

# ASOCIACIONES PARA UNA GOBERNANZA DE LA TIERRA CENTRADA EN LAS PERSONAS

*Lecciones de la investigación sobre procesos multipartitos*

Une analyse de Juan Pablo Sarmiento Barletti, Tamara Lasheras de la Riva, Douglas Bwire Ombogoh y Nining Liswanti

INTERNATIONAL  
**LAND**  
COALITION



LANDCOLLABORATIVE



## ACRÓNIMOS

<b>CIFOR-ICRAF</b>	Centro de Investigación Forestal Internacional y Agroforestal Mundial (CIFOR-ICRAF)
<b>CSO</b>	Organización de la sociedad civil
<b>CIT</b>	Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra
<b>MSP</b>	Plataforma multilateral
<b>CEN</b>	Coalición Nacional para el Suelo
<b>PCLG</b>	Gobernanza de la tierra centrada en las personas
<b>RVO</b>	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (Agencia Empresarial de los Países Bajos)
<b>S4HL</b>	Campaña “Defiende su tierra
<b>VGGT</b>	Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional

**CITA** ILC y CIFOR-ICRAF, *Asociaciones para una gobernanza de la tierra centrada en las personas: lecciones de la investigación sobre procesos multipartitos*, julio de 2023.

Este Informe fue escrito por *Juan Pablo Sarmiento Barletti, Tamara Lasheras de la Riva, Douglas Bwire y Nining Liswanti* del Centro de Investigación Forestal Internacional y Agroforestal Mundial (CIFOR-ICRAF). Los resultados, interpretaciones y conclusiones expresados no reflejan necesariamente las opiniones de ILC y CIFOR-ICRAF. Cualquier otra información mostrada en este Informe no implica ningún juicio, respaldo o aceptación por parte de ILC y CIFOR-ICRAF.

Para más información, póngase en contacto con *Alain Christian Essimi Biloa*, [a.essimibiloa@landcoalition.org](mailto:a.essimibiloa@landcoalition.org).



Este informe está sujeto a derechos de autor. Dado que la ILC fomenta la difusión del conocimiento, este trabajo puede ser reproducido, en su totalidad o en parte, para fines no comerciales de incidencia, campañas, educación e investigación, siempre y cuando se cite este trabajo. Para su reproducción en cualquier otra circunstancia, o para su reutilización en otras publicaciones, o para su traducción o adaptación, deberá obtenerse autorización. Cualquier consulta sobre derechos y licencias, incluidos los derechos subsidiarios, debe dirigirse a [info@landcoalition.org](mailto:info@landcoalition.org)

**Publicado:** Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra (ILC), Julio de 2024.

**Diseño:** Federico Pinci,  
<http://www.federicopinci.info>

# PRÓLOGO

---

La Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra cree en las asociaciones entre múltiples partes interesadas. La gobernanza de la tierra centrada en las personas es, por definición, un proceso en el que intervienen múltiples partes interesadas; la toma de decisiones sobre la tierra debe implicar a todos los que tienen un interés en ella, y no sólo a los que viven en ella.

Este es también un mensaje clave de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional (DVG), adoptadas por los gobiernos a través del Comité Mundial de Seguridad Alimentaria hace más de una década.

La ILC, y sus socios a través de LandCollaborative, han trabajado durante la última década para crear asociaciones nacionales de múltiples partes interesadas sobre la tierra. Conocidas como Coaliciones Nacionales para el Acceso a la Tierra, hoy están activas en más de 30 países<sup>1</sup>. Defienden la reforma política y jurídica, refuerzan las capacidades y, sobre todo, apoyan las luchas para defender, garantizar o recuperar los derechos sobre la tierra de las comunidades locales. Son cruciales a la hora de crear espacios para que los grupos históricamente marginados expresen sus puntos de vista, aboguen por el reconocimiento de sus derechos y desarrollen capacidades para el compromiso político. Los gobiernos, como principales garantes de derechos, también son fundamentales para estas asociaciones, ya que proporcionan los marcos jurídicos y políticos necesarios para una buena gobernanza de la tierra.

Aprendemos constantemente cuál es la mejor manera de apoyar estas plataformas de múltiples partes interesadas. Intentamos apoyar asociaciones que puedan transferir el poder a los titulares de derechos sobre la tierra. Pero también sabemos que si lo hacemos mal, podemos concretar inadvertidamente las desigualdades y exacerbar la exclusión.

Esta revisión reúne lecciones clave de las experiencias de la red de la ILC. Las combina con las conclusiones de la escasa bibliografía sobre las asociaciones entre el gobierno y la sociedad civil en el sector de la tierra, así como con perspectivas y conocimientos más amplios sobre las asociaciones y plataformas de múltiples partes interesadas. Extrae lecciones prácticas de estas experiencias y formula recomendaciones prácticas sobre cómo podemos hacerlo mejor.

Este informe va acompañado de un conjunto de herramientas que orientan a las asociaciones que son específicas para cada contexto, genuinamente inclusivas y capaces de ampliar su impacto a lo largo del tiempo. El conjunto de herramientas proporciona un marco integral para diseñar, implementar y evaluar asociaciones eficaces en la gobernanza de la tierra.

Estamos comprometidos con la creación de una comunidad mundial de prácticas en apoyo de plataformas multisectoriales de impacto para la gobernanza de la tierra centrada en las personas. Confiamos en que este informe y este conjunto de herramientas sean de utilidad para los profesionales de la gobernanza de la tierra, los partidarios, los promotores, los financiadores y los artífices del cambio. ¡Manos a la obra!



**Mike Taylor**

Director de la Secretaría de la ILC

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores están muy agradecidos a los miembros del **Grupo Consultivo de Asociaciones entre el Gobierno y las OSC** que proporcionaron orientación estratégica al equipo de investigación: Anna Schreiber (WHH), Davie Benton Chilonga (Ministerio de Tierras, Vivienda y Desarrollo Urbano, Malawi), Doreen Nancy Kobusingye (CEN Uganda), Francesca Romano (FAO), Buawah Jobo Samba (Ministerio de Tierras, Vivienda y Planificación Rural, Sierra Leona), Lisette Meij (RVO), Nicolas Avellaneda (CEN Argentina), Timothy Salomon (CEN Filipinas), Brendan Schwartz y Pr. Julian Quan (NRI, Universidad de Greenwich)

El Informe se ha beneficiado de los comentarios y sugerencias de Alain Christian Essimi Biloa, Annalisa Mauro, Yonas Mekonen, Sabine Pallas, Stefano di Gessa y Ashley von Anrep. La **Agencia Empresarial de los Países Bajos (RVO)**, a través del Programa LAND-at-scale, también participó en la elaboración de este Informe, con el apoyo y la contribución de Astrid Broekaart, Gemma Betsema, Imke Greven, Aoife Ossendorp y Maaïke van den Berg.

Un agradecimiento especial a los representantes del Gobierno, los socios y los facilitadores y puntos focales de las plataformas multisectoriales que participaron en junio de 2024 en las sesiones de presentación y validación del informe en Kampala, Uganda, durante la Semana de Aprendizaje para promover las asociaciones entre el Gobierno y las OSC en el sector de la gobernanza de la tierra. La misma gratitud va dirigida a los colaboradores de los estudios de caso presentados en este informe (Anexo).

# TABLA DE CONTENIDO

---

<b>PRÓLOGO</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>MÉTODOS</b>	<b>14</b>
<b>PROCESOS MULTIPARTITOS: CONCLUSIONES DE LA LITERATURA ACADÉMICA</b>	<b>15</b>
<i>Beneficios</i>	16
<i>Desafíos</i>	19
<b>TIPOLOGÍAS DE PROCESOS MULTIPARTITOS</b>	<b>23</b>
<b>ESTUDIOS DE CASO</b>	<b>27</b>
<i>Estudios de casos</i>	27
<b>Albania</b> <i>Coalición Nacional para el Acceso a la Tierra (NLC)</i>	28
<b>Colombia</b> <i>Fortalecimiento de las capacidades de las comunidades locales en la aplicación del Catastro Multipropósito</i>	29
<b>Kirguistán</b> <i>La NLC sobre tierra y gobernanza sostenibles</i>	30
<b>Filipinas</b> <i>Plataforma de conocimientos y políticas sobre agricultura y desarrollo rural (ARDKPP)</i>	30
<b>Sierra Leona</b> <i>Aplicación de las VGGT y de la política nacional del suelo</i>	31
<b>Uganda</b> <i>Campaña 'Stand for Her Land' (S4HL)</i>	32
<i>Análisis comparativo</i>	33
<i>Teorías del cambio y prácticas</i>	38
<b>LECCIONES</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO</b>	<b>58</b>

---



# RESUMEN EJECUTIVO

---

El aumento del interés en torno a las asociaciones entre entidades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil (OSC) destinadas a fomentar una gobernanza de la tierra más equitativa supone un loable paso adelante. Estas asociaciones reconocen la necesidad de acuerdos multisectoriales y multinivel para abordar las complejidades de la gobernanza de la tierra y aprovechar las diversas capacidades, recursos y conocimientos de las partes interesadas. Estas asociaciones adquieren especial importancia dado el amplio espectro de actores de la sociedad civil implicados, que van desde las organizaciones no gubernamentales (ONG) a las organizaciones representativas de los pueblos indígenas, junto con los diversos sectores gubernamentales implicados en la gobernanza de la tierra. Dentro de estos marcos, las OSC asumen diversas funciones, como la facilitación, la organización, la defensa del cambio político y el desarrollo de la capacidad de las comunidades locales. Además, las OSC son agentes cruciales en la creación de espacios para que los grupos históricamente marginados expresen sus puntos de vista, aboguen por el reconocimiento de sus derechos y desarrollen capacidades para su futuro compromiso político. Aunque las OSC desempeñan un papel fundamental a la hora de facilitar las asociaciones, la participación activa de los gobiernos como socios es clave. Los gobiernos, como principales garantes de derechos y actores centrales en la elaboración, aplicación y cumplimiento de marcos jurídicos y políticos, desempeñan un papel fundamental en las asociaciones.

Las asociaciones son componentes integrales de la tendencia más amplia de los procesos con múltiples partes interesadas. Se presta mucha atención y se destinan muchos fondos a estos procesos y a su potencial para convocar a diversas partes interesadas a negociar, tomar decisiones y/o intercambiar conocimientos, con el objetivo de obtener resultados más eficaces y equitativos en comparación con las vías convencionales de toma de decisiones descendentes o unisectoriales. La expansión de los procesos multipartitos está vinculada a la creciente expectativa de una mayor y mejor participación y capacitación de los actores de la sociedad civil en la toma de decisiones y la planificación, haciendo hincapié en la defensa de la democracia participativa y los derechos. Además, estos procesos se han incorporado cada vez más a las políticas internacionales, nacionales y subnacionales para apoyar iniciativas de desarrollo sostenible. Sin embargo, el éxito de la puesta en práctica de estas alianzas depende de las enseñanzas basadas en pruebas sobre lo que funciona y lo que no, teniendo en cuenta las complejas interacciones entre diversos niveles y sistemas de conocimiento que conllevan. A pesar de los retos y las limitaciones, abordar estas cuestiones es crucial para profundizar en nuestra comprensión práctica de los factores que fomentan el éxito de las asociaciones. El presente informe, basado en una revisión de la bibliografía y en el examen de seis asociaciones de múltiples partes interesadas en las que participan organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, pretende contribuir a esta comprensión.

A continuación se sintetizan nueve lecciones clave extraídas de la bibliografía y la investigación de casos prácticos.

### ***Conciencia contextual***

Las asociaciones eficaces requieren un profundo conocimiento de los contextos geográficos, políticos, socioculturales y económicos en los que operan. Los factores históricos, como la colonización, los conflictos y los sistemas de gobierno, influyen considerablemente en las asociaciones. Por ejemplo, las reformas agrarias de Sierra Leona tras el conflicto y las disparidades de género de Uganda ponen de relieve la importancia de los enfoques adaptados. Reconocer los procesos multipartitos y los problemas de gobernanza existentes garantiza que las iniciativas se basen en sistemas establecidos, lo que aumenta su pertinencia y eficacia.

### ***Teoría del cambio y mecanismos de seguimiento claros***

Una teoría del cambio elaborada conjuntamente alinea objetivos diversos y permite adaptarse a contextos cambiantes. Aunque no siempre están formalizados, los marcos orientativos proporcionan dirección y coherencia. Los sistemas integrales de seguimiento y evaluación, como los de Sierra Leona y Uganda, garantizan la rendición de cuentas y la mejora continua. La integración de los proyectos en iniciativas más amplias, como se demostró en Colombia, puede mejorar el impacto al alinearse con objetivos más amplios.

### ***Adaptabilidad***

Las asociaciones deben estar diseñadas para adaptarse a los contextos cambiantes del sector de la tierra. Las asociaciones de éxito incorporan prácticas reflexivas y adaptativas, que permiten incluir nuevos conocimientos, abordar conflictos de valores y reevaluar los cambios a distintos niveles. Unas estructuras de gobernanza claras y unas reuniones consultivas periódicas, como se ha visto en Sierra Leona y Uganda, facilitan una coordinación y una toma de decisiones eficaces.

### ***Asociaciones multisectoriales e integradas***

En las asociaciones eficaces participan diversas partes interesadas, como organismos gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, grupos de base e instituciones académicas. Los papeles de estos actores varían, con los ministerios gubernamentales a menudo centrales en la implementación y las organizaciones internacionales proporcionando un apoyo crucial. La participación de una amplia gama de partes interesadas garantiza iniciativas integrales e inclusivas, aprovechando los conocimientos técnicos y aumentando la credibilidad.

### ***Inclusión***

Abordar las desigualdades de poder y garantizar la participación de los grupos marginados, como las mujeres y los jóvenes, conduce a resultados más equitativos. Las estrategias de inclusión varían, pero suelen incluir componentes de igualdad de género y enfoques participativos. Por ejemplo, la campaña de Uganda se centra en los derechos de las mujeres sobre la tierra, mientras que Kirguistán garantiza la participación de las mujeres en la gestión de los recursos naturales.

### ***Mecanismos de rendición de cuentas***

Es esencial incorporar mecanismos de gobernanza para que los participantes rindan cuentas. Los procesos transparentes generan confianza, gestionan las expectativas y garantizan objetivos realistas. Establecer funciones, responsabilidades y directrices claras desde el principio ayuda a alinear los esfuerzos de las partes interesadas y a abordar posibles conflictos.



### ***Intercambio de capacidades y aprendizaje conjunto***

Para que la participación sea eficaz es necesario compartir conocimientos y desarrollar capacidades. Las asociaciones deben reconocer y abordar las desigualdades de poder en el acceso al conocimiento, fomentando el aprendizaje conjunto y la creación conjunta de resultados. La integración de los sistemas locales de conocimiento y el fomento de una participación informada son cruciales para la legitimidad y el éxito.

### ***Facilitación y liderazgo***

Los facilitadores neutrales y el liderazgo adaptable son vitales para mantener asociaciones equitativas y eficaces. Los facilitadores equilibran las diversas perspectivas y garantizan una toma de decisiones integradora. La flexibilidad en el liderazgo y la gestión eficaz de los conflictos mejoran aún más la dinámica de la asociación.

### ***Tiempo y recursos financieros***

Generar confianza y aprendizaje mutuo requiere una inversión significativa de tiempo y dinero. Unos plazos realistas y recursos suficientes son esenciales para desarrollar y gestionar las asociaciones. Reconocer que no todos los participantes reciben una compensación por su implicación garantiza un compromiso justo y sostenido.

A continuación, teniendo en cuenta las pruebas revisadas, sintetizamos una serie de incentivos para que los actores gubernamentales y las OSC se impliquen en asociaciones ***que funcionen correctamente.***

Los incentivos para que los agentes gubernamentales participen en asociaciones que funcionen bien incluyen:

- » ***Diseñar políticas más eficaces:*** Las aportaciones de los grupos de interés conducirán a políticas que aborden mejor sus problemas.
- » ***Tener mayor impacto:*** Involucrar a las OSC en el diseño y la aplicación de las políticas hace que un proceso tenga más probabilidades de tener un mayor impacto a lo largo del tiempo, especialmente cuando crean un sentimiento de apropiación entre los actores locales.
- » ***Generar confianza:*** Las OSC gozan de legitimidad (por ejemplo, como organizaciones representativas o aliadas) en zonas y/o contextos de desacuerdos históricos sobre la tenencia de la tierra.
- » ***Desarrollar capacidades:*** Algunas OSC están especializadas en el desarrollo de las capacidades de los agentes comunitarios y gubernamentales (por ejemplo, técnicas, de comunicación intercultural, de puesta en práctica de los conocimientos locales) de un modo que los organismos gubernamentales no pueden hacer.
- » ***Apoyar los compromisos internacionales:*** Las asociaciones pueden generar la adhesión de la población local en apoyo de las políticas gubernamentales y los objetivos políticos vinculados a la ampliación de la participación.
- » ***Acceder a nuevas fuentes de financiación:*** Los socios pueden reunir fondos o acceder a nuevas fuentes de financiación para acciones específicas.

Entre los incentivos para que los agentes de la sociedad civil participen en asociaciones que funcionen bien figuran los siguientes:

- » **Apoyar el diseño de políticas más eficaces:** Las asociaciones deben llevar a los representantes de los hombres y mujeres que gestionan la tierra y los recursos a los espacios donde se toman las decisiones que pueden afectarles.
- » **Garantizar la aplicación de las políticas:** Los actores de las OSC pueden integrar iniciativas en los ciclos políticos gubernamentales para apoyar el reconocimiento y el respeto de los derechos.
- » **Promover la colaboración multisectorial:** Las OSC pueden reunir a sectores gubernamentales que tienen responsabilidades vinculadas sobre la tierra y los recursos, pero que normalmente trabajan en compartimentos estancos.
- » **Cambiar los paradigmas en la comprensión de las prácticas locales:** La colaboración y el aprendizaje conjunto con los agentes locales y el desarrollo de capacidades específicas pueden dar lugar a cambios en los paradigmas de los agentes gubernamentales sobre las prácticas locales de gobernanza de la tierra.
- » **Mejorar las relaciones entre actores clave:** Las asociaciones favorecen la alineación, la confianza y el aprendizaje conjunto entre agentes que normalmente no colaboran.
- » **Aunar los recursos existentes o acceder a nueva financiación:** Los socios pueden poner en común sus recursos (y capacidades) existentes o encontrar nuevas vías de financiación para apoyar sus objetivos comunes.

