceso permite que el diálogo se desarrolle con claridad estratégica, legitimidad social y sostenibilidad en el tiempo.

**Tabla 6. Pasos y actividades para la etapa de diseño del diálogo multiactor**

Paso	Actividades
<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p><b>Definición de prioridades con el promotor</b></p>	<p><b>1. Definición de temas prioritarios:</b> Identificar y priorizar los temas críticos que deben abordarse en el proceso de diálogo.</p> <p><b>2. Formulación de objetivos y metas:</b> Establecer objetivos y metas claras, alineadas con las prioridades definidas, que orienten el desarrollo y los resultados esperados del diálogo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p><b>Definición de la visión del espacio de diálogo</b></p>	<p><b>1. Definición de objetivos:</b> Establecer de manera conjunta con los actores los objetivos del espacio de diálogo, asegurando una visión compartida del propósito del proceso.</p> <p><b>2. Definición de la agenda programática:</b> Diseñar una agenda que incluya las temáticas a tratar, las reglas de funcionamiento y la periodicidad de las reuniones, garantizando una planificación clara y consensuada.</p>
<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p><b>Gobernanza interna</b></p>	<p><b>1. Definición del equipo de gestión y facilitación:</b> Seleccionar y capacitar al equipo responsable de coordinar y facilitar el diálogo, asegurando competencias técnicas y conocimiento del contexto.</p> <p><b>2. Asignación de recursos financieros:</b> Identificar y garantizar los recursos financieros necesarios para el desarrollo sostenido del mecanismo de diálogo.</p> <p><b>3. Diseño de la estrategia de comunicación:</b> Elaborar una estrategia que asegure una comunicación clara, efectiva y continua entre los actores involucrados, fortaleciendo la transparencia y la confianza en el proceso.</p>

### 3.5.1 Definición de prioridades

La definición de prioridades es un proceso clave que permite estructurar el diálogo multiactor a partir de un ejercicio previo de identificación y análisis de riesgos. A partir

de estos hallazgos, los riesgos se agrupan y comparan, lo que facilita el reconocimiento de patrones comunes entre comunidades y la organización del mecanismo en torno a mesas temáticas que aborden los desafíos más relevantes.



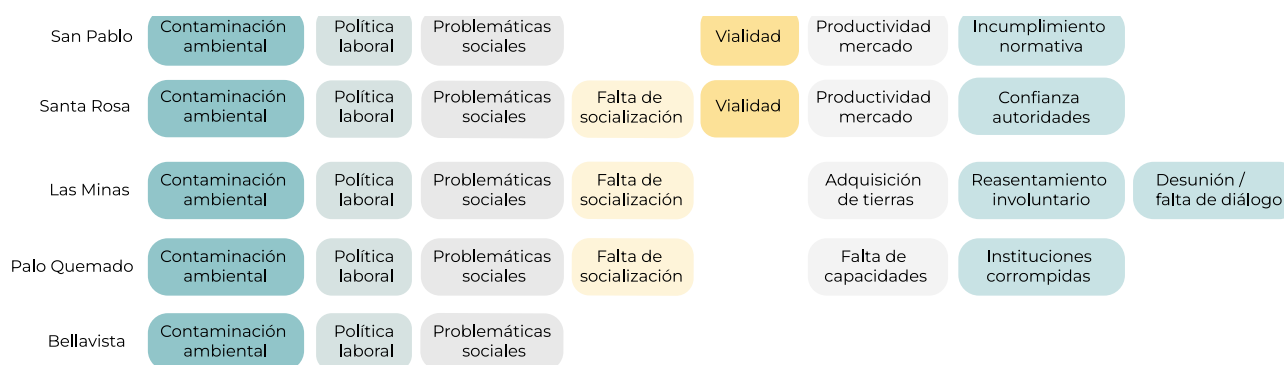
## PROFUNDICEMOS EN LA IDEA

### Metodología de definición de prioridades

La figura siguiente resume los pasos clave del proceso:

- (i) Identificación de riesgos mediante talleres participativos.
- (ii) Sistematización de los riesgos detectados, analizando su presencia en distintas comunidades.
- (iii) Priorización de problemáticas estratégicas. En el ejemplo, se seleccionaron los temas más críticos a partir del cálculo de probabilidad x impacto, y se organizaron los riesgos en grandes ejes temáticos para facilitar la estructuración de espacios de discusión.
- (iv) Presentación del análisis al promotor (institución, empresa o grupo impulsor) para ajustar prioridades según capacidades y objetivos estratégicos. La propuesta se refina para asegurar que responda tanto a las necesidades del territorio como a la viabilidad de intervención.
- (v) Finalmente, las problemáticas priorizadas se agrupan en mesas temáticas, permitiendo un abordaje estructurado del diálogo.

**Figura 2. Estructura de mesas temáticas desde la visión de riesgos del territorio**



### 3.5.2 Definición de la visión del espacio de diálogo

El diseño de un espacio de diálogo multiactor no responde a un único punto de partida ni a una estructura rígida. Si bien el desarrollo territorial puede funcionar como un horizonte estratégico, los procesos de diálogo pueden originarse a partir de diversos detonantes, como la resolución de conflictos, la implementación de proyectos de inversión social o la necesidad de coordinar acciones en un territorio. En este marco, es útil distinguir entre el diálogo para la negociación y el diálogo multiactor, ya que ilustran enfoques y alcances distintos, aunque ambos implican la interacción entre actores con intereses diversos.

El diálogo para la negociación se orienta a resolver un problema específico o alcanzar acuerdos sobre un tema puntual. Participan actores con posiciones claramente definidas, generalmente en situaciones de disputa o con intereses contrapuestos. Su horizonte temporal suele ser de corto plazo, con el objetivo de destrabar conflictos o concretar una transacción determinada. En cambio, el diálogo multiactor no se limita a la resolución de conflictos, sino que busca generar espacios de colaboración sostenida para la gestión territorial, la gobernanza y la construcción de consensos. Involucra a una diversidad de actores –sector público, privado, sociedad civil y comunidades– con distintos niveles de

influencia y participación, y se proyecta a largo plazo, promoviendo relaciones de confianza, institucionalización de procesos y estrategias colectivas.