# INTRODUCCIÓN

El creciente interés por las asociaciones entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para fomentar una gobernanza de la tierra más equitativa es encomiable. Esta tendencia refleja un mayor reconocimiento del imperativo de los acuerdos de colaboración, multisectoriales y multinivel, junto con la puesta en común de capacidades, recursos y conocimientos que conllevan, para promover una gobernanza de la tierra centrada en las personas (Jansen y Kalas, 2020). Estas asociaciones son especialmente significativas dado el amplio espectro de actores de la sociedad civil implicados, que van desde las ONG hasta las organizaciones representativas de los pueblos indígenas, junto con los diversos sectores gubernamentales que invierten en la gobernanza de la tierra (Larson et al., 2018). Dentro de estos marcos de colaboración, las OSC asumen diversas funciones, como la facilitación, la organización, la promoción del cambio de políticas y el desarrollo de capacidades para las comunidades locales (Blomley y Walters, 2019; Kusters et al., 2018). Además, las OSC actúan como agentes fundamentales en la creación de espacios para que los grupos históricamente marginados expresen sus perspectivas, aboguen por el reconocimiento de sus derechos y desarrollen capacidades para una futura participación política (Larson et al., 2022).

Sin embargo, es esencial reconocer que el papel de las OSC en estas asociaciones es de apoyo y no de sustitución de los procesos gubernamentales institucionales. Del mismo modo, los gobiernos, como principales responsables y actores centrales en la elaboración, aplicación y cumplimiento de los marcos jurídicos y políticos, desempeñan un papel fundamental en las asociaciones para la gobernanza de la tierra. Los proponentes de estos procesos de colaboración entre múltiples partes interesadas están impulsados por el objetivo de aprovechar los recursos y las capacidades para allanar el camino hacia la consecución de objetivos compartidos (Hewlett et al., 2021).

Percibimos las asociaciones como componentes integrales del marco más amplio de los procesos multipartitos. Estos procesos, también denominados asociaciones, plataformas, foros e iniciativas, convocan a diversas partes interesadas para negociar, tomar decisiones y/o intercambiar conocimientos, con el objetivo de obtener resultados más eficaces y equitativos en comparación con las vías convencionales de toma de decisiones descendentes o unisectoriales (Campbell, 1994; Pretty, 1995; Buchy y Hoverman, 2000; Beierle, 2002; Reed, 2008). Las Naciones Unidas definen las asociaciones como *"relaciones voluntarias y de colaboración entre varias partes, tanto públicas como no públicas, en las que todos los participantes acuerdan trabajar juntos para lograr un propósito común o emprender una tarea específica y, según lo acordado mutuamente, compartir los riesgos y las responsabilidades, los recursos y los beneficios"*.<sup>1</sup> Aunque las definiciones académicas varían, reconocen universalmente el potencial de los procesos multipartitos para abordar la naturaleza polifacética de los retos complejos. Por ejemplo, las redes multipartitas se describen como *"acuerdos de cooperación voluntaria entre agentes públicos, empresariales y de la sociedad civil que presentan una institucionalización mínima, cuentan con estructuras de toma de decisiones comunes no jerárquicas y abordan cuestiones de política pública"* (Streets, 2004: 5).

1

<https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/about>

Las plataformas multipartitas se caracterizan por ser *"mesas redondas en las que se reúnen personas con perspectivas diversas"* (Warner, 2006: 17), mientras que las iniciativas multipartitas implican a *"una variedad de actores de diverso carácter y poder que participan en una serie de prácticas interrelacionadas en varios sitios"* (Kohne, 2014: 471). A pesar de estas definiciones matizadas, existe un consenso en cuanto a las características definitorias de las asociaciones. Las asociaciones reúnen a *"una coalición de intereses procedentes de más de un sector para generar un acuerdo, tienen objetivos comunes y una estrategia para alcanzarlos, los socios comparten riesgos, recursos y habilidades, y logran beneficios mutuos y sinergias"* (Hutchinson y Campbell, 1998).

La expansión de los procesos multipartitos está vinculada a la creciente expectativa de una mayor y mejor participación y capacitación de los agentes de la sociedad civil en la toma de decisiones y la planificación (Fung y Wright, 2003; Berkes et al., 1989; Botchway, 2001; Hemmati, 2002). Los beneficios de esta participación ampliada incluyen la defensa de la democracia participativa y los derechos (véase, por ejemplo, Backstrand, 2006; Chatre, 2008; Gambert, 2010; Pruitt y Thomas, 2007; Reed, 2008; Reed et al., 2009) y la gobernanza colaborativa, un enfoque de la toma de decisiones y la gestión que hace hincapié en el aprendizaje conjunto, la cooperación y la mejora del entendimiento mutuo hacia resultados más adaptativos, eficaces y equitativos, en contraposición a los enfoques descendentes y unisectoriales dominantes (Edelenbos y Teisman, 2013; Hahn et al., 2006; Lubell, 2015; Westerink et al., 2017; Kallis et al., 2009; Fernández-Giménez et al., 2019).

Esta perspectiva sobre el potencial de la coordinación ha sido objeto de atención en foros internacionales y políticas nacionales y subnacionales (Brockhaus et al., 2014; Gallemore et al., 2014; Kowler et al., 2014). En particular, el camino hacia la consecución de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas se establece en torno al compromiso y la colaboración de múltiples partes interesadas. El documento destaca la importancia de *"la alianza mundial para el desarrollo sostenible, complementada por el uso de asociaciones de múltiples partes interesadas"* (Naciones Unidas, 2015; Malekpour et al., 2021; Horan, 2022) como clave para la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (véase el ODS 17). Este compromiso está vinculado a reconocimientos anteriores, como los esbozados en la declaración final de la cumbre Río+30, en la que se hacía hincapié en la necesidad de establecer asociaciones a distintos niveles para avanzar en las iniciativas de desarrollo sostenible (Declaración de Río, 1992). Los acuerdos regionales refuerzan aún más las asociaciones. Por ejemplo, el Marco y Directrices sobre Política Agraria en África de la Unión Africana aboga por una *"visión compartida entre todas las partes interesadas de una política agraria integral y coordinada como factor principal del desarrollo nacional"* (Unión Africana, 2010). En respuesta a este interés mundial y regional, se han incorporado cada vez más procesos de múltiples partes interesadas para apoyar iniciativas a nivel subnacional tanto de la sociedad civil como de los gobiernos (Franco y Monsalve Suárez, 2017; Boyd et al., 2018; Ros-Tonen et al., 2018; Stickler et al., 2018; Sarmiento Barletti y Larson, 2020).

Ante esta perspectiva optimista, el éxito de la puesta en práctica de estas asociaciones depende de las lecciones basadas en pruebas sobre lo que funciona y lo que no. Los retos surgen al reunir a los diferentes sectores gubernamentales y actores de la sociedad civil, a menudo con diferentes prioridades, para fomentar las interacciones de colaboración para abordar un problema común o lograr objetivos compartidos (véase, por ejemplo, Estrada-Carmona et al., 2014; Bastos Lima et al., 2017).

A pesar de este interés discursivo y del considerable tiempo e inversión financiera dedicados a la creación de procesos de múltiples partes interesadas en diferentes sectores y geografías, *"la realidad es que todavía estamos arañando la superficie en términos del número y la calidad de las asociaciones necesarias para alcanzar los ODS"* (UNDESA, 2019). Además, cabe señalar que los procesos de múltiples partes interesadas no son nuevos; Hutchinson señaló hace tres décadas que, dado que las asociaciones eran *"la 'palabra de moda de los ochenta', hay buenas razones para creer que su popularidad continuará durante los noventa"* (1994: 342). Desde entonces, estos procesos se han anunciado como *"el paradigma de colaboración del siglo XXI"* (Austin, 2000: 44).

Los investigadores han señalado que estos procesos tienden a no estar preparados para abordar las cuestiones subyacentes que estructuran la desigualdad, como las relaciones de poder desiguales y la exclusión (Ravikumar et al., 2018; Sarmiento Barletti et al., 2020). La bibliografía destaca la importancia de no percibir los procesos de múltiples partes interesadas como esfuerzos técnicos, apolíticos o neutrales. Comprender el potencial de estos espacios requiere reconocerlos como construcciones sociopolíticas (Lefebvre, 1991) que evolucionan dentro de sus contextos específicos (Warner y Verhallen, 2007). Además, estos procesos a menudo implican interacciones complejas entre niveles (Nunan, 2018; Carlsson y Sandström, 2008; Paavola y Adger, 2009) y sistemas de conocimiento que se ven afectados por las historias de interacciones entre actores que pueden ir desde la colaboración hasta el conflicto (Marshall et al., 2010; Diaz-Kope y Miller-Stevens, 2015). Los estudiosos han expresado su preocupación por la posibilidad de que las asociaciones sean cooptadas por actores más poderosos, incluidos los organismos gubernamentales, ya sea como esfuerzos simbólicos o para promover sus propias agendas bajo la apariencia de colaboración. Incluso en los casos en los que no existe tal cooptación activa, los agentes gubernamentales suelen ejercer una influencia significativa, incluso en redes aparentemente colaborativas, influyendo en los procesos de toma de decisiones y en el flujo de información (Fliervoet et al., 2016; Agrawal, 2005).

Dado el creciente interés por las alianzas, es necesario basarse en pruebas de prácticas eficaces y equitativas y explorar cómo pueden aplicarse esas lecciones a otros contextos. Este informe -basado en una revisión de la bibliografía y en el examen de seis asociaciones de múltiples partes interesadas en las que participan gobiernos y OSC- aborda esta carencia de pruebas para profundizar en nuestra comprensión práctica de los factores que fomentan el éxito de las asociaciones, al tiempo que reconoce y aborda sus limitaciones.

# MÉTODOS

Esta revisión se basa en investigaciones anteriores de los autores (Hewlett et al., 2021; Sarmiento Barletti et al., 2020; Sarmiento Barletti y Larson, 2019). La metodología implicó varios pasos clave. Los autores realizaron una búsqueda sistemática utilizando términos específicos relacionados con la colaboración y la gobernanza de la tierra, aplicando criterios de exclusión e inclusión, una estrategia de bola de nieve y encuestas. Buscaron en Google Scholar y Web of Science combinaciones de los siguientes términos: "*collaboration\**", "*multi-stakeholder\**", "*multi-actor\**", "*partnership\**", "*land reform\**", "*land tenure\**", "*land rights*", "*titling\**", "*tenure*", "*tenure reform*", "*property rights*", y "*land governance*". Se identificaron recursos adicionales mediante una estrategia de bola de nieve, incluida la literatura gris de repositorios de organizaciones clave como los de la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra y el Centro de Investigación Forestal Internacional y Agroforestería Mundial (CIFOR-ICRAF). En particular, la bibliografía sobre procesos con múltiples partes interesadas centrados en el uso de la tierra, los bosques y la gestión del paisaje se incluyó como parte de la estrategia de bola de nieve, ya que las cuestiones relativas a la equidad y la inclusión en estos sectores son relevantes para el sector de la gobernanza de la tierra. Esto incluye la naturaleza multisectorial y multinivel de los retos para la gobernanza de la tierra y los recursos centrada en las personas, así como los tipos de actores y las desigualdades de poder entre ellos que estructuran las asociaciones en el sector de la tierra. Los autores revisaron documentos en inglés, francés y español, examinando los resúmenes y seleccionando los documentos pertinentes, para después codificar sus notas utilizando códigos predeterminados e inductivos.

Para complementar la búsqueda bibliográfica, llevaron a cabo una investigación documental, encuestas y entrevistas con seis asociaciones que apoyan la gobernanza de la tierra centrada en las personas. Los estudios de caso se seleccionaron con la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, garantizando la representación de sus cuatro regiones (África, Asia, EMENA y ALC). La selección pretendía abarcar diferentes tipos de asociaciones con distintos grados de éxito, permitiendo un análisis en profundidad de su planificación, procesos y resultados. Las entrevistas semiestructuradas con informantes clave se realizaron a través de Microsoft Teams y las encuestas se desplegaron en albanés, inglés, francés y español. Los cuestionarios y las encuestas pretendían comprender el funcionamiento de las distintas asociaciones, su organización, el contexto en el que se organizaron, su gobernanza y mecanismos internos, y sus limitaciones y logros.

La revisión se sintetizó en lecciones sobre los desafíos clave y las condiciones propicias para las asociaciones entre el gobierno y los actores de la sociedad civil, y se puso en conversación con los hallazgos de las entrevistas con los seis estudios de caso. Las lecciones derivadas de la revisión se presentaron y validaron en tres sesiones durante la Semana de Aprendizaje de la ILC en Kampala, Uganda, en junio de 2024. Los comentarios y sugerencias recibidos por los participantes en esas sesiones se han incluido en el borrador final de esta revisión.

# PROCESOS MULTIPARTITOS: CONCLUSIONES DE LA LITERATURA ACADÉMICA

---

La creciente integración de los procesos multipartitos llama la atención sobre la variedad de agentes que determinan las prácticas de uso de la tierra sobre el terreno. Dichos procesos se describen como una respuesta a dos cuestiones clave para el sector de la tierra. El primero es la falta de coordinación entre los actores y sectores que pueden afectar a la reforma agraria. El segundo es el reconocimiento de las desigualdades de poder entre las partes interesadas y los sectores implicados. En general, los procesos participativos se consideran una forma de abordar las desigualdades de poder entre las partes interesadas, de comprender las perspectivas de los más afectados por las políticas y decisiones sobre el uso de la tierra y de tratar de incorporar a quienes tienen poder para afectar a la aplicación y sostenibilidad de las iniciativas propuestas (véase Dougill et al., 2006; Tippet, 2007; Reed, 2008; Reed et al., 2009).

Los analistas con diferentes posturas respecto a los procesos multipartitos reconocen la naturaleza problemática de las desigualdades de poder en los enfoques habituales, pero discrepan sobre si la participación de múltiples partes interesadas puede transformarlas. Una postura destaca el potencial de los procesos de toma de decisiones más horizontales, con resultados más equitativos y eficaces para las poblaciones locales (Sayer et al., 2013; Estrada-Carmona et al., 2014; Bastos Lima et al., 2017). La otra sostiene que la participación dominante solo enmascara las tecnologías de gobernanza existentes que no abordan, y pueden reforzar, las estructuras de desigualdad (Cooke y Kothari, 2001; Warner, 2006). Estas posturas vinculan la participación de los interesados con resultados positivos que van desde lo normativo (como ideología) -incluida la defensa de los derechos, la justicia y la democracia participativa- hasta lo pragmático (como método), como la propuesta de que la participación de los interesados conduce a iniciativas más sostenibles y rentables con una mayor apropiación local (Buchy y Hoverman, 2000; Hemmati, 2002; Reed, 2008). El énfasis en la participación también refleja los llamamientos del mundo académico y las organizaciones de base en favor de un enfoque basado en los derechos para la toma de decisiones en los procesos que les afectan y sus vías de bienestar autodeterminado (por ejemplo, Chambers, 1983; Chambers et al., 1989). Estos procesos también pueden crear importantes oportunidades para la disidencia allí donde éstas no están disponibles para los grupos históricamente infrarrepresentados (Palacios Llaque y Sarmiento Barletti, 2021; Rodríguez y Sarmiento Barletti, 2021).

La Escalera de la participación ciudadana de Arnstein (1969) es uno de los modelos analíticos más destacados utilizados para comprender la participación de la sociedad civil en los procesos relacionados con la labor de gobierno. La escalera va de la "manipulación" al "control ciudadano", yuxtaponiendo a los ciudadanos "con los poderosos para poner de relieve las divisiones fundamentales entre ellos" (Arnstein, 1969: 217). Cada peldaño de la escalera representa un mayor poder para los ciudadanos en cuanto a su capacidad para influir en la toma de decisiones. La asociación, el sexto peldaño de la escalera, implica el control conjunto y la "propiedad", con los beneficios y riesgos pertinentes compartidos por los gobiernos y los actores de la sociedad civil. Sin embargo, una relectura del modelo de Arnstein por parte de estudiosos del Sur Global replantea la escalera y sus peldaños, señalando que la voluntad de los gobiernos es clave para determinar los resultados de cualquier proceso multilateral (Guaraldo Choguill, 1999). Esto está relacionado con la observación de que los distintos participantes en un proceso multilateral pueden tener una comprensión diferente de lo que significa "coordinación" o "colaboración" (Kusters et al., 2020). En algunos casos, los funcionarios del gobierno pueden establecer un proceso para comunicar planes o cambios políticos, sin estar necesariamente abiertos a considerar los comentarios de las partes interesadas, y aun así entenderlo como coordinación; los participantes pueden percibirlo como información unilateral (Rodríguez y Sarmiento Barletti, 2021). Esto dista mucho del tipo de relaciones de colaboración implícitas en los procesos con múltiples partes interesadas, ya que es mutuamente beneficioso para sus participantes reunirse para trabajar por objetivos comunes, compartiendo responsabilidades -en diferentes grados- para alcanzarlos (Ayivor et al., 2020).

La sección siguiente sintetiza algunas de las ventajas y dificultades de los procesos multipartitos descritos en la literatura académica, antes de pasar a analizar las distintas tipologías que se han desarrollado para comprender y comparar dichos procesos.

## BENEFICIOS

### **LAS ASOCIACIONES PUEDEN UNIR A LOS AGENTES PARA LOGRAR UN MAYOR IMPACTO EN LOS OBJETIVOS COMUNES**

La bibliografía señala que los esfuerzos de colaboración entre múltiples partes interesadas son fundamentales para abordar cuestiones complejas como la pobreza económica rural y la reforma agraria (Cullen et al., 2005). En general, los procesos de múltiples partes interesadas se describen como enfoques integrados y coherentes con el potencial de abordar las complejidades de los problemas "perversos" que implican diferentes intereses, impulsores y actores con diferentes grados de acceso al poder y responsabilidades sobre el reconocimiento y el respeto de los derechos (DeFries y Nagendra, 2017; Dentoni et al., 2018; Jordan y Lenschow, 2010; Waylen et al., 2019).

Las definiciones más citadas de los mecanismos multipartitos son positivas. Wollenberg et al. describen los procesos multipartitos como "cursos de acción en los que dos o más grupos de interés aportan sus puntos de vista, toman una decisión o coordinan una actividad conjuntamente" (2005: 45). Del mismo modo, Steins y Edwards (1999: 244) los describen como "órganos de toma de decisiones (voluntarios o estatutarios) compuestos por diferentes partes interesadas que perciben el mismo [...]"



*problema, se dan cuenta de su interdependencia para resolverlo y se reúnen para acordar estrategias de acción para resolver el problema*". Para Faysse (2006), estos procesos se basan en la negociación permanente; siempre pueden ser imperfectos, pero sus resultados positivos superan a los negativos.

La mayoría de las definiciones de asociación se basan en la diversidad de actores que se reúnen en una sola y hacen hincapié en la creación de relaciones, el intercambio de conocimientos, el aprendizaje conjunto y la mejora de la comunicación (Waylen et al., 2023). Las asociaciones reúnen a los agentes para fomentar visiones compartidas y fijar objetivos comunes, en muchos casos estableciendo actividades o poniendo en común recursos, conocimientos y capacidades que tal vez no puedan realizar por sí solos. Estas relaciones entre diferentes actores se han vinculado a los tipos de interacción que se esperan en los acuerdos de gobernanza colaborativa y se espera que alcancen decisiones o resultados que los diferentes tipos de partes interesadas consideren más aceptables y eviten los posibles malentendidos y conflictos que son más comunes en los procesos descendentes o unilaterales dominantes (Faysse, 2006). Se trata de procesos interactivos de toma de decisiones entre actores con un objetivo común compartido (Manring, 2005; Cheng et al., 2015). La gobernanza colaborativa hace hincapié en los objetivos comunes y en la creación de confianza entre actores, sectores y niveles (Bordin, 2017; Kirsop-Taylor et al., 2020).

La bibliografía sobre los procesos multipartitos está impregnada de optimismo sobre las posibilidades de mejorar la coordinación y la colaboración cuando las plataformas o la asociación se hacen bien (véase una revisión en Sarmiento Barletti y Larson, 2019). Brouwer y Woodhill (2015) señalan las siguientes nueve características de las iniciativas multipartitas que funcionan bien: (1) se basan en una *"situación problemática"* u oportunidad compartida y definida; (2) todas las partes interesadas participan en la asociación; (3) funciona en diferentes sectores y escalas; (4) sigue un proceso y un calendario acordados pero dinámicos; (5) implica a las partes interesadas en el establecimiento de sus expectativas para una buena asociación; (6) trabaja con diferencias y conflictos de poder; (7) fomenta el aprendizaje de las partes interesadas; (8) equilibra los enfoques ascendentes y descendentes; y (9) hace posible un cambio transformador e institucional. Estas características son idealizadas pero útiles para reflexionar sobre el potencial de las asociaciones, pero los factores que permiten o dificultan tal rendimiento son quizá más importantes. Además, estas características deben entenderse dentro de una tendencia más amplia que aborda los procesos multipartitos como procesos de negociación continuos e imperfectos que, no obstante, tienen más resultados positivos que negativos (Faysse, 2006). En una línea similar, la investigación ha demostrado que los representantes de los pueblos indígenas y las comunidades locales que participan en estos procesos (Larson et al., 2022) han reconocido las limitaciones de estos espacios en cuanto a lo que se puede conseguir y a las desigualdades de poder entre sus participantes, pero seguían siendo optimistas sobre su potencial dada la historia de falta de espacios participativos en sus paisajes. Incluso con voluntad de participación, las desigualdades influidas por las relaciones de poder históricas pueden afectar a la capacidad de las partes interesadas menos poderosas para hacer valer sus derechos (Gonzales Tovar et al., 2021 Rodríguez y Sarmiento Barletti, 2021).

**Cuadro 1.** Beneficios de las asociaciones sintetizados a partir de la bibliografía Beneficios de las asociaciones sintetizados a partir de la literatura

- » Canal de participación directa de distintas partes interesadas que normalmente no colaboran.
- » Una alternativa a los procesos impulsados por el Estado para la aportación y la colaboración.
- » Crear oportunidades para que los distintos grupos aprendan unos de otros, se comuniquen, establezcan relaciones y confíen.
- » Puede crear condiciones más equitativas para los grupos infrarrepresentados.
- » Puede trasladar el poder a grupos locales o anteriormente infrarrepresentados.
- » No asumen resultados en los que todos ganan y son más explícitos sobre los ganadores y los perdedores.
- » Más realistas sobre el tiempo necesario para reunir a la gente y llegar a un acuerdo.
- » Aportar puntos de vista y competencias más diversos que produzcan sinergias y mejoren las capacidades para innovar y hacer frente a entornos complejos.
- » Permitir la creación de redes entre grupos infrarrepresentados y aliados más poderosos.
- » Permitir el acceso a espacios de debate con actores más poderosos que los actores infrarrepresentados puedan utilizar para plantear cuestiones fuera del mandato de la asociación.
- » Fomentar la colaboración multisectorial y mejorar las relaciones entre los distintos grupos.
- » Puede crear vínculos para movilizar más fondos para lograr una solución conjunta.
- » Puede promover o mejorar la comunicación entre diferentes sectores y actores.

**Fuentes:** Estudio comparativo mundial sobre REDD+ ([www.cifor-icraf.org/gcs](http://www.cifor-icraf.org/gcs)); Arnstein, 1969; Pretty, 1995; Buchy y Hoverman, 2000; Moore et al., 2001; Beierle, 2002; Senecah, 2004; Rowe y Frewer, 2000; Wollenberg et al., 2005; Warner, 2006; Reed, 2008; Gambert, 2010; Kohne, 2014.

Teniendo en cuenta las pruebas que se han sintetizado en esta revisión, las Tablas 2 y 3 establecen una serie de incentivos para que los actores gubernamentales y las OSC se impliquen en asociaciones *que funcionen bien*. Se hace hincapié en esta característica porque las asociaciones ineficaces y poco equitativas pueden no conducir a los resultados que se señalan a continuación.

**Cuadro 2.** Incentivos para que los organismos públicos participen en asociaciones

- » Diseñar políticas más eficaces: las aportaciones de los grupos afectados por la política permitirán elaborar políticas que aborden mejor sus problemas.
- » Para tener un mayor impacto: implicar a las OSC en el diseño y la aplicación de las políticas hace que un proceso tenga más probabilidades de tener un mayor impacto a lo largo del tiempo (resiliencia), especialmente cuando crea un sentimiento de apropiación por parte de los actores locales.
- » Generar confianza: Las OSC tienen legitimidad (como organizaciones representativas o aliadas) en zonas/contextos de desacuerdos históricos sobre la tenencia de la tierra.
- » Desarrollar capacidades: Las OSC están especializadas en el desarrollo de capacidades de los agentes comunitarios y gubernamentales (por ejemplo, técnicas, de comunicación intercultural, de puesta en práctica de los conocimientos locales) de un modo que los gobiernos pueden no tener.
- » Apoyar los compromisos internacionales: participación de la población local en apoyo de las políticas gubernamentales (por ejemplo, las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC), las Estrategias y Planes de Acción Nacionales sobre Biodiversidad (NBSAP)) y los objetivos políticos vinculados a la ampliación de la participación (por ejemplo, el Acuerdo de París, la CEDAW, los ODS).
- » Acceder a nuevas fuentes de financiación: las colaboraciones pueden poner en común fondos o acceder a nuevas fuentes de financiación para acciones específicas.

**Cuadro 3.** Incentivos para que las organizaciones de la sociedad civil participen en asociaciones Incentivos para que las organizaciones de la sociedad civil participen en asociaciones

- » Apoyar el diseño de políticas más eficaces: llevar a los representantes de los hombres y mujeres que gestionan la tierra y los recursos a las mesas donde se toman las decisiones que pueden afectarles.
- » Garantizar la aplicación de las políticas: integrar iniciativas en los ciclos políticos gubernamentales para apoyar el reconocimiento y el respeto de los derechos.
- » Promover la colaboración multisectorial: reunir a los sectores gubernamentales que tienen responsabilidades vinculadas sobre la tierra y los recursos pero que trabajan en silos.
- » Cambiar los paradigmas en la comprensión de las prácticas locales: la colaboración y el aprendizaje conjunto con los agentes comunitarios, y el desarrollo de capacidades específicas, pueden conducir a cambios en los paradigmas relativos a las prácticas locales de gobernanza de la tierra.
- » Mejorar las relaciones entre actores clave: las asociaciones favorecen la alineación, la confianza y el aprendizaje conjunto entre actores que normalmente no colaboran.
- » Poner en común los recursos existentes o acceder a nueva financiación: los socios pueden poner en común sus recursos (y capacidades) existentes o encontrar nuevas vías de financiación para apoyar sus objetivos comunes.

## DESAFÍOS

### HAY QUE CONSEGUIR QUE LAS ASOCIACIONES FUNCIONEN

A pesar de la retórica, los procesos multipartitos no garantizan la igualdad entre los participantes por el mero hecho de reunirlos. La crítica del proceso participativo en el desarrollo, que suele utilizarse en la literatura sobre procesos multipartitos, puede resumirse en cuatro puntos clave:

- » El paradigma participativo en el desarrollo rural conlleva una comprensión insuficientemente sofisticada de cómo se constituye y se practica el poder; esta falta de comprensión desafía cualquier construcción de vías hacia el empoderamiento (Mosse, 1994; Kothari, 2001).
- » El paradigma centra sus objetivos en lo *"local"* en lugar de comprender las estructuras más amplias y multinivel de la opresión y la injusticia (Mohan y Stokke, 2000).
- » Del mismo modo, el paradigma se basa en una comprensión inadecuada del papel de la estructura y la agencia en el cambio social (Cleverly, 1999).
- » Los procesos participativos tienden a considerar la participación como un método *"técnico"* para incluir a la población local en los proyectos, más que como una vía política para la capacitación y, por tanto, para la transformación real (Rahman, 1995; Carmen, 1996).

En un estudio comparativo global de plataformas multipartitas, los autores descubrieron que los organizadores de esos procesos entendían las desigualdades de poder como obstáculos para sus objetivos (Sarmiento Barletti et al., 2021).

Sin embargo, plantearon que estas desigualdades podrían superarse incluyendo en sus plataformas a pueblos históricamente desempoderados, pero en general no consideraron medidas específicas para abordar las desigualdades. Las interacciones entre los actores, enmarcadas por el contexto más amplio en el que se ha organizado un proceso multilateral, están conformadas por relaciones de poder que definen, entre otras cosas, qué tipo de acciones son posibles y qué tipo de conocimiento es más deseable (Cardini, 2006; Gaventa, 2006; Grönholm, 2009; Perrault, 2015). La conciencia de estas desigualdades de poder es importante dado el tipo de actores que interactúan en un proceso -desde el gobierno hasta los actores de la sociedad civil-, pero también lo es la conciencia de las desigualdades con la categoría "*sociedad civil*", por ejemplo, entre organizaciones comunitarias y ONG de distintos tipos. Estas críticas revelan la posibilidad de que las asociaciones no siempre sean democráticas y simétricas, y de que puedan ser cooptadas por agentes gubernamentales como espacios para facilitar y legitimar la formulación de políticas de arriba abajo con objetivos de rendimiento que no todos los socios pueden compartir (Cardini, 2006; Larson et al., 2018; Sarmiento Barletti et al., 2021).

Ignorar estas diferencias puede pasar por alto las agendas individuales y las dinámicas de poder entre los actores (Berkes et al., 1989; Estrada-Carmona et al., 2014) que pueden llevar a la cooptación de los procesos por parte de actores más poderosos (Ravikumar et al., 2018). Tratar a todos los participantes o socios como si tuvieran el mismo acceso a informar sobre el resultado de un proceso de colaboración puede conducir a la reificación o exacerbación de las desigualdades de poder existentes que subyacen a las estructuras sobre las que se construyen la desigualdad y la injusticia (Sarmiento Barletti et al., 2020; Larson et al., 2022). Este es un punto importante a recordar, ya que la investigación ha encontrado que los organismos de coordinación de múltiples partes interesadas tienden a dar por sentada la participación, sin examinar críticamente sus propios procesos desde una perspectiva que busca entender quién está coordinando y por qué (Ravikumar et al., 2018; Sarmiento Barletti et al., 2021).

La bibliografía también aborda los retos que plantean los conflictos entre las partes interesadas en la tierra para los procesos de coordinación (Ravikumar et al., 2018). Un reto importante radica en las diferentes -y a veces inconmensurables- prioridades de desarrollo de los diversos actores en todos los sectores y niveles. Reconocer las desigualdades de poder y las dinámicas políticas que subyacen a la toma de decisiones sobre el uso de la tierra y perpetúan las prácticas habituales es crucial para comprender cómo los procesos de coordinación pueden conducir a resultados más equitativos y sostenibles. Un ejemplo de estas desigualdades es la disparidad de poder entre los distintos ministerios u oficinas subnacionales. Los ministerios que supervisan la tierra o los planes de desarrollo (por ejemplo, finanzas, agricultura, minería) suelen tener más recursos y poder de decisión que los que se ocupan de la deforestación y los derechos de los pueblos indígenas/locales (por ejemplo, medio ambiente, cultura). La bibliografía muestra que el potencial de cambio de estos procesos también se ve dificultado por otras características, como las carencias de capacidad para una participación efectiva (Harrison, 2003); la participación de actores no representativos (Baud y Nainan, 2008; Cornwall, 2004); y la tendencia dominante a la toma de decisiones de arriba abajo, especialmente en contextos sin marcos jurídicos o políticos claros para la participación (Cornwall, 2002).

#### Cuadro 4. Retos sintetizados a partir de la literatura

- » Las partes interesadas suelen tener valores, intereses y compromisos diferentes, lo que puede dificultar la consecución de los objetivos de las alianzas.
- » Mucho depende de la naturaleza del convocante y del facilitador.
- » No todos los procesos cuentan con participantes con las habilidades necesarias para identificar conflictos y transformarlos.
- » Las asociaciones de múltiples partes interesadas rara vez tienen una base institucional sostenible.
- » Crean un contexto artificial que puede no persistir una vez finalizados.
- » Los representantes de los grupos de interés pueden no ser responsables ante una circunscripción.
- » No necesariamente legítimos o aceptados por las autoridades.
- » Carecen de las medidas de control y rendición de cuentas de los procesos públicos.
- » Tienen muchos aspectos que no pueden tratarse todos a la vez.
- » No todos los interesados participan (pueden ser excluidos por los organizadores o excluirse ellos mismos).
- » Los costes de transacción pueden ser elevados.
- » Cuando participa un gran número de personas, puede resultar difícil discutir y debatir en profundidad ideas complejas.
- » Puede dar la impresión de que las ideas sólo son legítimas cuando las aprueban todas las partes interesadas.
- » Dificultad para obtener y retener las aportaciones de los principales interesados.
- » Podría legitimar las prácticas habituales de los actores más poderosos al invitar a las partes interesadas que apenas tienen voz en el diseño o la aplicación de los resultados.

**Fuentes:** Estudio comparativo mundial sobre REDD+ ([www.cifor-icraf.org/gcs](http://www.cifor-icraf.org/gcs)); Arnstein, 1969; Pretty, 1995; Buchy y Hoverman, 2000; Moore et al., 2001; Beierle, 2002; Senecah, 2004; Rowe y Frewer, 2000; Wollenberg et al., 2005; Warner, 2006; Reed, 2008; Gambert, 2010; Kohne, 2014.

#### Cuadro 5. Ventajas (con algunos retos) de la participación de las partes interesadas

<b>Mejora de la calidad de los resultados</b>	Un mayor número de perspectivas conduce a una visión más completa de la cuestión en cuestión y, por tanto, a soluciones o resultados de mayor calidad (Woodhill y Roling, 1998; Berkes, 1999; Olsson et al., 2004). En general, la literatura considera que las aportaciones locales conducen a mejores resultados y a la sostenibilidad (cf. Arheimer et al., 2004). Cabe señalar que algunas posturas advierten de que un mayor número de perspectivas no siempre conduce a mejores resultados debido a la interacción de intereses contrapuestos en un foro (Brody, 2003; Connelly et al., 2006).
<b>Una visión de los valores que no puede obtenerse mediante enfoques técnicos.</b>	La participación de "expertos" no técnicos aporta conocimientos que van más allá de la "ciencia" (Middendorf y Busch, 1997). Sin embargo, esto no es indiscutible, ya que algunos estudiosos cuestionan la utilidad del conocimiento local en los debates contemporáneos (Krupnik y Jolly, 2002; Doolittle, 2003; Briggs y Sharp, 2004). Esto se remonta al debate más antiguo sobre el papel del conocimiento indígena/tradicional en el desarrollo, como el trabajo seminal de Sillitoe (1998) sobre el tema.
<b>Legitimidad e ideales democráticos</b>	Dado que los enfoques descendentes de la toma de decisiones van en contra de los ideales democráticos, los defensores de los procesos participativos destacan su potencial para defender dichos ideales al conceder a las personas un mayor control sobre las iniciativas que afectan a sus vidas (Colfer et al., 1995; Colfer, 2005). Al hacerlo, la participación local también otorga legitimidad a los procesos de toma de decisiones.

**Lograr objetivos políticos**

Para justificar la participación pueden utilizarse objetivos políticos como la capacitación de grupos infrarrepresentados. La participación también se aplica a cuestiones que necesitan objetivos consensuados (Arheimer et al., 2004) o cuando el gobierno necesita acceder a información relevante en poder de grupos específicos (Geurts y Mayer, 1996). Esto no significa que el proceso participativo vaya a ser justo o siga algún tipo de justicia procedimental, o que no vaya a ser utilizado por el gobierno como prueba de consulta para justificar políticas. A la inversa, estos espacios también podrían ser utilizados por los representantes locales para hacer reivindicaciones ajenas a sus agendas y prioridades.

**Aprendizaje social**

Al animar a las partes interesadas a trabajar juntas, los foros multipartitos pueden fomentar el aprendizaje social. Esto puede transformar las relaciones y cambiar la percepción que tienen las personas de las posiciones y demandas de los demás, y así permitirles identificar nuevas formas de trabajar juntos y/o alcanzar un resultado más satisfactorio (McDougall et al., 2008; Akpo et al., 2014).