Lo fundamental, en todo caso, es entender que el diálogo es un ejercicio progresivo. Poner a los actores a “practicar” el diálogo, incluso sobre temas acotados, genera confianza, construye relaciones y sienta las bases para ampliar su alcance en el tiempo. Un proceso que comienza con la gestión de un problema puntual puede evolucionar hacia un espacio de gobernanza colaborativa con objetivos más ambiciosos. Por ello, la definición de la visión del diálogo debe ser flexible, adaptándose a la madurez del proceso, a las expectativas del promotor y a las capacidades de los actores. Más que un punto de llegada, la visión debe concebirse como un marco evolutivo, que se construye y fortalece con cada interacción, asegurando que el diálogo crezca en legitimidad, participación y sostenibilidad.

#### ¿Qué es la visión del espacio de diálogo?

La visión del espacio de diálogo define el propósito y el alcance del proceso multiactor, estableciendo una dirección común para sus participantes. Su construcción no es únicamente un ejercicio técnico, sino que también responde a una estructura de oportunidades políticas y a las dinámicas territoriales, garantizando que el diálogo sea viable, legítimo y coherente con el contexto en el que se desarrolla.

#### PROFUNDICEMOS EN LA IDEA

##### Componentes claves de la visión del espacio de diálogo:

- ✓ **Propósito general:** ¿Para qué se crea este espacio de diálogo? (Ej. resolver un conflicto, fortalecer la gobernanza territorial, generar acuerdos sectoriales).
- ✓ **Mecanismo de participación y prioridades:** Selección del mecanismo de participación y organización de los ejes temáticos (Ej. mesa de diálogo piloto, mesas temáticas, mesas de trabajo).
- ✓ **Principios rectores:** Normas de interacción, transparencia y toma de decisiones.
- ✓ **Horizonte temporal:** Claridad sobre si el diálogo es de carácter coyuntural o si busca consolidarse en el tiempo.



### 3.5.3 Gobernanza interna

La gobernanza interna es un elemento clave para el éxito y la sostenibilidad del diálogo multiactor. Se refiere a la forma en que se organiza, gestiona y coordina el espacio de diálogo, asegurando que los actores involucrados cuenten con reglas claras de participación, mecanismos efectivos de toma de decisiones y estrategias de comunicación que fortalezcan la confianza y la transparencia. Esta etapa no solo permite que el diálogo funcione de manera operativa, sino que también garantiza su evolución hacia un espacio legítimo y sostenible en el tiempo.

Una gobernanza efectiva:

- Asegura la continuidad del diálogo, evitando que dependa exclusivamente de voluntades individuales.
- Fortalece la legitimidad del proceso mediante reglas claras y estructuras de coordinación efectivas.
- Facilita la toma de decisiones y el cumplimiento de acuerdos, reduciendo riesgos de conflicto interno.

Para ello, es fundamental contar con un equipo de gestión y facilitación conformado por personas con experiencia en mediación, diálogo y concertación territorial. Este equipo debe asumir roles claramente definidos, incluyendo la facilitación de discusiones, la redacción de acuerdos y la gestión logística del proceso. Su capacitación en metodologías participativas y resolución de conflictos fortalece la calidad y legitimidad del diálogo, asegurando que todas las voces sean escuchadas de manera equitativa.

Otro aspecto clave es la asignación de recursos financieros, ya que el diálogo requiere inversión en logística, comunicación y seguimiento. Es indispensable identificar fuentes de financiamiento que garanticen la continuidad del proceso, ya sea mediante aportes institucionales, del sector privado o de la cooperación internacional. La gestión de estos recursos debe ser transparente y eficiente, permitiendo una administración adecuada y una distribución acorde a las prioridades del diálogo. Contar con un presupuesto claro permite planificar actividades estratégicas sin depender exclusivamente de voluntades individuales.

Finalmente, la estrategia de comunicación y transparencia es esencial para fortalecer la confianza entre los actores y garantizar una participación informada. Para ello, es importante establecer canales de comunicación accesibles, generar reportes periódicos sobre los avances del proceso y difundir los acuerdos de manera clara y oportuna. La transparencia en la toma de decisiones y en la gestión del proceso contribuye a la legitimidad del espacio, evita malentendidos y fomenta el compromiso de los actores en la implementación de los acuerdos alcanzados.

## 3.6 Etapa de implementación del diálogo multiactor

La implementación del diálogo multiactor es la etapa en la que se ponen en marcha las estrategias y herramientas previamente definidas. En primer lugar, es fundamental contar con una caja de herramientas que facilite la gestión del proceso, incluyendo metodologías participativas, guías de facilitación y mecanismos de seguimiento. A continuación, se realiza la convocatoria, asegurando la participación de todos los actores clave mediante invitaciones formales y campañas de sensibilización que destaquen la importancia del diálogo y

motiven su involucramiento. Posteriormente, se lleva a cabo la práctica del diálogo, en la que la facilitación de las sesiones sigue un cronograma establecido y se aplican metodologías participativas para garantizar una interacción equitativa y productiva. Además, el registro y la documentación de las discusiones y acuerdos son esenciales para dar continuidad al proceso y monitorear sus avances. Esta fase es crucial para transformar los compromisos en acciones concretas y fortalecer la gobernanza del diálogo en el territorio.

**Tabla 7. Pasos y actividades para la etapa de implementación del diálogo multiactor**

Paso	Actividades
<p><b>1</b></p> <p><b>Caja de herramientas para el diálogo multiactor</b></p>	<p><b>1. Herramientas disponibles para la implementación:</b> Conjunto de mecanismos operativos que facilitan la gestión, el desarrollo y el seguimiento del diálogo multiactor.</p>
<p><b>2</b></p> <p><b>Convocatoria</b></p>	<p><b>1. Invitación a los actores:</b> Envío de invitaciones formales a todos los actores identificados.</p> <p><b>2. Campaña de sensibilización:</b> Ejecución de una campaña para informar y motivar la participación en el proceso de diálogo.</p>
<p><b>3</b></p> <p><b>Práctica del diálogo</b></p>	<p><b>1. Facilitación de sesiones:</b> Conducción de las reuniones según el cronograma establecido, utilizando metodologías participativas.</p>

### 3.6.1 Caja de herramientas

Para garantizar una implementación efectiva del diálogo multiactor, es fundamental contar con una caja de herramientas que facilite la gestión y sostenibilidad del proceso. Este

conjunto de instrumentos operativos permite estructurar cada fase del diálogo, asegurando orden, seguimiento y transparencia en la toma de decisiones.



#### PROFUNDICEMOS EN LA IDEA

##### Herramienta de sostenibilidad

**Reglamento de las mesas:** Establece los roles y responsabilidades de los actores involucrados, así como las normas de participación y los lineamientos para la toma de decisiones. Este documento es clave para garantizar la transparencia y el cumplimiento de los acuerdos.

##### Caja de herramientas operativas

**Antes de las mesas:** Preparación de los insumos necesarios para una convocatoria efectiva.

- **Formato de cronograma de mesa:** Organiza la periodicidad, los temas y los responsables de cada sesión.
- **Directorio de invitados:** Identifica y gestiona la lista de actores clave a convocar.
- **Oficio de invitación:** Documento formal que comunica el propósito y la logística del encuentro.

**Durante las mesas:** Documentación y seguimiento del proceso en tiempo real.

- **Registro de asistencia:** Permite llevar un control de los participantes en cada sesión.
- **Formato de seguimiento de compromisos (hoja de ruta):** Registra los acuerdos alcanzados, los responsables y los plazos de cumplimiento.

**Después de las mesas:** Sistematización de los avances y aprendizajes.

- **Informe post mesa:** Consolida los temas discutidos, los acuerdos alcanzados y los próximos pasos, asegurando la trazabilidad del proceso.

##### Monitoreo y Evaluación

Aunque esta información no se comparte directamente con los actores, alimenta los informes y permite evaluar la evolución del diálogo.

- **Registro de participantes y participaciones:** Analiza el nivel de involucramiento de los actores a lo largo del proceso.
- **Seguimiento de compromisos:** Evalúa el cumplimiento de los acuerdos alcanzados en las mesas.
- **Identificación de proyectos derivados del diálogo:** Sistematiza las iniciativas y acciones concretas surgidas del proceso.

### 3.6.2 Convocatoria

La convocatoria a un diálogo multiactor debe ser un proceso estratégico, en el que se defina con claridad el propósito del encuentro y se comuniquen los beneficios de participar para cada actor involucrado. Explicar de manera concreta los objetivos del diálogo facilita que los participantes comprendan su relevancia y se sientan motivados a contribuir activamente.

Los pasos mínimos que se deben considerar en este proceso son:

1. Identificar a los actores clave del territorio, así como los canales de comunicación más apropiados según las características de cada grupo.
2. Realizar la convocatoria de manera conjunta entre el equipo de expertos encargados y el gobierno local, o únicamente desde el equipo de expertos, según corresponda.
3. Enviar las invitaciones utilizando los medios disponibles y apropiables de conformidad con la pertinencia cultural de cada territorio (físicamente, por

- correo electrónico, a través de grupos WhatsApp, entre otros).
4. Poner en marcha una campaña de sensibilización diseñada para informar y motivar a los actores, garantizando su compromiso y participación activa.
5. Registrar a los participantes e identificar actores ausentes en cada sesión, con el fin de hacer seguimiento y fomentar su participación en futuros encuentros.
6. Impulsar una estrategia de convocatoria comunitaria, en la que los propios miembros del territorio actúen como agentes movilizados, promoviendo la participación de nuevos actores en el proceso..

Finalmente, la fase de convocatoria es un ejercicio clave de relacionamiento comunitario, que permite tomar el pulso del territorio y comprender las percepciones de los actores antes del inicio formal del diálogo. Concebir la convocatoria como un espacio preventivo permite identificar tensiones, gestionar expectativas y fortalecer la gobernabilidad del proceso desde sus primeras etapas.

### 3.6.3 La práctica del diálogo

La práctica del diálogo es el momento en el que los actores convocados interactúan en un espacio estructurado, aplicando metodologías participativas que facilitan la deliberación, la toma de decisiones y la construcción de acuerdos. Esta fase requiere una planificación clara, una facilitación efectiva y un sistema de registro que asegure la trazabilidad de las discusiones y los compromisos alcanzados. Uno de los aspectos clave es la facilitación

de las sesiones, que debe seguir el cronograma previamente establecido. Los facilitadores tienen la responsabilidad de guiar las conversaciones, garantizar una participación equitativa y gestionar posibles tensiones entre los actores. Para ello, es fundamental el uso de metodologías participativas, como mesas de trabajo, análisis de escenarios y mapeo de soluciones, que promuevan la construcción colectiva y el involucramiento activo de todos los sectores representados en el diálogo.

#### PROFUNDICEMOS EN LA IDEA



#### El valor agregado del diálogo multiactor

La práctica del diálogo multiactor implica que los grupos de interés han comprendido el propósito del proceso y la necesidad de desarrollar habilidades para utilizarlo de manera efectiva. Se ha alcanzado una etapa en la que todos los participantes reconocen la importancia de transformar sus relaciones para colaborar de forma sostenida. Existe y se ha consolidado un grupo promotor que comienza a emplear metodologías de diálogo.

En esta fase, el diálogo se utiliza con diversos objetivos: abordar de manera colaborativa temas que surgen de necesidades coyunturales del proceso, o tratar asuntos que los actores ya habían anticipado y acordado.

En muchos casos, el tema será el propio proceso de diálogo multiactor y su evolución hacia la acción colectiva. Es importante que las partes distingan el tipo de conversación que desean sostener, ya que no todas las interacciones generadas por los grupos califican necesariamente como diálogos o prácticas dialógicas (NRGI, 2017; Insuco, 2020).

La práctica del diálogo no solo se enfoca en la discusión de problemáticas, sino también en la generación de confianza y en la creación de mecanismos que garanticen la sostenibilidad del proceso. Una implementación adecuada de esta fase refuerza la legitimidad del diálogo, fomenta la corresponsabilidad de los actores y sienta las bases para la consolidación de acuerdos a largo plazo.