---

**Fuente:** Adaptado de Sarmiento Barletti y Larson, 2019.

# TIPOLOGÍAS DE PROCESOS MULTIPARTITOS

- En esta sección se abordan diferentes tipologías que se han desarrollado en la literatura académica para comprender los procesos multipartitos, incluidas las asociaciones, los foros y las plataformas. Esto se hace por varias razones. En primer lugar, clasificar los procesos multipartitos únicamente como descendentes, ascendentes o una mezcla de ambos carece de utilidad práctica, al igual que clasificarlos como un requisito legal y/o político frente a los procesos creados fuera de esos ámbitos. En segundo lugar, intentar encasillar las plataformas como puramente utilitarias o normativas presenta retos similares. En tercer lugar, los autores han señalado anteriormente la escasez de investigaciones y análisis sobre la equidad en las asociaciones entre múltiples partes interesadas (Sarmiento Barletti et al., 2020). En cuarto lugar, estudios anteriores han subrayado que el potencial de una asociación entre múltiples partes interesadas para fomentar una mayor equidad, así como su sostenibilidad y éxito a largo plazo, se ven comprometidos cuando no se reconoce a la población local como socios fundamentales y agentes del cambio (más allá de meros beneficiarios de proyectos o iniciativas), y cuando la asociación y/o sus soluciones carecen de una institucionalización significativa (Hewlett et al., 2021; Yami et al., 2021). Antes de pasar a un debate más amplio sobre los tipos, cabe señalar que estos deben considerarse como tipos que apoyan el análisis pero que son permeables. Los participantes en una misma asociación o plataforma pueden tener distintas apreciaciones de cuál debe ser el objetivo de la asociación y cómo llegar a él (véanse Sarmiento Barletti et al., 2020 y Sarmiento Barletti et al., 2022).

Las tipologías disponibles en la bibliografía son útiles para comprender por qué se organizan los procesos con múltiples partes interesadas, cómo funcionan internamente y por qué alcanzan (o no) sus resultados. Mackintosh (1992) establece tres modelos diferentes de asociación. El primero, denominado modelo de *"sinergia"*, está concebido para obtener resultados mejores que los que los socios pueden lograr trabajando por separado, aunando sus competencias y su acceso al poder. Los participantes en este modelo trabajan para comprender los objetivos de los demás, tratando de alcanzar un terreno común que facilite la colaboración. El modelo de *"ampliación"* reúne a los socios para que trabajen juntos en la consecución de un mayor fondo común de financiación, incluso de un tercero. Este modelo analítico reconoce la presión que pueden experimentar los participantes para adaptar sus prácticas y alinearlas con las de otros socios, a fin de presentar un frente unido para conseguir financiación. Por último, el modelo *"transformador"* hace hincapié en el cambio y la innovación, avanzando hacia la reforma y catalizando un esfuerzo colectivo hacia la transformación. Los participantes en este modelo trabajan para alinear sus objetivos y prioridades, motivándose mutuamente para abrazar el cambio. Esta vía transformadora se caracteriza por la negociación continua a lo largo de toda la duración de la asociación.

En una línea similar, Snape y Stewart (1996; véase también Hunter y Perkins, 2014) definen tres categorías de asociaciones: de facilitación, de coordinación y de ejecución. Las asociaciones de facilitación abordan cuestiones arraigadas, muy polémicas o políticamente delicadas, caracterizadas por dinámicas de poder en las que la confianza y la solidaridad son primordiales para el éxito. Las asociaciones de coordinación abordan asuntos menos polémicos en los que los socios convergen en prioridades pero se enfrentan a demandas individuales apremiantes. Las asociaciones de ejecución adoptan un enfoque pragmático y limitado en el tiempo, centrándose en proyectos específicos mutuamente beneficiosos. Sarmiento Barletti y Larson (2020) ofrecen un marco sintetizado que comprende tres tipos de asociaciones que, aunque permeables, sirven como categorías útiles para la conceptualización. En primer lugar, los procesos de toma de decisiones se reúnen para alcanzar decisiones específicas, a menudo enmarcadas como concesiones mutuas. Normalmente a corto plazo, estos espacios implican deliberación y negociación, y a menudo se enfrentan a dinámicas políticas complejas que complican la búsqueda de consenso. En segundo lugar, las asociaciones orientadas a la gestión pretenden supervisar proyectos o actividades que requieren la participación coordinada de múltiples partes interesadas. En tercer lugar, las asociaciones orientadas a la influencia pretenden informar sobre ciclos de políticas públicas o facilitar intercambios de información, mejores prácticas y conocimientos técnicos.

En una revisión relacionada (Sarmiento Barletti et al., 2020), los autores identificaron cuatro "teorías programáticas" distintas, las estrategias a través de las cuales el proponente de cada proceso esperaba crear el cambio (véase Nilsson et al., 2016), en este caso asegurando la aceptación local de los procesos de múltiples partes interesadas a través de cuatro mecanismos principales: sostenibilidad, medios de vida, participación y coordinación multinivel. Estos tipos se basan en la noción de que la participación de la población local es esencial para lograr un cambio positivo sostenible y resiliente. En el cuadro 6 se sintetizan las cuatro teorías programáticas, sus mecanismos y los resultados previstos. En la aplicación de estos tipos, no es de extrañar que una asociación no se corresponda perfectamente con una teoría de programa; la mayoría incluirá aspectos de múltiples teorías. A pesar de su porosidad, las cuatro teorías programáticas son útiles para revelar las prioridades y supuestos que subyacen a un proceso con múltiples partes interesadas.

**Cuadro 6.** Teorías, mecanismos y resultados previstos del programa

TEORÍA DEL PROGRAMA	MECANISMO	RESULTADO PREVISTO
<b>Las iniciativas de sostenibilidad-inclusión social</b> buscan el cambio integrando el cambio sostenible del uso de la tierra, los medios de subsistencia y los objetivos de inclusión social [paradigma de sostenibilidad].	Incluir a la población local en las iniciativas hacia la sostenibilidad, ya que esto les motivará a adoptar la iniciativa propuesta.	Mejora el uso sostenible de la tierra, reduciendo la vulnerabilidad de la población local, y aumenta su participación en la toma de decisiones.
<b>Las iniciativas de desarrollo sostenible</b> buscan el cambio integrando el uso sostenible de la tierra y los objetivos de desarrollo [paradigma de los medios de subsistencia].	Crear rendimiento económico mediante la protección y/o regeneración de bosques y/o tierras, que luego se distribuyen entre las partes interesadas locales para proporcionar beneficios de desarrollo.	Los ingresos o beneficios del nuevo uso de la tierra compensan las pérdidas de ingresos derivadas de prácticas anteriores sufridas por los interesados locales y, por tanto, les motiva a poner en práctica la iniciativa.



TEORÍA DEL PROGRAMA	MECANISMO	RESULTADO PREVISTO
<p><b>Las iniciativas de mejora de la toma de decisiones</b> participativa buscan el cambio proporcionando a las comunidades un mayor control sobre los recursos naturales a través de instituciones locales, integradas con el gobierno y formalizadas [paradigma de la participación].</p>	<p>Otorgar a la población local un mayor control sobre sus recursos mediante la cogestión y el aprendizaje conjunto y/o la creación de capacidades.</p>	<p>Conduce a un uso más sostenible de la tierra que es económicamente beneficioso para las poblaciones locales y reducirá las vulnerabilidades.</p>
<p><b>Las iniciativas de gobernanza multinivel</b> buscan el cambio a través de iniciativas a escala cruzada que implican a diferentes partes interesadas y organismos gubernamentales, de diferentes sectores y niveles [paradigma multinivel].</p>	<p>Aumentar el capital social mediante la colaboración en la toma de decisiones y la coordinación a varios niveles.</p>	<p>Conduce a un proceso participativo más transparente y legítimo con una mayor apropiación local de la iniciativa.</p>

Adaptado de Sarmiento Barletti et al., 2020.

Por último, Hewlett et al. (2021) nos proporcionan una herramienta analítica que va más allá de las tipologías para comparar distintas asociaciones y comprender su funcionamiento en distintos contextos. La intensidad reúne dos facetas distintas de los procesos multipartitos: la inclusividad social en su proceso y su compromiso con la distribución del poder entre los participantes, como el acceso a la participación efectiva, la tierra y los recursos, la autoridad en la toma de decisiones y el respeto por las diversas formas de conocimiento. La intensidad nos permite evaluar los objetivos explícitos de un proceso y situarlo en relación con otros, en función de su énfasis en la capacitación, el fomento de la equidad y la adopción de medidas para rectificar las desigualdades estructurales. Esto incluye el grado en que se emplean recursos, esfuerzos y métodos innovadores para apoyar los cambios estructurales que favorecerán la inclusión social de la población local mediante mecanismos de reparto del poder. Por ejemplo, una asociación de baja intensidad podría esforzarse por empoderar a las comunidades marginadas animando a los actores influyentes a escucharlas y aprender de ellas, sin abordar explícitamente las diferencias de poder. Por el contrario, una de alta intensidad puede tratar de abordar esas diferencias integrando los conocimientos locales en debates antes dominados por el discurso técnico, al tiempo que se garantizan los derechos sobre la tierra y los recursos de las comunidades y las mujeres que las integran.

La integración proporciona un marco para clasificar los procesos multipartitos en función de su alcance e integración con iniciativas más amplias. La integración se refiere al grado en que un proceso multilateral y/o sus objetivos están integrados o entrelazados con iniciativas y procesos sociales o gubernamentales más amplios. Aunque algunas asociaciones pueden funcionar de forma independiente con objetivos únicos a corto plazo, lo más habitual es que formen parte de procesos más amplios destinados a posibilitar transformaciones medioambientales, económicas, políticas y/o sociales. Si la intensidad se centra en el funcionamiento interno y los objetivos de una asociación, la integración considera el contexto circundante en el que funciona. Aunque dicha integración puede ofrecer ventajas, es crucial evaluar las implicaciones, oportunidades y limitaciones asociadas a la integración de una asociación en proyectos y programas más amplios, como políticas nacionales, iniciativas regionales, otros proyectos financiados externamente y objetivos globales. Enfocar una asociación a través de su integración permite delinear las interconexiones entre una asociación y las políticas, proyectos, programas, instituciones gubernamentales y sociales y movimientos existentes o previstos, mejorando así nuestra comprensión de las vías u obstáculos para el impacto de una asociación.

**Cuadro 7.** Niveles de intensidad/integración, sus características y resultados

NIVELES	CARACTERÍSTICAS	RESUMEN
Baja intensidad e incrustación	Plataformas con un ámbito de participación limitado, que se centran en un único tema y tienden a relacionarse tangencialmente con proyectos o programas más amplios al anidar casualmente en ellos sin planificación previa.	Las plataformas se centran en una sola cuestión y no están vinculadas a procesos más amplios, por lo que no conducen a cambios estructurales.
Alta intensidad y baja incrustación	Casos que abordan las desigualdades de poder dentro de la plataforma, hacen especial hincapié en la inclusividad y el empoderamiento, y cuentan con altos niveles de participación. Sin embargo, no permiten cambios estructurales, ya que están relacionados tangencialmente con programas o proyectos más amplios, y/o se anidan casualmente en ellos sin planificación previa.	A pesar de los enfoques equitativos que tratan de abordar las estructuras de poder, este tipo de plataforma no permitiría cambiar las relaciones de poder fuera de la asociación.
Baja intensidad y alto grado de incrustación	Plataformas con un alcance limitado de participación, un nivel limitado de control local sobre los procesos y/o la toma de decisiones y la falta de acuerdos jurídicamente vinculantes. Sin embargo, su alto nivel de integración permite la integración en procesos de gobernanza a varios niveles, el reconocimiento y/o la devolución de derechos y responsabilidades, y el cambio estructural e institucional. Estas plataformas tienden a ser creadas o formalizadas por instituciones de gobernanza y a estar intencionadamente integradas y/o directamente conectadas con proyectos o programas más amplios.	Es posible que las plataformas integradas en contextos amplios de relativa igualdad sólo necesiten una intensidad baja o media para alcanzar los objetivos relacionados con la equidad. Sin embargo, una plataforma muy arraigada en un contexto de desigualdad puede no tener un impacto más amplio si concede poca o ninguna importancia a cambiar el statu quo abordando las desigualdades de poder (intensidad baja).
Alta intensidad e integración	Casos que permiten cambios estructurales e institucionales y se caracterizan por altos niveles de participación, un énfasis significativo en la inclusividad y un enfoque en la capacitación. Suelen estar integrados en procesos de gobernanza a varios niveles y estar intencionadamente integrados y/o directamente conectados con proyectos o programas más amplios.	Contribuirá a abordar las desigualdades de poder más allá de la propia plataforma

Adaptado de Hewlett et al., 2021.

Hay una serie de razones diferentes que apoyan el compromiso analítico con los procesos multipartitos a través de su intensidad y arraigo (Hewlett et al., 2021). Los autores han afirmado anteriormente que la resistencia y la capacidad de dichos procesos para apoyar el cambio se ven obstaculizadas cuando no se reconoce a la población local como socios y agentes principales del cambio (en contraposición a meros "beneficiarios"), y cuando el foro y/o sus resultados carecen de una institucionalización significativa (Larson et al., 2021; Ratner et al., 2022). La intensidad y el arraigo son conceptos útiles para llegar a conclusiones más explicativas y perspicaces sobre cómo y por qué un proceso multilateral puede tener resultados concretos.

# ESTUDIOS DE CASO

## **MODELOS DE ASOCIACIÓN PARA LA GOBERNANZA DE LA TIERRA EN ALBANIA, COLOMBIA, KIRGUISTÁN, FILIPINAS, SIERRA LEONA Y UGANDA**

En esta sección se examinan seis asociaciones diferentes en seis países. Mediante la identificación de las limitaciones y los cuellos de botella de estas colaboraciones, los autores pretenden reforzar las lecciones aprendidas de su revisión y examinar más a fondo las características facilitadoras clave de las asociaciones eficaces. El examen de estos casos -basado en una combinación de revisión documental y entrevistas con los principales agentes implicados en cada asociación- permitió comprender mejor las estrategias, los mecanismos y los resultados de la participación de múltiples partes interesadas en la resolución de complejos problemas de gobernanza de la tierra y los recursos. Aprovechando estos conocimientos, la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra (ILC) y los socios de Land Collaborative podrán apoyar su red de asociaciones y plataformas hacia el objetivo de permitir una gobernanza de la tierra centrada en las personas.

## **ESTUDIOS DE CASOS**

Los seis estudios de caso presentados en esta sección fueron seleccionados con el personal de la ILC. Destacan diferentes modelos de asociación entre gobiernos y organizaciones de la sociedad civil para mejorar la gobernanza de la tierra. Abarcando todas las regiones prioritarias de la ILC, los estudios de caso incluyen dos de África (Sierra Leona y Uganda), dos de Asia (Filipinas y Kirguistán), uno de Europa (Albania) y uno de América Latina (Colombia). La investigación se basa en una revisión de la bibliografía pertinente disponible en línea y facilitada por los participantes en las asociaciones, así como en entrevistas a informantes clave con representantes de organizaciones que participan en las seis asociaciones. Todas estas iniciativas tienen como objetivo apoyar la gobernanza de la tierra centrada en las personas, pero incluyen diferentes áreas de interés, como la aplicación de las VGGT, la gestión sostenible de la tierra y los recursos, y los derechos de las mujeres a la tierra, entre otros.

Algunas de estas asociaciones forman parte de iniciativas más amplias, como la campaña Stand for Her Land (S4HL) en Uganda y el proyecto Catastro Multipropósito en Colombia. Otras, como la aplicación de las VGGT y la Política Nacional de Tierras en Sierra Leona, se establecieron a través de marcos gubernamentales, mientras que algunas fueron impulsadas por OSC y otras instituciones, como el CEN de Albania y el CEN de Kirguistán. Además, las estructuras de estas asociaciones varían: algunas tienen marcos de gobernanza formales, como los CEN, mientras que otras operan a través de una participación más informal, como ARDKPP en Filipinas. Estas iniciativas implican a un amplio abanico de partes interesadas, y sus logros más significativos incluyen la elaboración de políticas, el desarrollo de capacidades y la mejora de la participación comunitaria. A continuación se presentan resúmenes de cada uno de los estudios de caso.

## ALBANIA

### COALICIÓN NACIONAL PARA EL ACCESO A LA TIERRA (NLC)

La Coalición Nacional para el Suelo (NLC) de Albania, creada en 2014, es una plataforma de múltiples partes interesadas dedicada a promover la gobernanza forestal y la gestión del suelo sostenibles. Liderada por la Federación Nacional de Bosques y Pastos Comunes de Albania (NFCFPA), la asociación incluye organismos gubernamentales nacionales y locales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y socios internacionales. El CEN se centra en la influencia política, el desarrollo de capacidades y la defensa del reconocimiento legal de los derechos forestales comunitarios. Al involucrar a diversas partes interesadas y aprovechar los compromisos de la ILC con la gobernanza de la tierra centrada en las personas, el CEN pretende garantizar los derechos forestales comunitarios, abordar la pobreza económica y asegurar la gestión sostenible de los bosques, mitigando así la crisis climática y revirtiendo la pérdida de biodiversidad. Tiene una teoría del cambio bien definida, con objetivos y actividades estratégicos. El Gobierno albanés desempeña un papel fundamental en el CEN, con organismos clave como el Ministerio de Turismo y Medio Ambiente, la Agencia Forestal Nacional y los municipios locales, que participan activamente en el desarrollo de políticas, el apoyo y la facilitación. La asociación emplea marcos de colaboración, compromiso directo con funcionarios gubernamentales, visitas sobre el terreno para representantes gubernamentales y recomendaciones políticas a funcionarios de alto nivel. La visión central de la asociación es establecer una sólida relación de colaboración con el gobierno, integrando prácticas sostenibles y derechos comunitarios en la política forestal. El gobierno copreside el Comité de Coordinación y Consulta, garantizando que las opiniones del CEN se tengan en cuenta en los procesos de formulación de políticas y leyes. A través de estos esfuerzos, la asociación ayuda a alinear las políticas nacionales con las necesidades locales, mejora la gestión forestal sostenible y refuerza los derechos de las comunidades. Este esfuerzo de colaboración garantiza que las ideas y propuestas de la plataforma se tengan en cuenta en los niveles más altos de la toma de decisiones. El éxito de la plataforma se atribuye a su enfoque integrador, su fuerte compromiso con múltiples partes interesadas, su defensa basada en pruebas y su dinámica estructura de gobernanza. Entre sus principales logros figuran la influencia en las políticas forestales nacionales, el aumento de la participación de las mujeres en la gobernanza forestal y la creación de asociaciones sólidas. Se han abordado retos como la implicación de organismos gubernamentales lentos, la gestión de las expectativas de las diversas partes interesadas y la garantía de una financiación sostenible a través de la promoción, iniciativas de desarrollo de capacidades y estrategias de gestión adaptativa. Las lecciones aprendidas de esta asociación ponen de relieve la importancia de la participación inclusiva de las partes interesadas, el fomento de la confianza y los objetivos comunes, las estrategias de resolución de conflictos y la promoción eficaz de políticas.

## **FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LAS COMUNIDADES LOCALES EN LA APLICACIÓN DEL CATASTRO MULTIPROPÓSITO**

El proyecto para fortalecer las capacidades de las comunidades locales en la implementación del Catastro Multipropósito en Colombia forma parte de una iniciativa más amplia apoyada por el Banco Mundial y otros socios internacionales. Este proyecto, que abarca los años 2023 y 2024 y se centra en la región de Montes de María, en el norte de Colombia, pretende mejorar la gobernanza de la tierra mediante el desarrollo de capacidades, métodos participativos y la coordinación interinstitucional. Entre los socios figuran el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), el Banco Mundial y el Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP). Este último colaboró más estrechamente con las comunidades rurales, indígenas y afrocolombianas, que fueron las principales partes interesadas en el trabajo de la asociación. El papel del gobierno es clave en la implementación del Catastro Multipropósito, ya que pretende actualizar su información territorial para 2025. Esto hace prioritario que las instituciones del Estado desarrollen un sistema de información geográfica que apoye la toma de decisiones y el desarrollo de políticas públicas, promoviendo la justicia social, la transparencia y las acciones contra la desigualdad para alcanzar la paz. La necesidad de involucrar a las comunidades en las operaciones catastrales es un objetivo central del IGAC, la máxima autoridad catastral (Decreto 148/2020). El IGAC desempeña un papel crucial en esta asociación, garantizando que las actualizaciones catastrales cumplan las normas nacionales y satisfagan las necesidades de las comunidades locales, integrando los conocimientos de la comunidad mediante una metodología que fomenta el diálogo y la participación. El proyecto, que forma parte de la Escuela Intercultural de Geografía para la Vida, funciona bajo la dirección del IGAC, con un marco de supervisión centrado en los aspectos operativos. El IGAC colabora con diversas entidades gubernamentales y con entidades locales y regionales para crear un entorno propicio para que las partes interesadas de la comunidad sean reconocidas por los organismos con responsabilidades catastrales. El proyecto hace hincapié en la participación de grupos históricamente marginados, como las mujeres y los jóvenes, en los procesos catastrales. Ha alcanzado con éxito varios de sus objetivos iniciales, como el desarrollo de las capacidades de las comunidades y la concienciación sobre el Catastro Polivalente. Entre los logros más notables cabe citar una participación significativa de las comunidades, importantes hitos educativos y el fomento de la apropiación local del proceso catastral. Sin embargo, el proyecto se ha enfrentado a retos como la coordinación interinstitucional, dinámicas de poder no resueltas, problemas de gestión de recursos y lagunas en la comunicación. Estos obstáculos se abordaron mediante reuniones periódicas, el diálogo y la mejora de los mecanismos de coordinación. A pesar de estos retos, el proyecto demostró la importancia crítica que tienen para las asociaciones el apoyo firme del gobierno y la cooperación internacional para alcanzar sus objetivos. El CINEP facilitó la comunicación y coordinación efectivas entre las partes interesadas, garantizando que las voces y necesidades de las comunidades locales ocuparan un lugar central en la ejecución del proyecto.

## KIRGUISTÁN

### LA NLC SOBRE TIERRA Y GOBERNANZA SOSTENIBLES

La Estrategia de Compromiso Nacional (NES) y la Coalición Nacional de la Tierra (NLC) en Kirguistán se centran en la gestión sostenible de la tierra, los bosques y el agua a través de la participación de múltiples partes interesadas. Establecida en 2018, esta plataforma incluye organizaciones comunitarias locales, agencias gubernamentales y socios internacionales. Su objetivo es abordar la degradación de los recursos naturales promoviendo el acceso equitativo, el desarrollo de capacidades y la gobernanza colaborativa. Entre los logros significativos se incluyen la emisión de certificados de propiedad de la tierra, planes de gestión basados en la comunidad y un concepto para el desarrollo agroforestal en Kirguistán para 2022-2050. La plataforma funciona con un enfoque ascendente, garantizando la participación activa de todas las partes interesadas y beneficiarios. La gobernanza y la coordinación corren a cargo de una organización anfitriona (KAFLU) y un comité directivo, lo que garantiza una representación y colaboración eficaces. La asociación entre la plataforma y el gobierno se basó en un memorando de entendimiento (MoU) con el compromiso de trabajar juntos siguiendo el marco del plan de compromiso estratégico que se ajusta a la normativa del gobierno. El papel del gobierno consistía en desarrollar y revisar la legislación sobre derechos de tenencia basándose en las recomendaciones de la asociación que pudieran tener un impacto positivo significativo para los usuarios de la tierra, los bosques y el agua. A pesar de enfrentarse a retos como conflictos de programación, inestabilidad política y limitaciones financieras, los participantes señalan que la plataforma ha promovido con éxito prácticas de gestión sostenible de la tierra y ha mejorado el bienestar socioeconómico de las comunidades locales. Las lecciones aprendidas de la plataforma destacan la importancia del desarrollo continuo de capacidades, la fuerte implicación local y las sólidas relaciones con los organismos gubernamentales. Los planes estratégicos claros, los objetivos compartidos y los esfuerzos de colaboración son esenciales para que las asociaciones sean eficaces. La adaptabilidad de la plataforma y su compromiso constante con las partes interesadas han sido fundamentales para superar los obstáculos y alcanzar sus objetivos.

## FILIPINAS

### PLATAFORMA DE CONOCIMIENTOS Y POLÍTICAS SOBRE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (ARDKPP)

La Plataforma de Conocimientos y Políticas sobre Agricultura y Desarrollo Rural (ARDKPP, por sus siglas en inglés) de Filipinas es una asociación de múltiples partes interesadas destinada a abordar las condiciones de hambre y pobreza entre las poblaciones rurales. La iniciativa de crear la plataforma comenzó en 2014 durante el Año Internacional de la Agricultura Familiar (AIAF) en el marco del Knowledge Learning Market and Policy Engagement (KLMPE) del FIDA. En 2017, el ARDKPP se estableció formalmente como el grupo de trabajo técnico. La ARDKPP reúne a organizaciones de agricultores, grupos de la sociedad civil, universidades, organizaciones internacionales

y organismos gubernamentales. A lo largo de los años, la plataforma ha producido informes políticos, propuestas, declaraciones de eventos importantes y libros sobre buenas prácticas. Aunque no está estructurada formalmente, la ARDKPP funciona a través de la participación voluntaria y está copresidida por la federación nacional de agricultores PAKISAMA y otros miembros principales. La plataforma se centra en el compromiso inclusivo de las partes interesadas y en la supervisión continua, lo que ha garantizado la aplicación de un sólido enfoque participativo, aunque su impacto se percibe principalmente a través de actos anuales y no de cambios estructurales a largo plazo. La iniciativa también se dirige a grupos históricamente marginados, como las mujeres, los pueblos indígenas y los jóvenes, garantizando su participación activa en los diálogos políticos. Uno de sus principales logros es el Plan de Acción Filipino para los Agricultores Familiares (PAP4FF) 2019-2028, desarrollado con amplias aportaciones de las partes interesadas. El gobierno desempeña el papel de agencia líder para la implementación del PAP4FF, con el mandato de desarrollar las capacidades de las partes interesadas agrícolas y pesqueras. Los actores gubernamentales también han convocado a diferentes partes interesadas con el mismo objetivo y visión en el desarrollo del Plan de Acción Nacional de agricultura familiar para el país. A través de este proceso, los actores gubernamentales pudieron convocar a OSC, actores del sector privado y unidades de gobierno local. Sin embargo, el escaso compromiso del Gobierno, la insuficiencia de recursos presupuestarios y la necesidad de alinearse continuamente con los nuevos dirigentes han dificultado la continuación del proceso. A pesar de estas dificultades, los participantes atribuyen el éxito de la plataforma a su programa común, su apertura, la facilitación de los donantes, las políticas favorables y la puesta en común de recursos de diversos sectores.

31

## SIERRA LEONA

### APLICACIÓN DE LAS VGGT Y DE LA POLÍTICA NACIONAL DEL SUELO

La asociación para apoyar la aplicación de las Directrices Voluntarias sobre la Gobernanza Responsable de la Tenencia de la Tierra, la Pesca y los Bosques (DVGT) y la Política Nacional de Tierras en Sierra Leona aborda las presiones sobre la gobernanza eficaz de la tierra y los recursos naturales. Iniciada en 2009, la asociación cuenta con la participación de ministerios como el Ministerio de Tierras, Vivienda y Planificación Rural, OSC y socios internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura de Alemania. Lanzadas en 2014, las VGGT orientan las reformas del gobierno anclando las VGGT en las estructuras gubernamentales a través de un marco de gobernanza formal, incluida la creación de una plataforma de múltiples partes interesadas para apoyar las cuestiones de sostenibilidad y gestión de la tierra. La iniciativa ha dado lugar a importantes avances políticos, como la Política Nacional de Tierras, que hace hincapié en la dignidad humana, el acceso justo a la tierra y la protección de los derechos de las mujeres sobre la tierra. El proyecto se centra en el desarrollo de capacidades, la alfabetización jurídica y la cartografía participativa de la tierra. Entre los principales éxitos se encuentran la formación de Asociaciones de Gestión Comunitaria en las comunidades costeras para mejorar la gobernanza en el sector pesquero, la armonización de la Ley y la política pesqueras de Sierra Leona con las VGGT, la implementación de la gestión forestal comunitaria, el desarrollo de

un sistema de seguimiento y evaluación (M&E) y las reuniones periódicas del Comité Consultivo y Coordinador (CCC), que garantizan la participación y la retroalimentación continuas de las partes interesadas. A pesar de estos éxitos, la asociación se enfrentó a retos como retrasos en los grupos de trabajo técnicos, dificultades para llegar a un consenso entre los ministerios y diferentes perspectivas sobre el camino a seguir entre el personal técnico. El Gobierno asumió el liderazgo al iniciar el proceso solicitando apoyo para poner a prueba las VGGT. Desempeñó un papel técnico a través de los diferentes ministerios representados en el grupo de trabajo técnico, y en la gobernanza de la asociación a través de un grupo de trabajo interministerial. El grupo de trabajo interministerial era el máximo órgano decisorio y celebraba reuniones trimestrales para revisar y aprobar los informes técnicos y las cuestiones clave presentadas por el grupo de trabajo técnico y el comité directivo. El gobierno fue el anfitrión de la secretaría para la implementación de las VGGT, alojada en el Ministerio de Tierras.

## UGANDA

### CAMPAÑA “STAND FOR HER LAND” (S4HL)

La campaña S4HL en Uganda, que forma parte de una iniciativa mundial, pretende salvar la brecha entre las políticas y su aplicación para ayudar a las mujeres a reclamar sus derechos sobre la tierra. Lanzada en diciembre de 2021, la campaña cuenta con la participación de organizaciones de mujeres de base, OSC, ministerios y socios internacionales. La campaña hace hincapié en el desarrollo de la alfabetización jurídica, el cambio de las normas sociales y la mejora de la participación de las mujeres en la gobernanza de la tierra. La estrategia tiene dos vertientes: capacitar a los titulares de derechos para que expresen sus preocupaciones y reforzar la capacidad de los titulares de obligaciones para cumplir los mandatos relativos a los derechos de las mujeres sobre la tierra. Entre los logros más significativos figuran la expedición de certificados de propiedad de la tierra a familias rurales y la mejora de la percepción del uso de la tierra más allá de las garantías financieras. El objetivo global de S4HL es garantizar el derecho a la tierra de 10 millones de mujeres en 10 países a lo largo de 10 años mediante la promoción, la comunicación social y actividades coordinadas. La gobernanza y la coordinación de la campaña corren a cargo de un comité directivo coordinado por Landesa a nivel mundial, con un comité directivo nacional en Uganda que garantiza la representación efectiva de las partes interesadas. El éxito de la campaña se atribuye a su enfoque ascendente, a la fuerte implicación local y a los continuos esfuerzos de desarrollo de capacidades, que conducen a una gobernanza de la tierra más inclusiva y sensible al género. El establecimiento de relaciones sólidas con el gobierno, la financiación sostenible y la fijación de resultados claros y tangibles también han sido cruciales para su éxito. Sin embargo, la campaña se enfrenta a retos como la aplicación de normativas directivas en lugar de consultivas, la dependencia de los donantes y unos planes de sostenibilidad y salida poco claros. Las normas sociales, las prácticas culturales y los procesos burocráticos también dificultan los avances. Para hacer frente a estos retos, la campaña aprovecha los movimientos existentes de mujeres por el derecho a la tierra y colabora con líderes locales para cuestionar las prácticas y políticas discriminatorias. El gobierno proporcionó voluntad política y espacio para que las OSC del país se comprometieran con él. Prestó apoyo a la campaña a nivel nacional a través del Ministerio de Tierras, Vivienda y Desarrollo Urbano, que es el organismo principal en asuntos relacionados con los derechos de



las mujeres sobre la tierra. El gobierno fue clave en el desarrollo de las capacidades de otros participantes en los procesos de revisión de políticas, incluidos los talleres. Los funcionarios del gobierno también fueron destinatarios de intervenciones de desarrollo de capacidades dirigidas a fortalecer sus capacidades para aplicar las leyes sobre los derechos de la mujer a la tierra.

## ANÁLISIS COMPARATIVO

Los seis estudios de caso presentan similitudes y diferencias en sus enfoques de la gobernanza de la tierra, la capacitación de las comunidades y la gestión sostenible de los recursos. Aunque comparten objetivos comunes, las estrategias, las partes interesadas y los resultados varían considerablemente de un caso a otro. Esta sección aborda comparativamente las seis asociaciones utilizando dos de las tipologías analizadas anteriormente. Comienza con la intensidad y el arraigo (Hewlett et al., 2021) y, a continuación, pasa a abordar cada asociación a través de las cuatro teorías programáticas para plataformas multipartitas (Sarmiento Barletti et al., 2020) descritas en la revisión.

### INTENSIDAD Y ARRAIGO

El siguiente análisis presenta los casos destacando los distintos grados de intensidad y arraigo en sus esfuerzos por promover una gobernanza de la tierra equitativa y eficaz centrada en las personas.

#### **Albania - Intensidad: Alta / Integridad: Media**

**Intensidad:** El CEN de Albania demuestra una alta intensidad debido a su enfoque en el empoderamiento, la inclusión y el abordaje de las desigualdades estructurales. La coalición involucra a un amplio abanico de partes interesadas, incluidos los usuarios locales de los bosques, las mujeres, los jóvenes y las comunidades locales en general, garantizando una amplia participación y representación. Estrategias clave como el desarrollo de capacidades, el compromiso inclusivo de las partes interesadas, la planificación participativa y la defensa del reconocimiento legal de los derechos forestales ponen de relieve el compromiso de la coalición con la equidad y el empoderamiento de los grupos marginados. La teoría del cambio y el plan de acción plurianual (2023-2025) del CEN subrayan aún más su enfoque estratégico para influir en las políticas y los marcos jurídicos. Las reuniones regulares del Comité Consultivo y Coordinador y las revisiones periódicas garantizan la gestión continua, el compromiso permanente y el seguimiento eficaz de los avances, en consonancia con los indicadores de alta intensidad.

**Integración:** La plataforma está moderadamente integrada en los marcos nacionales e internacionales, con esfuerzos continuos hacia una integración más profunda y cambios estructurales. La coalición se alinea con las políticas nacionales y las directrices internacionales, como las VGGT, e implica a las partes interesadas a nivel subnacional, nacional e internacional. Logros recientes, como la aprobación por el Consejo de Ministros de varias decisiones relacionadas con la inspección forestal, la protección y los derechos de los usuarios, demuestran los avances hacia la incorporación de prácticas de gestión forestal sostenible. Sin embargo, el alcance de los cambios realizados en la participación local y el control de los recursos aún está evolucionando.

Estos esfuerzos en curso reflejan el compromiso de la coalición de integrar prácticas sostenibles en los marcos social y gubernamental de Albania, así como sus esfuerzos por cumplir sus objetivos estructurales e institucionales.

**Colombia - Intensidad: Media / Incrustación: Media**

**Intensidad:** La asociación demuestra una intensidad media. Hace especial hincapié en el desarrollo de capacidades y la implicación de la comunidad, centrándose en las comunidades campesinas, indígenas y afrodescendientes del norte de Colombia. Utiliza métodos participativos y pretende incluir a grupos marginados, como las mujeres y los jóvenes, para abordar las desigualdades sociales. Aunque el proyecto incluye medidas específicas para la inclusión y el empoderamiento, su duración de cinco meses restringe el potencial de cambios estructurales a largo plazo. Los socios promueven el reconocimiento y el respeto de los derechos ayudando a las comunidades a comprender los procesos catastrales y a participar en ellos, aunque no negocian directamente los derechos sobre los recursos. Además, el proyecto fomenta elementos de cogestión al integrar los conocimientos y la participación de las comunidades en las actualizaciones catastrales, aunque se mantiene dentro de un marco estructurado y no de plena cogestión. A pesar de su enfoque operativo, el proyecto mantiene con éxito una coordinación regular, e implica un seguimiento y una evaluación continuos para adaptar su trabajo en función de la información recibida. Estos esfuerzos, aunque de gran impacto dentro del marco temporal del proyecto, se ajustan a una intensidad media debido a sus objetivos específicos a corto plazo y a las limitaciones operativas.