El tercer actor desempeña un papel fundamental en esta dinámica, ya que actúa como mediador imparcial, garantizando la equidad en la participación, la transparencia en el proceso y la construcción de consensos entre actores con distintos niveles de poder e intereses. Su presencia evita que el diálogo sea dominado por una sola parte y asegura que todas las voces sean consideradas de manera justa.

Como facilitador, el tercer actor no impone decisiones ni define la agenda, sino que estructura el espacio para que las discusiones sean productivas y orientadas a la toma de acuerdos. Además, contribuye a gestionar tensiones, prevenir bloqueos y transformar posiciones contrapuestas en oportunidades para la construcción conjunta. En escenarios de alta conflictividad, su rol es clave para preservar la neutralidad del proceso y enfocar el diálogo hacia soluciones sostenibles.

El rol del facilitador del diálogo debe ser neutral, legítimo, apolítico y garante. A continuación, se presentan siete claves para un proceso de facilitación efectivo:

1. Definir reglas del diálogo: Establecer normas claras que promuevan el respeto al expresar opiniones y al escuchar las de los demás. Es esencial delimitar tiempos y garantizar un ambiente ordenado y equitativo.
2. Escuchar y estar presente: La facilitación requiere atención plena y conciencia de las dinámicas de grupo. Estar presente implica demostrar interés genuino y conocimiento de los actores, lo que contribuye a una mejor gestión del proceso.
3. Analizar e incidir: Es fundamental realizar un mapeo vivencial de los actores, identificar sus intereses (tanto de representación como de expresión), organizar los tiempos del diálogo, distribuir equitativamente el uso de la palabra, evitar la concentración de intervenciones y fomentar la participación de actores propositivos.
4. Generar empatía y respeto: Esto se logra a través de una actitud neutral, con una escucha activa y respetuosa de todos los puntos de vista, independientemente de si coinciden o no con la opinión del facilitador.
5. Buscar consensos: El facilitador debe recoger las distintas posiciones, proponer puntos de encuentro que permitan a todos sentirse escuchados y valorados, y motivar la aproximación entre posturas divergentes.
6. Promover un diálogo informado: Es clave brindar información verificada, revisar posturas basadas en percepciones, y evaluar constantemente el desarrollo del diálogo frente a los resultados esperados.
7. Reducir tensiones: A través de una escucha consciente y una atención equitativa a todas las opiniones, el facilitador debe mantener la neutralidad. Además, debe saber intervenir de manera respetuosa para cortar discusiones improductivas o sin fundamento argumentativo.

## 3.6 Etapa de monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación del diálogo multiactor son esenciales para garantizar su efectividad, sostenibilidad y mejora continua. Esta etapa permite medir el progreso del proceso, recoger aprendizajes y realizar los ajustes necesarios para fortalecer tanto la participación como los resultados.

En primer lugar, el monitoreo de los espacios de diálogo implica el diseño de indicadores de seguimiento que permitan evaluar el avance del proceso en función de sus objetivos. Asimismo, se deben llevar a cabo evaluaciones periódicas para analizar los logros obtenidos y los desafíos enfrentados. Un aspecto clave es la recolección de retroalimentación por parte de los actores y de la comunidad, lo cual permite mejorar la dinámica del diálogo y generar un mayor compromiso con los acuerdos alcanzados.

Por otro lado, la fase de ajustes y aprendizajes se enfoca en la sistematización de las experiencias acumuladas a lo largo del proceso. Esto incluye la identificación de lecciones aprendidas, que sirven como insumo para el diseño y mejora de futuras iniciativas de diálogo. A partir de estos aprendizajes, se pueden introducir ajustes al plan inicial, adaptándolo a nuevas necesidades y desafíos emergentes.

Finalmente, la comunicación de los aprendizajes a todos los actores es crucial para mantener la transparencia, fortalecer la confianza y asegurar la apropiación del proceso por parte de los participantes.

Esta etapa no solo permite evaluar el impacto del diálogo, sino que también contribuye a su evolución, asegurando que se mantenga pertinente y efectivo a lo largo del tiempo.

**Tabla 7. Pasos y actividades para la etapa de monitoreo y evaluación**

Paso	Actividades
<p data-bbox="338 1630 399 1724"><b>1</b></p> <p data-bbox="244 1765 491 1827">Monitoreo de los espacios de diálogo</p>	<p data-bbox="587 1653 1388 1792">Seguimiento de compromisos y proyectos: Registrar y evaluar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados durante el diálogo, identificando avances, obstáculos y ajustes necesarios para asegurar una implementación efectiva.</p>

### 3.6.1 Monitoreo de los espacios de diálogo

Uno de los elementos clave para la sostenibilidad y efectividad del diálogo multiactor y la acción colectiva es la aplicación continua del Protocolo de Monitoreo y Evaluación (M&E). Este protocolo, basado en un conjunto de herramientas diseñadas específicamente para el seguimiento del proceso, permite evaluar su calidad y efectividad a través de tres dimensiones fundamentales: la participación de los actores, el cumplimiento de compromisos y la evolución de los proyectos.

El protocolo de M&E cumple varias funciones esenciales:

- Verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en el diálogo multiactor.
- Facilitar un análisis crítico y participativo por parte de los actores involucrados, asegurando que las decisiones sean inclusivas y representativas.
- Realizar un seguimiento de productos y resultados en relación con la ejecución de actividades y los plazos establecidos.

Los resultados obtenidos a través de este protocolo ofrecen insumos clave para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, contribuyendo a la mejora continua del proceso. La sistematización y el análisis de la información permiten fortalecer los aspectos que están funcionando adecuadamente y aplicar correctivos cuando se identifiquen áreas de mejora.

#### Compromisos en el proceso de diálogo

Los compromisos generados en las mesas

temáticas surgen a partir de la participación activa de los actores, quienes aportan ideas y propuestas que luego se traducen en acciones concretas. La trazabilidad de estos compromisos se documenta en una hoja de ruta, una herramienta clave para su seguimiento.