**Integración:** La asociación tiene un nivel medio de integración en los marcos nacional e internacional. El proyecto se alinea con la política colombiana de Catastro Multipropósito y forma parte de la iniciativa más amplia Escuela Intercultural de Geografía para la Vida, liderada por el IGAC. Se beneficia de un importante apoyo político y financiero de organizaciones internacionales, lo que indica importantes conexiones con políticas y directrices más amplias. El proyecto funciona a través de un mecanismo de coordinación interinstitucional, que implica reuniones periódicas y la colaboración entre las principales partes interesadas, pero es informal y no está institucionalizado. Este carácter operativo limita la consecución de cambios estructurales más profundos. Aunque el proyecto está bien arraigado en el actual marco político nacional y promueve la participación local, es necesario realizar esfuerzos para lograr la institucionalización e integración de la asociación en estructuras más amplias de gobernanza de la tierra, lo que refleja un nivel medio de arraigo.

**Kirguistán - Intensidad: Alta / Incrustación: Media**

**Intensidad:** El CEN de Kirguistán hace hincapié en el empoderamiento de las comunidades locales, aumentando su acceso a los recursos naturales y su control sobre los mismos, y potenciando su participación en la toma de decisiones. La plataforma integra a los usuarios tradicionales de la tierra en los debates políticos y en las iniciativas de desarrollo de capacidades. Las operaciones estructuradas se mantienen a través del Consejo de Coordinación, que celebra reuniones periódicas de seguimiento y evaluación. Las OSC tienen acuerdos con el gobierno a través de memorandos de entendimiento. La promoción y la influencia política de la plataforma han dado lugar a cambios tangibles, como un proyecto de concepto de desarrollo de la agrosilvicultura en Kirguistán (2022-2050) y la Ley de Uso de los Bosques, que capacita a las comunidades locales para gestionar los recursos de forma eficaz.

Involucra activamente a los grupos marginados, incluidas las mujeres y los jóvenes, garantizando la participación de al menos un 30% de mujeres en los procesos de toma de decisiones y en los programas de desarrollo de capacidades. A pesar de los retos, incluidos los obstáculos políticos y burocráticos, la alta intensidad de la plataforma se basa en sus esfuerzos integrales por reconocer los derechos, empoderar a las comunidades locales y abordar las desigualdades para influir en los cambios políticos.

**Integración:** Esta plataforma muestra una integración sustancial en los marcos y esfuerzos nacionales para influir en la política y la práctica a múltiples niveles. La plataforma se alinea con las principales políticas nacionales, promoviendo prácticas sostenibles de gestión de la tierra y los recursos en todo Kirguistán. Participa activamente en varios niveles de gobernanza, implicando a partes interesadas subnacionales, nacionales e internacionales. La plataforma opera a través de mecanismos formales de coordinación y ha establecido estructuras como el Consejo de Coordinación, que facilitan un funcionamiento estructurado y coherente. Por ejemplo, el Consejo de Coordinación incluye a los jefes de las organizaciones miembros de la ILC en Kirguistán y desempeña un papel crucial en la dirección estratégica. A pesar de estas operaciones estructuradas, la plataforma se enfrenta a retos a la hora de lograr una integración política más amplia debido a problemas de coordinación y cambios políticos. Sin embargo, las importantes conexiones de la plataforma con las políticas y los marcos nacionales demuestran un nivel medio de integración, con resultados concretos como el éxito en la defensa de cambios políticos y la aplicación de planes de gestión comunitarios.

#### **Filipinas - Intensidad: Media / Incrustación: Media**

**Intensidad:** Esta plataforma se caracteriza por un enfoque equilibrado de la participación de las partes interesadas y la promoción de políticas. El FIDA tomó la iniciativa de utilizar el evento anual Knowledge Learning Market and Policy Engagement (KLMPE) para reunir una vez al año a una amplia gama de actores, fomentando el diálogo y el intercambio de conocimientos. Ha dado pasos significativos en la defensa de la agricultura familiar a través del desarrollo del Plan de Acción Filipino para la Agricultura Familiar (PAP4FF), demostrando un sólido compromiso con la influencia política. La plataforma garantiza la participación de grupos marginados, como mujeres, jóvenes y pueblos indígenas, en sus debates y recomendaciones políticas. Sin embargo, se enfrenta a dificultades para mantener un compromiso continuo y un seguimiento de sus iniciativas. La frecuencia limitada de las reuniones, la escasez de recursos y la escasa participación de los gobiernos indican un nivel medio de intensidad. Aunque la plataforma realiza esfuerzos considerables para empoderar a las partes interesadas y abordar las desigualdades, su impacto se ve moderado por problemas operativos y estructurales, lo que le impide alcanzar una calificación de intensidad alta.

**Integración:** La plataforma está moderadamente integrada en marcos nacionales e internacionales. Aprovechando el impulso del Año Internacional de la Agricultura Familiar (AIAF) en 2014, pretende alinear las iniciativas mundiales con su agenda nacional. La plataforma facilita el evento anual KLMPE, que reúne a diversas partes interesadas, incluidos organismos gubernamentales, OSC, ONG e instituciones académicas. Uno de los logros notables de la ARDKPP es la formulación del PAP4FF, que demuestra su capacidad para impulsar la defensa de políticas y la colaboración entre las partes interesadas. Sin embargo, la plataforma carece de un mandato legal formal y de un apoyo gubernamental coherente, lo que limita su integración más profunda en los marcos institucionales existentes.

El compromiso esporádico y la dependencia de la participación voluntaria indican además un nivel medio de arraigo, que refleja una integración significativa pero no plenamente institucionalizada en estructuras de gobernanza más amplias.

### **Sierra Leona - Intensidad: Alta / Incrustación: Media**

**Intensidad:** Esta asociación demuestra una alta intensidad a través de su enfoque multifacético para mejorar la gobernanza de la tierra. El proyecto integra los principios de las VGGT en la Política Nacional de Tierras, proporcionando un marco para la gobernanza equitativa. Sin embargo, hacer cumplir estos acuerdos de manera uniforme en todos los niveles de gobierno puede resultar difícil, lo que requiere una supervisión continua y el desarrollo de capacidades. La gestión en curso del proyecto incluye evaluaciones periódicas y esfuerzos continuos para aprovechar las fases sucesivas. La estructura de gobernanza formalizada garantiza la coordinación y el diálogo regulares entre las partes interesadas, lo que mantiene el impulso del proyecto y contribuye a su éxito a largo plazo. Sin embargo, sigue siendo difícil mantener una participación coherente de las partes interesadas y garantizar que las evaluaciones periódicas informen eficazmente las fases posteriores. El proyecto apoya el aumento de los derechos a los recursos a través de la promoción y la influencia política, lo que se traduce en cambios tangibles. Entre ellos figuran la creación de comités de tierras en las aldeas y el uso de tecnologías cartográficas como Open Tenure/Solutions for Open Land Administration (SOLA) para documentar las tierras consuetudinarias. Estas iniciativas han capacitado a las comunidades locales, especialmente a las mujeres y los grupos marginados, para hacer valer sus derechos y participar activamente en la gobernanza de la tierra. A pesar de estos éxitos, el proyecto se enfrenta al reto de garantizar la sostenibilidad de estas iniciativas, sobre todo en lo que respecta a la financiación continua y a las capacidades de las instituciones locales para mantener y ampliar estos esfuerzos.

**Integración:** Este estudio de caso presenta un nivel medio de integración, lo que refleja una integración sustancial en los marcos nacionales e internacionales. El proyecto está en consonancia con políticas nacionales clave, como la Política Nacional de Tierras, y con marcos internacionales, como las VGGT, lo que demuestra un compromiso significativo con las partes interesadas nacionales e internacionales. La estructura de gobernanza formalizada, incluida la Secretaría de las VGGT albergada por el Ministerio de Tierras, ancla el proyecto en las estructuras gubernamentales, mejorando su sostenibilidad e institucionalización. El proyecto está diseñado intencionalmente para encajar en marcos más amplios, incluidas las políticas nacionales e internacionales, promoviendo la participación y la inclusión en la gobernanza de la tierra. Está directamente conectado con políticas y directrices más amplias, integrando las VGGT en la Política Nacional de Tierras. Sin embargo, el proyecto se enfrenta a retos a la hora de lograr cambios estructurales más profundos y la aplicación de la normativa. Además, promueve la participación local en la toma de decisiones y el control de los recursos, aunque el alcance total de estos cambios aún está en desarrollo. Los problemas de coordinación a nivel local y los cambios políticos en curso plantean importantes obstáculos. A pesar de estar integrada en políticas nacionales e internacionales más amplias, la integración de este caso a nivel local requiere más esfuerzos para lograr reformas estructurales e institucionales integrales, lo que refleja un nivel medio de integración.

### **Uganda - Intensidad: Alta / Implantación: Media**

**Intensidad:** La campaña S4HL muestra una intensidad alta gracias a su sólido enfoque para permitir a las mujeres reclamar sus derechos sobre la tierra. La campaña emplea un enfoque basado en los derechos, utilizando herramientas como talleres educativos, programas de radio, sesiones de revisión de políticas y la participación de la comunidad para empoderar a las mujeres y desarrollar sus capacidades de gobernanza de la tierra. Hace hincapié en el compromiso inclusivo de las partes interesadas y en los métodos participativos, implicando a las mujeres en los diálogos políticos. Los elementos de cogestión están presentes, ya que la campaña integra el conocimiento y la participación de la comunidad, creando una responsabilidad compartida en la defensa de los derechos de las mujeres sobre la tierra. Uno de los principales logros es la creación de un Registro de Tierras Consuetudinarias, que se inició en 2020 gracias al compromiso y la defensa a largo plazo. Se han creado directrices para integrar este registro en el Sistema Nacional de Tierras, formalizando la propiedad de la tierra para las mujeres. Los acuerdos formales y los mecanismos de coordinación ponen de relieve el carácter vinculante de los acuerdos entre las partes interesadas. La campaña ha establecido alianzas sólidas, una coordinación regular a través de su comité directivo y un seguimiento y evaluación continuos, que apoyan la adaptabilidad y la mejora basadas en la retroalimentación. Sin embargo, la campaña se enfrenta a retos, en particular el limitado plazo de cinco años, que restringe el potencial de cambios estructurales a largo plazo. Además, lograr cambios estructurales más profundos y abordar normas sociales arraigadas siguen siendo obstáculos importantes. A pesar de estos retos, el enfoque integral en el empoderamiento, la equidad y la inclusión, junto con la naturaleza vinculante de los acuerdos y los mecanismos formales de coordinación, consolidan la calificación de alta intensidad de la campaña S4HL.

**Integración:** Este caso demuestra un nivel medio de arraigo gracias a su integración en marcos nacionales e internacionales. Coordinada por la Uganda Community Based Association for Women and Children's Welfare (UCOBAC), la campaña se ajusta a las principales políticas nacionales que apoyan los derechos de las mujeres a la tierra. También aprovecha oportunidades como la Política Nacional de Tierras y el Plan Estratégico del Sector de la Tierra (LSSP II). A nivel internacional, la campaña forma parte de la iniciativa mundial Stand for Her Land, que proporciona apoyo estratégico y técnico, conectándola con políticas y directrices mundiales más amplias sobre los derechos de las mujeres a la tierra y el desarrollo sostenible. Aunque la campaña cuenta con un importante apoyo político e institucional y funciona a través de mecanismos formales de coordinación, tiene dificultades para lograr cambios estructurales más profundos, especialmente en la aplicación de la normativa y la transformación de las normas sociales. Por tanto, su grado de arraigo se califica de medio debido a su fuerte alineación con las políticas nacionales e internacionales, la inclusión de financiación internacional y la integración intencionada en los procesos de gobernanza multinivel, sin haber sido capaz de crear un cambio estructural significativo en las instituciones existentes. Además, las arraigadas normas sociales y prácticas culturales siguen planteando importantes obstáculos a la plena institucionalización de la equidad de género en la gobernanza de la tierra.

## TEORÍAS DEL CAMBIO Y PRÁCTICAS

El análisis revela similitudes y diferencias en la forma en que las asociaciones aprovechan las teorías de los programas para alcanzar sus objetivos. Los estudios de caso combinan a menudo múltiples teorías programáticas, demostrando que la integración de diferentes paradigmas puede aumentar significativamente la eficacia de las iniciativas. Este enfoque les permite abordar cuestiones socioambientales complejas de forma integral, implicando a diversas partes interesadas, promoviendo la toma de decisiones participativa y garantizando la inclusión social y la sostenibilidad. Como señalan Sarmiento Barletti et al. (2020), garantizar la aceptación local de los procesos de múltiples partes interesadas es esencial para lograr un cambio sostenible y resiliente a través de mecanismos como la sostenibilidad, los medios de vida, la participación y la coordinación multinivel.

Varios estudios de caso ilustran las ventajas de integrar una mayor toma de decisiones participativa y una gobernanza multinivel. Por ejemplo, los estudios de casos de Albania y Filipinas emplean estos paradigmas para fomentar la participación inclusiva de las partes interesadas y la colaboración en la toma de decisiones a través de diferentes niveles de gobernanza. Estas plataformas reúnen con éxito a organismos gubernamentales, OSC y comunidades locales para promover el uso sostenible de la tierra y la gestión de los recursos. En Uganda y Colombia, se alinean con la mejora de la toma de decisiones participativa mediante el empoderamiento de las comunidades locales, en particular las mujeres y los grupos marginados, a través de la creación de capacidades.

En Sierra Leona y Kirguistán se hizo hincapié en el paradigma de la sostenibilidad y la inclusión social, junto con la mejora de la toma de decisiones participativa o la gobernanza multinivel. La iniciativa de Sierra Leona se centra en la aplicación de las VGGT para promover una gobernanza sostenible y responsable de los recursos naturales, implicando en el proceso a un amplio abanico de partes interesadas. Kirguistán también hace hincapié en la sostenibilidad y la inclusión social promoviendo el acceso equitativo a los recursos naturales y abordando cuestiones relacionadas con el cambio climático y la degradación de los recursos. Estas plataformas garantizan que los grupos históricamente marginados participen activamente y se beneficien de las prácticas de gestión sostenible de la tierra. En general, la integración de múltiples teorías programáticas es crucial para abordar los complejos retos de la gobernanza de la tierra y la gestión de los recursos. Para un análisis más detallado, véase el Cuadro 8.

**Cuadro 8:** Integración de las teorías de los programas en los estudios de caso

ESTUDIO DE CASO	TEORÍA DEL PROGRAMA	JUSTIFICACIÓN
Albania	Gobernanza multinivel	Inclusión de diversas partes interesadas de gobiernos nacionales y subnacionales, OSC, instituciones académicas y socios internacionales. Se centra en el diálogo entre múltiples partes interesadas, la toma de decisiones inclusiva y la defensa del reconocimiento legal de los derechos forestales. Promueve marcos de colaboración y refuerza la apropiación local de las iniciativas de gobernanza forestal.

ESTUDIO DE CASO	TEORÍA DEL PROGRAMA	JUSTIFICACIÓN
	Mayor participación en la toma de decisiones	Énfasis en el compromiso inclusivo de las partes interesadas, la planificación participativa y el desarrollo de capacidades para la gestión forestal. Los objetivos incluyen garantizar los derechos forestales comunitarios, promover la gestión sostenible de los bosques y garantizar la participación de las mujeres y los grupos marginados. Pretende capacitar a las comunidades locales, mejorar las prácticas de uso sostenible de la tierra y reducir las vulnerabilidades.
<b>Colombia</b>	Mayor participación en la toma de decisiones	Se centra en el desarrollo de las capacidades de las comunidades campesinas, indígenas y afrodescendientes en materia de gobernanza de la tierra y procesos catastrales. Utiliza la formación in situ, métodos participativos y la implicación de la comunidad, centrándose especialmente en grupos marginados como las mujeres y los jóvenes. Su objetivo es capacitar a las comunidades para que participen activamente en el Catastro Polivalente, promoviendo el uso sostenible de la tierra y el desarrollo de las capacidades comunitarias.
<b>Uganda</b>	Mayor participación en la toma de decisiones	Empodera a las mujeres facilitando su alfabetización jurídica, abordando las normas sociales y reforzando la participación de las mujeres de base en la gobernanza de la tierra. Promueve el compromiso de la comunidad y el desarrollo de capacidades, con el objetivo de dar a las mujeres un mayor control sobre los recursos de la tierra y mejorar su participación en los procesos de gobernanza de la tierra.
	Sostenibilidad-inclusión social	Aborda las normas sociales y las prácticas culturales que impiden a las mujeres acceder a la tierra, poseerla y controlarla. Destaca la importancia de la inclusión social centrándose en los grupos históricamente marginados, especialmente las mujeres, e integrando prácticas sostenibles de uso de la tierra con objetivos de inclusión social. Aspira a un enfoque más inclusivo y sostenible de la gobernanza de la tierra.
<b>Sierra Leona</b>	Sostenibilidad-inclusión social	Su objetivo es mejorar la gobernanza de los recursos naturales aplicando los principios de las VGGT. Se centra en la gobernanza sostenible y responsable de la tierra, la pesca y los bosques, y se dirige a las mujeres y otros grupos históricamente marginados para la capacitación y la promoción. Involucra a un amplio abanico de partes interesadas para incorporar las perspectivas locales a las prácticas de gobernanza, promoviendo el uso sostenible de la tierra.
	Mayor participación en la toma de decisiones	Hace hincapié en la participación inclusiva de las partes interesadas, el desarrollo de capacidades y la capacitación de las comunidades locales. Establece una plataforma de múltiples partes interesadas para promover la toma de decisiones participativa y dar a las comunidades locales un mayor control sobre los procesos de gobernanza de la tierra. Implementa amplios programas de formación y campañas de concienciación para mejorar la capacidad de las partes interesadas locales.
<b>Kirguistán</b>	Sostenibilidad-inclusión social	Se centra en promover el acceso seguro y equitativo a los recursos naturales mediante la defensa, el diálogo, el intercambio de conocimientos y el desarrollo de capacidades. Aborda la degradación de los recursos naturales, el cambio climático y las necesidades de la comunidad, haciendo hincapié en el equilibrio de género y la inclusión social. Garantiza que los grupos marginados participen y se beneficien de las prácticas de gestión sostenible de la tierra.

ESTUDIO DE CASO	TEORÍA DEL PROGRAMA	JUSTIFICACIÓN
	Gobernanza multinivel	Funciona como una plataforma nacional de múltiples partes interesadas en la que participan comunidades locales, ONG, organizaciones donantes y organismos gubernamentales. Promueve la colaboración y la coordinación entre las partes interesadas para armonizar las políticas y las prácticas en todos los niveles de gobernanza. Involucra a representantes del gobierno, la sociedad civil y las comunidades locales en la elaboración y aplicación de políticas.
Filipinas	Mayor participación en la toma de decisiones	Facilita el compromiso de múltiples partes interesadas y el diálogo participativo entre organismos gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de agricultores, organizaciones intergubernamentales y el mundo académico. Organiza un evento anual del KLMPE para compartir buenas prácticas, debatir recomendaciones políticas y entablar un diálogo. Involucra a las partes interesadas en la planificación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación, con un enfoque inclusivo durante el desarrollo del Plan de Acción Filipino para la Agricultura Familiar (PAP4FF).
	Gobernanza multinivel	Funciona como una iniciativa de gobernanza multipartita y multinivel en la que participan varios niveles de gobierno. Involucra a representantes del gobierno, la sociedad civil y las comunidades locales en la elaboración y aplicación de políticas. Desarrolla y promueve el PAP4FF para fomentar estructuras de gobernanza colaborativas que integren diversas perspectivas y conocimientos.



# LECCIONES

Esta sección sintetiza las lecciones clave para fomentar asociaciones más eficaces y equitativas, a partir tanto de la revisión bibliográfica como de las percepciones obtenidas de los seis estudios de caso analizados anteriormente. Aunque no son exhaustivas, estas lecciones destacan tendencias significativas identificadas en la bibliografía y en investigaciones anteriores de los autores (Sarmiento Barletti y Larson, 2019; Sarmiento Barletti et al., 2020; Hewlett et al., 2021).

## EL CONTEXTO (TODAVÍA) IMPORTA

Las asociaciones no se producen de forma aislada; sus organizadores y facilitadores deben poseer un profundo conocimiento de los contextos en los que operan.

Las características existentes en estos contextos pueden influir significativamente en el trabajo y los resultados de las asociaciones (Cornwall, 2001, 2003; Escobar, 2006; Mosse, 2001, 2004).

Una lección importante que se desprende de la bibliografía sobre las colaboraciones entre múltiples partes interesadas es la necesidad de reconocer el paisaje histórico en el que se aplican o pretenden tener un impacto. Los contextos geográficos, políticos, socioculturales y económicos conforman de manera única la implementación y los resultados de las colaboraciones entre múltiples partes interesadas. Adaptar las iniciativas a contextos sociopolíticos y económicos específicos aumenta su pertinencia y eficacia. Por ejemplo, la recuperación post-conflicto en Sierra Leona requirió una reforma agraria integral, mientras que en Filipinas la alta dependencia agrícola impulsó la necesidad de una promoción política coordinada. En Colombia, los conflictos históricos por la tierra y el Acuerdo de Paz de 2016 entre el Gobierno y las antiguas Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) pusieron de relieve la necesidad de procesos catastrales eficaces y de la participación de la comunidad, haciendo del Catastro Multipropósito una herramienta clave para lograr la "*Paz con Legalidad*" y avanzar en la equidad; mientras que la transición postsoviética de Kirguistán y las prácticas tradicionales de uso de la tierra influyeron en sus iniciativas de gestión sostenible de los recursos. Este conocimiento contextual debe abarcar las cuestiones de gobernanza que afectan al sector de la tierra, incluidos los procesos multipartitos existentes destinados a posibilitar el cambio dentro de paisajes específicos. Por ejemplo, las disparidades de género en la dependencia forestal de Uganda y Albania condicionan sus respectivas iniciativas. Abordar las barreras culturales y sociales, como las disparidades de género en Uganda, ha conducido a resultados más inclusivos y equitativos, garantizando que los grupos marginados se beneficien de las iniciativas.

Esta conciencia histórica también debe abarcar una comprensión de cómo los sistemas de gobernanza anteriores y los actores relacionados han influido en las cuestiones que la asociación pretende abordar (Waylen et al., 2023; Omoding et al., 2020; Ayivor et al., 2020). Es crucial comprender los procesos de gobernanza formales e informales en juego en el paisaje específico, junto con los actores que influyen y son influidos por estos procesos.

Las asociaciones requieren este conocimiento para evitar iniciar nuevos procesos en contextos en los que ya existen instituciones, plataformas y redes de colaboración (Kusters et al., 2020; Musakwa et al., 2020; Falayi et al., 2020). Las particularidades de la vida sociopolítica en diversos contextos, aunque potencialmente comparten similitudes, están moldeadas por la construcción histórica de identidades basadas en el lugar, que a su vez están influidas por procesos sociopolíticos previos y fuerzas externas. Es fundamental reconocer y comprender cómo la historia ha moldeado positiva o negativamente las relaciones entre los participantes (Cockburn et al., 2020). En el ámbito de la gobernanza de la tierra, esto incluye procesos como la colonización, los desalojos, los conflictos y la violencia, así como la colaboración y las alianzas. Estas interacciones históricas entre socios potenciales afectarán a la dinámica de la asociación (Cardini, 2006). Por lo tanto, es aconsejable debatir abiertamente cualquier antecedente con los socios potenciales para aprovechar eficazmente las experiencias pasadas y mitigar los posibles inconvenientes. Este enfoque debe enmarcarse en un esfuerzo constructivo por comunicar de forma transparente cualquier relación de trabajo existente o pasada entre individuos u organizaciones.

## **LAS ASOCIACIONES NECESITAN UNA TEORÍA DEL CAMBIO CLARA Y ELABORADA CONJUNTAMENTE, ASÍ COMO MECANISMOS PARA SUPERVISAR SUS PROGRESOS**

Las asociaciones deben tener una teoría del cambio clara que alinee los objetivos de los socios implicados, con el fin de alcanzar un objetivo común y, al mismo tiempo, mantener la flexibilidad a través de circuitos de aprendizaje para adaptarse a los contextos políticos y de otro tipo, a menudo cambiantes, que enmarcan la gobernanza de la tierra (Favretto et al., 2020). La coproducción de la teoría del cambio de una asociación y el seguimiento colaborativo de su progreso a través de circuitos de aprendizaje ofrecen oportunidades para practicar la transparencia y la creación de confianza. Las asociaciones también se beneficiarían de involucrar a partes interesadas no participantes (desde sectores gubernamentales que no forman parte de la asociación hasta organizaciones representativas de pueblos indígenas y comunidades locales) en estos circuitos de aprendizaje, incorporando sus sistemas de conocimiento a los procesos de gobernanza en curso (Williams et al., 2020; Cockburn et al., 2020).

Cada estudio de caso se diseñó para abordar cuestiones específicas de gobernanza de la tierra y gestión de recursos. Por ejemplo, Sierra Leona pretendía alinear las prácticas internacionales con las reformas nacionales en un contexto posterior a la guerra civil. Filipinas trató de mejorar los medios de subsistencia rurales mediante la promoción de políticas en un acto anual de intercambio de conocimientos, centrado en cuestiones de agricultura familiar. Uganda se propuso garantizar los derechos de la mujer a la tierra en medio de la disparidad de género, mientras que Kirguistán promovió la gestión sostenible de los recursos en respuesta a la degradación de los recursos naturales. Albania pretendía mejorar la gestión de los bosques y mitigar la crisis climática, y el proyecto de catastro de Colombia pretendía mejorar la gobernanza de la tierra mediante una mayor participación de la comunidad y el desarrollo de capacidades, abordando conflictos históricos por la tierra.

Las lecciones extraídas de los estudios de caso demuestran que el diseño de proyectos que respondan a retos y oportunidades locales específicos, como la recuperación tras el conflicto en Sierra Leona y las cuestiones de género en Uganda, mejora su impacto y relevancia. Definir claramente el propósito de las asociaciones, como se demuestra en estos estudios de caso, ayuda a alinear los esfuerzos y recursos de las partes interesadas hacia objetivos comunes.

Sin embargo, todos tienen enfoques diferentes de las teorías del cambio. Sierra Leona sigue los principios de las VGGT para orientar las reformas gubernamentales, pero actualmente no cuenta con una teoría formal del cambio. Uganda tiene una teoría global del cambio centrada en garantizar los derechos de las mujeres a la tierra. Albania y Kirguistán tienen estrategias y planes de acción plurianuales; Filipinas no tiene una teoría formal del cambio, pero centra sus actividades en torno a eventos anuales. Colombia carece de una teoría formal del cambio, pero la asociación está integrada en una iniciativa más amplia. Aunque los estudios de caso no siempre cuentan con una teoría formal del cambio, disponer de marcos o principios rectores, como se observa en Sierra Leona y Uganda, proporciona dirección y coherencia. Integrar los proyectos en iniciativas más amplias, como se demostró en Colombia, puede aumentar su impacto al alinearlos con objetivos y recursos más amplios.

Del mismo modo, los mecanismos de seguimiento y evaluación son fundamentales para cualquier asociación, ya que garantizan el aprendizaje continuo, la mejora y la rendición de cuentas. Sierra Leona ha establecido un sólido sistema de seguimiento y evaluación con reuniones consultivas periódicas y actos anuales con múltiples partes interesadas. La campaña de Uganda emplea un plan integral de MEAL, que realiza un seguimiento de los avances en función de indicadores específicos. Filipinas se basa en los informes de progreso de los miembros principales y en las actualizaciones de los grupos temáticos, mientras que Kirguistán lleva a cabo reuniones periódicas de evaluación y revisiones de progreso. Albania utiliza revisiones periódicas y comentarios de las partes interesadas para supervisar los avances, aunque se enfrenta a dificultades para mantener una financiación sostenible y unos marcos sólidos de seguimiento y evaluación. Colombia emplea reuniones periódicas e información de las partes interesadas para adaptar las estrategias de formación y ejecución, pero carece de una teoría formal del cambio y de un seguimiento exhaustivo de la propia asociación. La aplicación de sistemas integrales de seguimiento y evaluación, como en Sierra Leona y Uganda, garantiza la rendición de cuentas y facilita la mejora continua. El uso de la retroalimentación para adaptar las estrategias ayuda a abordar los retos emergentes y mejora la eficacia del proyecto.

## LAS ASOCIACIONES DEBEN ORGANIZARSE PARA ADAPTARSE AL CAMBIO

Cualquier teoría del cambio debe desarrollarse con la conciencia de que tendrá que adaptarse a los contextos a menudo cambiantes del sector de la tierra. La bibliografía muestra que los procesos de múltiples partes interesadas más exitosos son aquellos que han incorporado la necesidad de prácticas reflexivas y adaptativas (Sarmiento Barletti et al., 2020), incluido el uso de herramientas de aprendizaje pertinentes (Sarmiento Barletti et al., 2020). Es igualmente importante contar con una flexibilidad institucional con directrices claras que permitan la incorporación de nuevos enfoques y actores de maneras que sean significativas para ellos (Sanders et al., 2020). Dada la naturaleza a menudo perversa de los contextos que enmarcan la gestión del medio ambiente, la tierra y los recursos en el Sur Global, Dentoni et al. (2018) señalan que las asociaciones deben comprometerse con el cambio al menos de tres maneras. En primer lugar, para la *"incertidumbre de conocimiento"*, las asociaciones deben estar abiertas a nuevas fuentes de conocimiento para informar su trabajo, adaptándose a la nueva información y considerando su posible impacto (positivo o negativo) en sus objetivos. En segundo lugar, por lo que respecta a los *"conflictos de valores"*, las asociaciones deben estar preparadas para abordar valores potencialmente conflictivos entre los actores, reconociendo los conflictos que puedan surgir a lo largo de su vida e incluyendo mecanismos para abordar las disputas. Por último, para la *"adaptación continua"*, las asociaciones deben reevaluar los cambios a distintos niveles que puedan repercutir en su trabajo, incluyendo mecanismos para ello.

44

Esta adaptabilidad se refleja en las diferentes estructuras de gobernanza de que disponen las asociaciones. De los casos estudiados, Sierra Leona, Kirguistán, Uganda y Albania tienen plataformas bien establecidas con reuniones consultivas periódicas. Filipinas carece de una estructura formal y se centra en actos anuales. Colombia se basa en mecanismos de coordinación interinstitucional con fines operativos. La iniciativa de Sierra Leona está profundamente arraigada en los procesos gubernamentales, mientras que los proyectos de Colombia y Uganda forman parte de esfuerzos más amplios apoyados por organizaciones internacionales. El establecimiento de estructuras de gobernanza claras e integradoras facilita la coordinación y la toma de decisiones eficaces, mejorando los resultados de los proyectos. Las reuniones consultivas periódicas ayudan a mantener el compromiso de las partes interesadas y a garantizar la rendición de cuentas. La integración de los proyectos en los procesos gubernamentales, como se ha visto en Colombia, conduce a resultados sostenibles.

## LAS ASOCIACIONES DEBEN SER MULTISECTORIALES (E INTEGRADAS) PARA SER EFICACES

La inclusión de diferentes participantes debe basarse en la constatación de que los gobiernos no son entidades monolíticas; diferentes organismos pueden tener diferentes posiciones, acceso a la financiación y poder de decisión en relación con los objetivos de una asociación. Las asociaciones deben tratar de incluir a los sectores gubernamentales que toman decisiones que afectan a la política y a los marcos de aplicación pertinentes para el asunto en cuestión (por ejemplo, organismos gubernamentales para la tierra, el medio ambiente y las finanzas).

Las posiciones de los agentes de la sociedad civil también pueden variar, desde la representación directa o la alianza con los agentes locales hasta el apoyo a agendas vinculadas a sus fuentes de financiación.

La participación de los agentes varía en los seis estudios de caso. Los organismos gubernamentales son partes interesadas clave en todos los casos, pero desempeñan papeles diferentes. En Sierra Leona y Colombia, los ministerios desempeñan un papel central en la aplicación de reformas y políticas dentro de los marcos de asociación, mientras que organizaciones internacionales como la FAO y el Banco Mundial proporcionan un apoyo técnico y financiero crucial. Las OSC y las organizaciones de base son vitales para promover la participación y la defensa locales, como se ha visto en Uganda, Filipinas y Colombia. Las instituciones académicas contribuyen significativamente a la investigación y el desarrollo de capacidades, sobre todo en Kirguistán y Albania. La experiencia de las instituciones académicas y las organizaciones internacionales proporciona un valioso apoyo técnico y aumenta la credibilidad de los proyectos. Esta participación polifacética garantiza que los proyectos sean completos, integradores y estén mejor equipados para abordar retos complejos. Las enseñanzas extraídas de los estudios de caso demuestran que la participación de una amplia gama de partes interesadas mejora la exhaustividad y la aceptación local de las iniciativas. Y lo que es más importante, este abanico es importante porque apoyará la integración de las asociaciones en las estructuras de gobernanza existentes y la alineación de sus objetivos con los marcos políticos y las prioridades existentes (Jansen y Kalas, 2020).

## **LAS ASOCIACIONES DEBEN QUERER (Y TENER LAS HERRAMIENTAS) PARA SER INCLUSIVAS**

Investigaciones anteriores han puesto de manifiesto que, a pesar de reconocer las desigualdades de poder entre los participantes en una plataforma, sus organizadores rara vez contaban con estrategias de inclusión que fueran más allá de "*reunir a la gente en torno a una mesa*" (Larson et al., 2021; Sarmiento Barletti et al., 2021). Como es lógico, estas desigualdades y experiencias de exclusión son más difíciles de abordar en los casos en los que ya existen grupos históricamente marginados (por ejemplo, los pueblos indígenas y las comunidades locales) y grupos dentro de esos grupos (por ejemplo, las mujeres y los jóvenes) que tienden a estar menos representados en sus propios procesos de gobernanza de la tierra.

En los estudios de caso, la integración de los componentes de equidad de género e inclusión social varía. A menudo, las asociaciones se centraron más en sus objetivos que en sus estructuras internas. Por ejemplo, Sierra Leona y Uganda hacen mucho hincapié en los derechos de la mujer a la tierra, la alfabetización jurídica y la transformación de las normas sociales. Albania se centra en la justicia de género en la gobernanza forestal, promoviendo la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones. Filipinas incluye el género y la inclusión social en sus reuniones anuales y áreas temáticas, implicando a grupos históricamente marginados como las mujeres, los jóvenes y los agricultores sin tierra. El proyecto de catastro de Colombia hace hincapié en la participación de las mujeres y los jóvenes rurales, incorporando variables centradas en el género en los instrumentos de registro para garantizar un registro preciso relacionado con las mujeres. Un fuerte énfasis en los derechos y la participación de las mujeres conduce a resultados más inclusivos y equitativos.

Garantizar la participación de los grupos marginados, como se demostró en Colombia, aumenta la legitimidad y la sostenibilidad de las iniciativas. Los casos de CEN muestran un enfoque tanto en los aspectos internos como externos. Kirguistán garantiza la participación de al menos un 30% de mujeres en todas las actividades, abordando las brechas de género y promoviendo la implicación de las mujeres en la gestión de los recursos naturales. Del mismo modo, Albania promueve la participación en la toma de decisiones, con un 35% de mujeres miembros en el Comité de Coordinación y Consulta, haciendo hincapié tanto en la justicia de género en la gobernanza forestal como en el equilibrio de género interno dentro de la plataforma. Es importante destacar que este enfoque inclusivo contribuirá a fomentar la apropiación local del trabajo y los objetivos de la asociación, lo que aumentará las probabilidades de que su labor continúe incluso después de su finalización (Sarmiento Barletti et al., 2020). Para ello, es necesario integrar eficazmente las perspectivas, los conocimientos y las aspiraciones locales en el trabajo de la asociación, como, por ejemplo, en una teoría del cambio desarrollada en colaboración (Graham, 2020). En algunas plataformas multipartitas, esta integración también se ha llevado a cabo mediante la realización de reuniones paralelas para que grupos específicos de partes interesadas coordinen sus posturas antes de llevar sus propuestas de forma más organizada a las interacciones principales con otros socios (Gonzales Tovar et al., 2021a; Gonzales Tovar et al., 2021b).