Para estructurar un compromiso dentro de la hoja de ruta, se siguen los siguientes pasos:

- Identificación de acciones y actividades necesarias para abordar una problemática específica.
- Registro del compromiso puntual, incluyendo el actor responsable de su ejecución y el actor encargado de realizar el seguimiento.
- Monitoreo en cada sesión de las mesas temáticas, abarcando tanto los compromisos previos como los nuevos, sin limitarse únicamente a los acuerdos del encuentro anterior.

Cada compromiso documentado en la hoja de ruta contiene información detallada, como las causas que lo motivan, las acciones y actividades propuestas, la fecha de la sesión en la que se acordó, antecedentes relevantes, estado actual (en proceso o finalizado), horizonte de tiempo y el responsable de su seguimiento.

La sostenibilidad social del proceso de diálogo se basa en el respeto y monitoreo continuo de estos compromisos. Su cumplimiento fortalece la apropiación del proceso por parte de los actores y promueve una lógica de corresponsabilidad y confianza entre los distintos sectores. Además, vincula

la inversión social estratégica con las prioridades definidas en el diálogo, asegurando que los esfuerzos generen un impacto real en el territorio.

Es importante resaltar que los compromisos son flexibles y pueden ajustarse, ampliarse o modificarse según la evolución de las mesas temáticas. Su validación pública garantiza transparencia y legitimidad, fortaleciendo así la credibilidad del proceso.

### **Proyectos en el proceso de diálogo multiactor**

Los proyectos emergen como una extensión de los compromisos asumidos en las mesas temáticas. Se trata de iniciativas que pueden ser impulsadas por diversos actores y que requieren un proceso estructurado de validación y seguimiento.

Cada proyecto atraviesa distintas fases, que incluyen su revisión, aprobación, rechazo o finalización. Para una gestión adecuada, se

recomienda el uso de una herramienta digital accesible que permita documentar cada aspecto clave del proyecto.

El primer filtro debe ser realizado por un equipo técnico o de expertos, cuya función es orientar a los proponentes en la formulación de sus iniciativas, asegurando que estas cumplan con criterios unificados de viabilidad y pertinencia. Es fundamental gestionar adecuadamente las expectativas de los participantes, dejando en claro que las mesas temáticas son espacios para compartir ideas y construir alianzas, pero que la decisión final sobre la implementación de los proyectos dependerá de las capacidades y prioridades de las instituciones involucradas.

El éxito en la aprobación de proyectos está estrechamente vinculado al acompañamiento previo que los facilitadores puedan brindar a las comunidades o instituciones proponentes, ayudándolas a estructurar sus iniciativas de manera clara, sólida y viable.



## PROFUNDICEMOS EN LA IDEA

### ¿Qué es el Protocolo de Monitoreo y Evaluación?

El Protocolo de Monitoreo y Evaluación (M&E) es una metodología diseñada para medir la calidad y efectividad del diálogo multiactor y la acción colectiva. A través del seguimiento de la participación, los compromisos y los proyectos, este protocolo permite evaluar el impacto del proceso y generar insumos clave para su mejora continua.

#### Herramientas del protocolo M&E

- Hoja de ruta: Permite documentar y dar seguimiento a los compromisos adquiridos en las mesas temáticas.
- Listado de asistencia: Registra la participación de los actores en cada sesión de diálogo.
- Formato de evaluación de proyectos: Instrumento para revisar y calificar la viabilidad de iniciativas presentadas en el marco del diálogo.
- Matriz de seguimiento a proyectos: Sistematiza el avance de los proyectos desde su propuesta hasta su implementación.
- Encuesta de percepción: Permite medir la satisfacción de los actores con el proceso, así como evaluar su legitimidad y efectividad.

#### Importancia del protocolo M&E

- ✓ Garantiza la trazabilidad de los compromisos y proyectos.
- ✓ Facilita la toma de decisiones basada en evidencia.
- ✓ Asegura la transparencia y legitimidad del diálogo.
- ✓ Contribuye a la sostenibilidad del proceso a largo plazo.

# 4

## NIVEL INNOVADOR



## 4.1 El rol del tercer actor

La innovación en el rol del tercer actor dentro de los procesos de diálogo multiactor es fundamental para fomentar un entorno de colaboración y confianza entre las partes involucradas. El tercer actor —que puede ser un facilitador neutral o una entidad mediadora— tiene la capacidad de introducir enfoques novedosos y estrategias innovadoras que pueden transformar significativamente la dinámica del diálogo.

Mediante el uso de metodologías creativas y adaptativas, el tercer actor puede facilitar una comunicación más efectiva, promover una comprensión mutua más profunda y contribuir a superar barreras históricas de desconfianza y conflicto.

Además, puede innovar en su rol a través de la implementación de técnicas avanzadas de facilitación, como el diseño de talleres participativos y dinámicas de grupo orientadas a la creatividad y la cocreación de soluciones. Estas técnicas pueden incluir metodologías de design thinking, simulaciones de escenarios y juegos serios (serious games), que no solo hacen el proceso más interactivo y atractivo, sino que también ayudan a los participantes a visualizar y experimentar las posibles consecuencias de sus decisiones en un entorno controlado. Estas prácticas permiten a los actores explorar diferentes perspectivas y desarrollar un sentido más profundo de empatía y colaboración.

Otra área clave de innovación en el rol del tercer actor es la integración de enfoques interdisciplinarios en el proceso de facilita-

ción. Este actor puede convocar a expertos de diversas disciplinas —como la sociología, la economía, la ecología o la tecnología— para incorporar una amplia gama de perspectivas y conocimientos al diálogo. Esta interdisciplinariedad enriquece el proceso, permitiendo un análisis más completo y la generación de soluciones más holísticas y sostenibles. Al considerar múltiples dimensiones del problema, el tercer actor ayuda a los participantes a identificar interconexiones y sinergias que, de otro modo, podrían pasar desapercibidas.

Finalmente, la innovación también puede manifestarse en el fortalecimiento de capacidades locales. Al enfocarse en la formación y el empoderamiento de los actores del territorio, el tercer actor contribuye a que las comunidades estén mejor preparadas para participar activamente en el diálogo y en la implementación de las soluciones acordadas. Esto incluye la provisión de capacitación en habilidades de negociación, mediación y resolución de conflictos, así como el desarrollo de competencias técnicas específicas relacionadas con los temas discutidos. Al fortalecer las capacidades locales, el tercer actor no solo facilita un proceso de diálogo más robusto, sino que también contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de los resultados obtenidos.

El rol del facilitador del diálogo en el territorio debe ser neutral, legítimo, apolítico y garante. Aquí, siete claves para el proceso de facilitación:



**Definir reglas del diálogo:** respeto al expresar su opinión y al conocer las de los otros, escuchar y definir tiempos.



**Escuchar y sentir:** estar presente y consciente; demostrar que se está atento de las dinámicas. Un mayor conocimiento de los actores permite una mejor facilitación.



**Analizar e incidir:** realizar un mapeo de actores vivencial, leer los intereses de las partes involucradas, tanto de representación como de expresión; organizar el diálogo en tiempos y distribuir la palabra; evitar la concentración de participación, y potenciar la participación de actores propositivos.



**Generar empatía y respeto:** ser neutral y mostrar capacidad de escucha de todos los puntos de vista expresados independientemente de si corresponden a la opinión del facilitador.



**Buscar consensos:** retomar las posiciones de los diferentes actores, brindar propuestas que les permita a todos sentirse escuchados y valorados; motivar la aproximación de posiciones.



**Diálogo informado:** brindar información verídica, revisar posiciones basadas en percepciones, evaluación del diálogo frente a los resultados esperados.



**Reducir tensiones:** Poner en práctica la escucha consciente, y atender a las opiniones de todos los participantes con neutralidad. Es importante saber detener una discusión de manera respetuosa cuando no se aprecian argumentos que la sostengan.

## 4.2 Dinamización del territorio

La dinamización del territorio es un proceso clave para garantizar que el diálogo multiactor no sea únicamente un espacio de discusión, sino un mecanismo vivo que transforme las relaciones, promueva la acción colectiva y genere impactos sostenibles. Aunque esta dinamización suele consolidarse tras varios años de trabajo en el territorio, también es una necesidad fundamental en procesos que recién se inician, ya que facilita la construcción de confianza, la apropiación del diálogo por parte de los actores y la generación de resultados tangibles.

Quienes asumen el rol de dinamizadores territoriales tienen la responsabilidad de impulsar la cohesión y el compromiso comunitario, actuando como catalizadores de la participación. Para ello, es esencial que utilicen enfoques participativos que involucren a la comunidad desde el inicio. Esto incluye la organización de talleres abiertos, mesas de trabajo colaborativas y el uso de herramientas como el mapeo participativo o las encuestas comunitarias, que permiten recoger las voces del territorio y estructurar soluciones que respondan verdaderamente a sus necesidades.

Además, la dinamización del territorio requiere la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas entre diversos sectores. Un proceso de diálogo exitoso no puede depender únicamente de la voluntad de unos pocos actores: debe integrar a organizaciones comunitarias, sector privado, instituciones gubernamentales y la academia, promoviendo la cooperación intersectorial. Esta red de colaboración no solo amplifica el impacto del diálogo, sino que también genera un ecosistema de corresponsabilidad, en el que cada actor asume un rol activo en la implementación de soluciones.

En contextos dinámicos y cambiantes, resulta crucial adoptar una gestión adaptativa, basada en el monitoreo y la evaluación continua. Esto

implica establecer sistemas de retroalimentación que permitan ajustar las estrategias según la evolución del territorio y la efectividad de las acciones implementadas. La flexibilidad y la capacidad de recalibración de quienes lideran la dinamización territorial son esenciales para mantener la relevancia y utilidad del proceso de diálogo para los actores involucrados.

Otro aspecto clave es el uso de herramientas digitales para mejorar la comunicación, la coordinación y la transparencia del diálogo. Plataformas digitales, redes sociales y aplicaciones móviles pueden facilitar la difusión de información, la gestión de compromisos y la articulación de actores, haciendo que el proceso sea más accesible y eficiente.

Para que la dinamización territorial sea efectiva y sostenible, es fundamental invertir en el fortalecimiento de capacidades locales. No se trata solo de facilitar el diálogo, sino de empoderar a las personas del territorio con herramientas de mediación, negociación, gestión de proyectos y resolución de conflictos, garantizando así que el proceso continúe y evolucione, incluso cuando los liderazgos externos ya no estén presentes de manera activa.

La dinamización del territorio no es un resultado espontáneo del diálogo, sino un proceso que debe planificarse y gestionarse estratégicamente. Al combinar enfoques participativos, alianzas estratégicas, metodologías adaptativas, herramientas tecnológicas y desarrollo de capacidades locales, es posible transformar el diálogo en un motor de cambio territorial que impulse la cooperación, la cohesión social y el desarrollo sostenible, asegurando que todas las personas —sin distinción de género, identidad cultural o clase socioeconómica— puedan asumir un rol activo en su implementación.

### 4.3 Comunicación movilizadora

La comunicación movilizadora en un proceso de diálogo multiactor no es solo un canal para la difusión de mensajes, sino un mecanismo para transformar relaciones, construir confianza y fomentar la acción colectiva. Su efectividad radica en su capacidad para conectar a actores diversos dentro de un territorio, facilitando el entendimiento mutuo y promoviendo interacciones basadas en el respeto y la colaboración.

Uno de los aspectos fundamentales de la comunicación movilizadora es su dimensión intercultural, especialmente en contextos donde participan pueblos indígenas y comunidades con identidades diferenciadas. Es crucial entender que todo territorio es multicultural, es decir, está compuesto por múltiples grupos con historias, lenguas y cosmovisiones diversas. Sin embargo, para que la comunicación realmente movilice, debe ir más allá de la simple coexistencia de culturas y avanzar hacia la interculturalidad, promoviendo interacciones genuinas entre los distintos actores. La comunicación intercultural presenta desafíos importantes, ya que los mensajes no solo dependen de su contenido, sino también de la interpretación cultural de quienes los reciben. Cada comunidad posee códigos, valores y formas de expresión propios, lo que puede dar lugar a malentendidos si no se considera adecuadamente el contexto cultural del otro. En este sentido, es fundamental desarrollar una competencia comunicativa intercultural, que implique autoconciencia sobre nuestros propios sesgos culturales y un esfuerzo activo por comprender las lógicas y significados del otro.

Asimismo, la dimensión emocional juega un papel clave en la comunicación movilizadora. El desconocimiento de otras culturas y formas de ver el mundo puede generar miedo o resistencia, lo que dificulta la construcción

de confianza en los procesos de diálogo. Para superar estas barreras, es necesario fomentar la empatía, entendida no solo como la capacidad de ponerse en el lugar del otro, sino como el esfuerzo por interpretar sus emociones y preocupaciones desde su propio marco de referencia cultural.

- Desde una perspectiva práctica, la comunicación movilizadora debe traducirse en estrategias concretas que faciliten la interacción y el entendimiento entre actores diversos. Algunas acciones clave incluyen:
- Uso de metodologías participativas para co-construir mensajes, en lugar de imponer discursos ajenos a las comunidades.
- Fortalecimiento de las narrativas locales, respetando las formas de comunicación propias de cada cultura.
- Traducción y adaptación cultural de la información, asegurando que los mensajes sean accesibles y comprensibles en los diferentes contextos.
- Creación de espacios de escucha activa, donde las comunidades puedan expresarse sin intermediaciones que diluyan su voz.

La comunicación movilizadora en un proceso de diálogo multiactor debe construirse sobre la base de la interculturalidad, garantizando que las interacciones entre actores sean horizontales, respetuosas y orientadas a la acción colectiva. Más que un simple intercambio de información, debe ser una herramienta para derribar barreras, generar confianza y construir un sentido compartido, asegurando que el diálogo no solo sea inclusivo, sino también transformador.

## 4.4 Liderazgos territoriales

El fortalecimiento de liderazgos territoriales es un pilar fundamental para la sostenibilidad de los procesos de diálogo multiactor y la transformación del territorio. No se trata solo de contar con representantes visibles, sino de construir capacidades colectivas que permitan a los actores locales interpretar su realidad, generar estrategias compartidas y movilizar acciones con impacto duradero.

En este sentido, es clave entender el liderazgo territorial como un ejercicio de acción colectiva y aprendizaje continuo, donde el conocimiento del territorio, la capacidad de articulación entre sectores y la gestión adaptativa del cambio juegan un papel central. Los procesos de desarrollo territorial exitosos han demostrado que la combinación de liderazgos diversos —provenientes del sector público, privado, la sociedad civil y la academia— es determinante para generar coaliciones transformadoras capaces de impulsar cambios guiados por principios de equidad, justicia y sostenibilidad. Avanzar hacia una estrategia de gestión del conocimiento en Liderazgos Transformadores para la región responde a tres propósitos fundamentales:

I. En primer lugar, desde Insuco se busca consolidar el conocimiento y las experiencias construidas durante más de diez años de acompañamiento a procesos territoriales en distintos países de la región. En estos procesos se han movilizado estrategias de acción colectiva orientadas a gestionar la transformación territorial, con la participación de actores del sector público y privado, la sociedad civil y la academia. La sistematización y puesta en común de estas experiencias no solo ofrece aprendizajes para iniciativas que están comenzando, sino que además fomenta mecanismos de aprendizaje entre pares en los países de América Latina y el Caribe.

II. En segundo lugar, se pretende contribuir a la conformación de redes de cooperación e intercambio de conocimiento regional, mediante la creación de espacios de aprendizaje colaborativo y la estructuración de un programa de formación que permita:

- Apropiar fundamentos conceptuales y herramientas metodológicas;
- Reconocer experiencias de otros territorios en procesos de gestión multiactor;
- Favorecer el diálogo entre actores de diversos sectores y su interacción con expertos temáticos;
- Potenciar habilidades y capacidades individuales de las y los participantes, fomentando el autoconocimiento y el fortalecimiento de habilidades blandas.

El logro de este propósito supone la identificación de mujeres y hombres que, desde distintos sectores, dinamizan procesos de gestión territorial. De este modo, el proceso formativo se concibe como un mecanismo de gestión del conocimiento recíproco y colaborativo, con el objetivo declarado de propiciar la interacción entre diversas identidades organizacionales, institucionales y corporativas. Asimismo, busca promover la integración entre géneros y generaciones, avanzando hacia la conformación de una Red de Procesos de Diálogo Multiactor en América Latina y el Caribe.

III. Finalmente, una iniciativa de gestión del conocimiento en Liderazgos Transformadores en América Latina y el Caribe también tiene como propósito propiciar la reflexión regional sobre los escenarios de transición global y las oportunidades que la región ofrece

a escala territorial. En este contexto, diversos sectores productivos tienen el potencial de movilizar transformaciones sociales, ambientales y políticas, que deben ser canalizadas hacia la construcción de escenarios de sostenibilidad, equidad y justicia.

Uno de los principales desafíos es superar la visión tradicional del liderazgo como una acción individual o sectorial, y avanzar hacia un enfoque de liderazgo tejido, en el que las soluciones se construyan de forma colaborativa. Esto implica desarrollar habilidades para el diálogo, la negociación y la resolución de conflictos, así como fortalecer la identidad territorial como un elemento articulador entre sus habitantes.

Desde una perspectiva operativa, fortalecer los liderazgos territoriales requiere:

- Programas de formación y fortalecimiento de capacidades, que inte-

gren herramientas metodológicas y conceptos clave del diálogo multiactor.

- Redes de cooperación e intercambio de conocimiento, que permitan a actores de distintos territorios compartir experiencias y aprendizajes.
- Estrategias de gobernanza participativa, que faciliten la participación activa de los actores locales en la toma de decisiones y en la implementación de soluciones.

Los procesos de diálogo multiactor no pueden sostenerse sin el fortalecimiento de liderazgos territoriales conscientes, inclusivos y capaces de articular soluciones colectivas. Invertir en la formación de estas capacidades no solo mejora la gestión del territorio, sino que también garantiza que las transformaciones sean legítimas, sostenibles y verdaderamente impulsadas desde las comunidades.

## 4.2 Alternativas de financiamiento

Las modalidades de financiamiento para los procesos de diálogo multiactor y acción colectiva pueden provenir de diversas fuentes y esquemas de cofinanciación. No es necesario que dependan exclusivamente de los recursos de una empresa; también pueden involucrarse fundaciones, organismos de cooperación internacional, entidades del sector público, entre otros. En los casos en que el financiamiento provenga únicamente del sector privado, es fundamental establecer compromisos claros que garanticen la legitimidad, la neutralidad y la autonomía del proceso.

La búsqueda de alternativas de financiamiento es clave para asegurar la sostenibilidad y el éxito de estos procesos. Estas alternativas no solo permiten la ejecución de actividades y proyectos, sino que también fortalecen la capacidad de los actores locales para liderar iniciativas de desarrollo sostenible a largo plazo. Por ello, es esencial explorar fuentes de financiamiento más allá de los mecanismos tradicionales, incorporando enfoques innovadores y colaborativos que involucren a una diversidad de actores.

- Una de las principales alternativas de financiamiento son los fondos internacionales y las agencias de cooperación. Estas entidades suelen estar dispuestas a apoyar proyectos que promuevan el desarrollo sostenible, la inclusión social y la gobernanza participativa. Las organizaciones locales pueden acceder a estos fondos mediante la presentación de propuestas bien elaboradas, que demuestren la viabilidad e impacto potencial de sus iniciativas. Además,

las alianzas estratégicas con organizaciones internacionales no solo pueden aportar recursos financieros, sino también asistencia técnica y acceso a redes globales de conocimiento.

- El financiamiento basado en la comunidad es otra opción innovadora que vale la pena explorar. Esto incluye mecanismos como fondos rotatorios, cooperativas de ahorro y crédito, y campañas de crowdfunding. Estas estrategias permiten a las comunidades movilizar recursos de manera colectiva, fortaleciendo la cohesión social y promoviendo la autonomía financiera.
- También es importante considerar el papel de las donaciones y los patrocinios. Las fundaciones filantrópicas, las ONG y las empresas con responsabilidad social a menudo están dispuestas a financiar proyectos alineados con sus misiones y valores. Estas contribuciones pueden representar una fuente significativa de recursos para iniciar o sostener proyectos de desarrollo. No obstante, resulta fundamental establecer relaciones basadas en la confianza y la transparencia, asegurando una gestión responsable y un uso eficaz de los fondos.
- Finalmente, la participación en programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Territorial Empresarial (RTE) puede constituir una fuente valiosa de finan-

ciamiento. Muchas empresas buscan apoyar proyectos que mejoren las condiciones de vida en las comunidades donde operan y que promuevan el desarrollo sostenible. Para lograr una colaboración efectiva, es esencial que las iniciativas sean coherentes con las estrategias de RSE y RTE, y que generen beneficios tanto para la comunidad como para la empresa.

Esta discusión no se agota con las propuestas mencionadas; explorar y aprovechar diversas alternativas de financiamiento es esencial para fortalecer y sostener los procesos de diálogo multiactor. Las distintas fuentes disponibles ofrecen múltiples oportunidades para movilizar recursos. Adoptar un enfoque diversificado e innovador en la búsqueda de financiamiento no solo garantiza la viabilidad de los proyectos, sino que también fomenta la colaboración y la participación activa de todos los actores involucrados, contribuyendo así al desarrollo sostenible y equitativo del territorio.

## 4.6 Observatorio de Transformaciones Territoriales

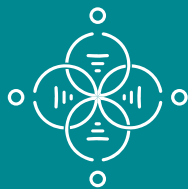
El Observatorio de Transformaciones Territoriales (OTT) de Insuco tiene como objetivo principal comprender, documentar y divulgar información sobre los cambios que ocurren en territorios impactados por proyectos de alto impacto para el desarrollo. A través de un análisis riguroso de datos priorizados, la participación activa de las comunidades y la facilitación de espacios de diálogo multiactor, el OTT busca generar una comprensión profunda y compartida de las dinámicas territoriales.

Uno de los aspectos innovadores del OTT es su enfoque en la recopilación y análisis de datos. Al priorizar información relevante y contextualizada, el observatorio puede identificar patrones y tendencias que revelan cómo los proyectos de alto impacto influyen en el desarrollo local. Este análisis se realiza mediante metodologías avanzadas y herramientas tecnológicas que permiten una interpretación precisa y dinámica de la información, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas por parte de todos los actores involucrados.

La participación comunitaria constituye otro pilar fundamental del OTT. A través de mecanismos inclusivos y diversos, el observatorio garantiza que las voces de las comunidades locales sean escuchadas y consideradas en el análisis de las transformaciones territoriales. Esto no solo fortalece su legitimidad, sino que también promueve el sentido de pertenencia y empoderamiento entre los miembros de la comunidad. La inclusión de perspectivas locales es esencial para captar la complejidad de las dinámicas territoriales y para diseñar intervenciones culturalmente sensibles y socialmente justas.

Por otro lado, el OTT desempeña un papel crucial en la facilitación de espacios de diálogo multiactor. Estos espacios están diseñados para promover la interacción y la colaboración entre diversos actores —incluyendo gobiernos locales, empresas, organizaciones de la sociedad civil y comunidades— con el fin de construir consensos, identificar soluciones conjuntas y fortalecer la cohesión social. El diálogo multiactor no solo contribuye a la resolución de conflictos y malentendidos, sino que también fomenta la cooperación y el compromiso de los actores para avanzar hacia un desarrollo sostenible del territorio.

Finalmente, a través de la producción de informes técnicos, estudios de caso y publicaciones especializadas que sistematizan las transformaciones observadas, el OTT contribuye al conocimiento global sobre el impacto de los proyectos de desarrollo en los territorios. Esta documentación no solo es valiosa para los actores locales, sino que también sirve de referencia para iniciativas análogas en otros contextos geográficos. La difusión de estos conocimientos mediante plataformas accesibles y eventos públicos amplía su alcance e influencia, promoviendo decisiones informadas y contribuyendo a mejorar las prácticas de desarrollo en todo el mundo.



ICSI

INSUCO CENTER FOR SOCIAL INNOVATION



INSUCO