Este es otro recordatorio de la importancia del proceso de una asociación. Como se señala en la revisión, los enfoques que trabajan conscientemente para apoyar la inclusividad pueden generar beneficios que van más allá de la equidad y los derechos al crear alineación, apertura, confianza y aprendizaje conjunto que pueden cambiar las percepciones disímiles que tienen los socios (Wolford, 2010); y voces más equilibradas para informar la toma de decisiones o el método de ejecución de un proyecto. Las estrategias empleadas en cada caso varían en función de sus objetivos y contextos específicos, pero comparten elementos comunes que contribuyen al éxito de los resultados. Sierra Leona se centra en el compromiso de múltiples partes interesadas, el establecimiento de un marco institucional, el desarrollo de capacidades y la participación pública para mejorar la gobernanza de la tierra. Del mismo modo, Filipinas hace hincapié en el compromiso inclusivo de las partes interesadas, los eventos anuales, los diálogos políticos y los enfoques participativos para abogar por el desarrollo rural. La campaña de Uganda se centra en la capacitación de los titulares de derechos, el fortalecimiento del papel de los titulares de obligaciones, la promoción del diálogo y la participación de las comunidades para transformar las normas sociales y mejorar los derechos de las mujeres sobre la tierra. Kirguistán y Albania emplean el compromiso inclusivo de las partes interesadas, la planificación participativa, el desarrollo de capacidades para la gestión sostenible y la promoción basada en pruebas. El proyecto de catastro de Colombia utiliza formación in situ, métodos participativos y la implicación de la comunidad para mejorar la gobernanza de la tierra.

Al implicar a las partes interesadas a través de métodos inclusivos y participativos, como se observa en los estudios de caso, estas iniciativas trabajan para garantizar un amplio apoyo y una ejecución eficaz. Centrarse en el desarrollo de capacidades, como se demuestra en muchos de los estudios de caso, puede empoderar a las comunidades locales y mejorar la sostenibilidad de los proyectos. Además, el uso de la promoción basada en pruebas, como se practica en Kirguistán y Albania, refuerza la credibilidad y el impacto de estas iniciativas. Estas estrategias interconectadas contribuyen colectivamente a una gobernanza de la tierra más eficaz y sostenible.

## **LOS SOCIOS NECESITAN MECANISMOS (INCLUIDAS PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA) PARA RESPONSABILIZARSE MUTUAMENTE**

Basándose en el punto anterior, una forma importante en que las asociaciones pueden trabajar conscientemente hacia procesos más equitativos e inclusivos es incluyendo mecanismos de gobernanza para que los participantes rindan cuentas. Esto es especialmente importante en los casos en que las asociaciones son mantenidas por titulares de derechos y deberes (Palacios Llaque y Sarmiento Barletti, 2020; Rodríguez y Sarmiento Barletti, 2020). La inclusión de estos mecanismos supondría una confirmación interna y externa de la importancia de garantizar una asociación que no sea meramente simbólica o sólo un método prometedor para mejorar la colaboración, sino que conduzca a un impacto real, incluidos cambios políticos (Wolford, 2010; Silva-Castañeda, 2015). La introducción de estos mecanismos también es un enfoque importante para crear confianza entre los participantes de una plataforma, tratar las diferencias y transformar los conflictos para promover la colaboración (Silva-Castañeda, 2015). Los avances en el trabajo de una asociación y cualquier intento de abordar las desigualdades de poder se ven dificultados por la falta de transparencia y confianza (Brouwer et al., 2013).

## **LAS EXPECTATIVAS DE LOS SOCIOS DEBEN SER REALISTAS Y GESTIONADAS**

En relación con el punto anterior, una asociación eficaz debe basarse en expectativas realistas que partan de la transparencia y la confianza de sus participantes. Es importante establecer objetivos claros y fijar expectativas realistas desde el principio para que todos los participantes comprendan los posibles beneficios y compromisos asociados a las distintas decisiones y vías que pueden tomarse (Kusters et al., 2020; Hedden-Dunkhorst y Schmitt, 2020). Las desconexiones entre las expectativas y las capacidades de los actores gubernamentales y de la sociedad civil pueden dar lugar a posturas contradictorias a medida que una asociación trabaja para alcanzar sus objetivos (Wolford, 2010); como ya se ha comentado, estas desconexiones se basan en las interacciones históricas entre los diferentes socios que deben ser comprendidas en detalle por los proponentes de la asociación (Sarmiento Barletti et al., 2020). Uno de los principales retos son las marcadas diferencias entre los grupos de partes interesadas sobre cuál debe ser la máxima prioridad. Esto pone de relieve la importancia de los esfuerzos iniciales de comunicación entre los socios (Appiah, 2001) y de unas directrices escritas que incluyan las funciones y responsabilidades de los diferentes socios y aliados (Nindyatmoko et al., 2022).

## **LAS RELACIONES DE PODER CONDICIONAN EL ACCESO DE LOS SOCIOS A LAS CAPACIDADES Y LOS CONOCIMIENTOS**

El intercambio de capacidades en el seno de las asociaciones encierra la noción de que cada participante alberga competencias distintas que merece la pena aportar a la empresa colectiva. Este proceso resulta más eficaz cuando se integra perfectamente en las reuniones conjuntas que cuando se lleva a cabo por separado (Dockry, 2015). En el ámbito de la gobernanza de la tierra, si bien sigue siendo imperativa la difusión de competencias técnicas cruciales a las partes interesadas que las necesitan, debe prestarse una atención proporcional al fomento de capacidades destinadas a comprender las razones subyacentes a las prácticas locales de uso de la tierra, incluidas las normas socioculturales y la gobernanza local.

Las asociaciones eficaces deben formular y aplicar estrategias de comunicación interna y externa culturalmente pertinentes, especialmente destacadas en contextos en los que las dinámicas de poder imperantes generan una accesibilidad dispar a los conocimientos entre las partes interesadas (Cockburn et al., 2020). En los casos en que los procesos y la planificación están sesgados hacia los conocimientos técnicos, la eficacia de los modos de comunicación inclusivos y culturalmente pertinentes, junto con la facilitación específica, resulta fundamental para fomentar la inclusividad y facilitar el aprendizaje social (Fisher et al., 2017). Además, incumbe a las partes interesadas reconocer los retos inherentes a la integración de los sistemas de conocimientos locales y concebir vías propicias para el aprendizaje mutuo y la producción colaborativa de resultados, reconociendo así la paridad de importancia concedida a los diversos conocimientos, experiencias y capacidades para lograr el cambio (Schut et al., 2016). La bibliografía muestra los retos en contextos caracterizados por un acceso dispar al conocimiento, evidente en casos en los que los procesos con múltiples partes interesadas han tenido conflictos y desacuerdos derivados de la importancia concedida a las soluciones técnicas (Sanders et al., 2020; Nindyatmoko et al., 2022). Esto subraya la necesidad de flexibilidad a la hora de dar cabida a las perspectivas locales para fomentar la legitimidad local y abordar las disparidades que pueden dificultar la colaboración o exacerbar los malentendidos existentes entre los agentes gubernamentales y de la sociedad civil (Dockry, 2015).

## **LAS ASOCIACIONES NO SON FÁCILES DE FACILITAR**

En esencia, la participación de facilitadores y convocantes imparciales, junto con un liderazgo adaptable y mecanismos competentes de resolución de conflictos, constituye una piedra angular en el establecimiento y mantenimiento de alianzas equitativas y eficaces. Los facilitadores son actores cruciales en el apoyo a las asociaciones; los facilitadores hábiles ayudarán a una asociación a equilibrar las diversas perspectivas de los socios dentro de su contexto de trabajo más amplio (Silva-Castañeda, 2015). Su papel es fundamental para garantizar que las aportaciones de las partes interesadas se evalúen en función de sus méritos sustantivos y no de la autoridad posicional o la influencia percibida de los contribuyentes (Schwilch et al., 2012). La bibliografía subraya la importancia de contar con facilitadores neutrales, sobre todo en contextos en los



que las partes interesadas mantienen posiciones complejas y divergentes (Tamara et al., 2021). La adopción de estilos de liderazgo flexibles, junto con el establecimiento de la confianza y la gestión eficaz de los conflictos, también se han identificado como componentes esenciales para fomentar el éxito de las asociaciones (Sanders et al., 2020). La bibliografía presenta diferentes ejemplos de funciones de facilitación (por ejemplo, intermediarios del conocimiento, creadores de redes, partidarios de la colaboración, creadores de confianza) que los académicos y algunas OSC pueden desempeñar para equilibrar las dinámicas de poder en plataformas en contextos en los que se les percibe como neutrales (Cockburn et al., 2020; Njoroge et al., 2020; Hedden-Dunkhorst y Schmitt, 2020; Kusters et al., 2020).

## **LAS ASOCIACIONES REQUIEREN TIEMPO Y DINERO**

Esta lección enlaza con todas las anteriores. La mejora de la coordinación y la colaboración requiere recursos financieros y plazos realistas. Generar confianza y aprendizaje mutuo -fundamentales para liberar el potencial transformador de cualquier proceso con múltiples partes interesadas- lleva tiempo y una interacción repetida entre los participantes (Fisher et al., 2017 Tamara et al., 2021). Al principio de una asociación, puede ser necesario un largo periodo de aprendizaje compartido, elaboración de estrategias y diálogo (Jansen y Kalas, 2020). Por lo tanto, es imprescindible contar con plazos realistas acordes con las aspiraciones de la asociación, así como con los recursos necesarios para establecerla y mantenerla.

Los organizadores de asociaciones deben reconocer que no todos los participantes reciben una compensación por su implicación (Larson et al., 2022). Estas diferencias deben comprenderse al inicio de la asociación, cuando los organizadores y/o facilitadores examinan las desigualdades de poder (en sus diferentes formas) entre los participantes (Brouwer et al., 2013). Además, invertir en desarrollo de capacidades, estrategias de comunicación y buenos facilitadores (entre otras cuestiones tratadas anteriormente) también conlleva una inversión financiera. Varias revisiones de procesos con múltiples partes interesadas subrayan la importancia de los plazos realistas y las inversiones financieras como factores contextuales clave que influyen en su éxito o fracaso (Sarmiento Barletti y Larson, 2019; Sarmiento Barletti et al., 2020; Hewlett et al., 2021).

# CONCLUSIÓN

Las enseñanzas extraídas de la bibliografía y de los seis estudios de casos ponen de relieve la naturaleza compleja y sensible al contexto del fomento de asociaciones eficaces y equitativas en la gobernanza de la tierra. Estas ideas subrayan la importancia de comprender los contextos históricos, sociopolíticos y económicos únicos en los que operan las asociaciones. Un profundo conocimiento del contexto garantiza que las iniciativas sean pertinentes, eficaces y sensibles a las necesidades y retos específicos de los paisajes en los que se organizan.

Para el éxito de estas asociaciones es fundamental la coproducción de una clara teoría del cambio, acompañada de sólidos mecanismos de seguimiento y evaluación. Los diversos enfoques de las teorías del cambio en los estudios de caso revelan el valor de la flexibilidad y la adaptabilidad, adaptadas a las circunstancias únicas de cada iniciativa. El aprendizaje continuo y la adaptabilidad son cruciales, ya que las asociaciones deben sortear los problemas de gobernanza de la tierra.

Las asociaciones eficaces se caracterizan por su carácter integrador y su participación multisectorial. Involucrar a un amplio espectro de partes interesadas, desde organismos gubernamentales hasta organizaciones de la sociedad civil, aumenta el alcance y la legitimidad de las iniciativas dirigidas por asociaciones. El énfasis en la inclusividad debe extenderse a los grupos históricamente marginados, garantizando que sus voces son escuchadas y sus necesidades atendidas, fomentando así resultados más equitativos y la apropiación local de los objetivos de una asociación para garantizar que su impacto va más allá de su vida.

Las estructuras de gobernanza de las asociaciones desempeñan un papel fundamental en su éxito. Unos marcos de gobernanza claros e integradores, reuniones consultivas periódicas y la integración de las iniciativas en los procesos gubernamentales existentes facilitan la coordinación, la toma de decisiones y la sostenibilidad. Igualmente importantes son los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia, que fomentan la confianza y garantizan que las asociaciones sean algo más que simbólicas y produzcan efectos tangibles.

Las expectativas realistas y las capacidades gestionadas son vitales para una asociación eficaz. Unos objetivos claros y una comunicación transparente ayudan a alinear los diversos intereses y capacidades de las partes interesadas, mitigando los posibles conflictos y fomentando la colaboración. El intercambio de capacidades y el aprendizaje conjunto abordan los desequilibrios de poder y garantizan que todas las partes interesadas contribuyan de forma significativa a los objetivos de la asociación.

Por último, la facilitación y la sostenibilidad financiera de las asociaciones son cruciales. Los facilitadores cualificados e imparciales ayudan a equilibrar las diversas perspectivas y a sortear los conflictos, mientras que unos recursos financieros adecuados y unos plazos realistas garantizan que las asociaciones dispongan del tiempo y los medios necesarios para generar confianza, aprender y alcanzar su potencial transformador.

Estas conclusiones y otros datos obtenidos a partir de la interacción con los principales agentes servirán de base a un conjunto de herramientas que ayudarán a las asociaciones a aprovechar las lecciones basadas en pruebas para lograr procesos y resultados eficaces y equitativos. Las investigaciones futuras deberían analizar más específicamente la participación de los agentes del sector privado -y la diversidad que entraña ese sector- en las asociaciones pertinentes. Puede que no hayan sido fundamentales en las asociaciones examinadas o estudiadas, pero es probable que tengan un impacto directo en la posibilidad de lograr una gobernanza de la tierra y los recursos centrada en las personas de forma más amplia.

# REFERENCIAS

---

- Unión Africana (2011). Marco y directrices sobre política agraria en África.
- Agrawal, A. (2005). *Environmentality: Technologies of Government and Making Subjects*. Durham, NC: Duke University Press.
- Akpo, E., Crane, T., Vissoh, P., & Tossou, R. (2014). Coproducción de conocimientos en procesos con múltiples partes interesadas: Analizando la experimentación conjunta como aprendizaje social. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 1-20.
- Arheimer, B., Torstensson, G., & Wittgren H. B. (2004). Landscape planning to reduce coastal eutrophication: agricultural practices and constructed wetlands. *Landscape and Urban Planning*, 67, 205-215.
- Arnstein, S.R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Austin, J.E. (2000). Colaboración estratégica entre organizaciones sin ánimo de lucro y empresas. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97.
- Ayivor, J.S., Nyametso, J.K., & Ayivor, S. (2020). La gobernanza de las áreas protegidas y su influencia en las percepciones, actitudes y colaboración locales. *Land*, 9(310).
- Backstrand, K. (2006). Asociaciones de múltiples partes interesadas para el desarrollo sostenible: Rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *Environmental Policy Governance*, 16(5), 290-306.
- Bastos Lima, M.G., Visseren-Hamakers, I.J., Braña-Varela, J., & Gupta, A. (2017). Una revisión de la realidad sobre el enfoque de paisaje de REDD+: Lecciones de América Latina. *Política y Economía Forestales*, 78, 10-20.
- Baud, I. & Nainan, N. (2008). Negotiated spaces for representation in Mumbai: Ward committees, advanced locality management and the politics of middle-class activism. *Environment and Urbanization*, 20(2), 483-499.
- Beierle, T.C. (2002). La calidad de las decisiones basadas en las partes interesadas. *Risk Analysis*, 22(4), 739-749.
- Berkes, F. (1999). *Ecología sagrada: Traditional Ecological Knowledge and Management Systems*. Taylor and Francis, Londres.
- Berkes, F., Feeny, D., McCay, B.J., & Acheson, J.M. (1989). Los beneficios del procomún. *Nature*, 340, 91-93.
- Blomley, T. & Walters, G. (eds). (2019). *Un paisaje para todos: Integrando los enfoques basados en los derechos y la gobernanza del paisaje*. UICN, Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.
- Bordin, Ö. (2017). Gobernanza ambiental colaborativa: lograr la acción colectiva en sistemas socioecológicos. *Science*, 357, 6352.
- Botchway, K. (2001). Paradox of empowerment: Reflections on a case study from Northern Ghana. *World Development*, 29(1), 135-153.
- Boyd, W., Stickler, C., Duchelle, A.E., Rodríguez-Ward, D., Pritchard, L., & Ardila, J.P. (2018). Enfoques jurisdiccionales de REDD+ y desarrollo bajo en emisiones: Avances y perspectivas. Documento de trabajo. Washington, DC: Instituto de Recursos Mundiales.
- Briggs, J., y Sharp, J. (2004). Indigenous knowledges and development: A postcolonial caution. *Third World Quarterly*, 25, 4, 661-676.
- Brockhaus, M., Di Gregorio, M., & Mardiah, S. (2014). Gobernando el diseño de REDD+ nacional: Un análisis del poder de la agencia. *Forest Policy and Economics*, 49, 23-33.
- Brody, S. D. (2003). Measuring the effects of stakeholder participation on the quality of local plans based on the principles of collaborative ecosystems management. *Journal of Planning and Education Research*, 22, 407-149.
- Brouwer, H. y Woodhill, J. (2015). *The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships*. Wageningen, Países Bajos: Universidad y Centro de Investigación de Wageningen.
- Brouwer, H., Hiemstra, W., van der Vugt, S., & Walters, H. (2013). Analysing stakeholder power dynamics in multi-stakeholder processes: Insights of practice from Africa and Asia. *Knowledge Management for Development Journal*, 9(3), 11-31.
- Buchy, M. & Hoverman, S. (2000). Comprensión de la participación pública en la planificación forestal: A review. *Forest Policy and Economics*, 1(1), 15-25.
- Campbell, A. (1994). *La comunidad primero: Landcare in Australia*. Londres: Institución Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo.
- Cardini, A. (2006). Un análisis de la retórica y la práctica de las asociaciones educativas en el Reino Unido: An arena of complexities, tensions and power. *Journal of Education Policy*, 21(4), 393-415.
- Carlsson, L. & Sandström, A. (2008). Network governance of the commons. *International Journal of the Commons*, 2, 33-54.
- Carmen, R. (1996). *Desarrollo autónomo*. Zed, Londres.
- Chambers, R. (1983). *Rural Development: Putting the Last First*. Harlow: Prentice Hall.
- Chambers, R., Pacey, A., & Thrupp, L.A. (eds). (1989). *Farmer First: Farmer Innovation and Agricultural Research*. Londres: Intermediate Technology Publications.

- Chatre, A. (2008). Articulación política y rendición de cuentas en la descentralización: Theory and evidence from India. *Conservation and Society*, 6(1), 12-23.
- Cheng, A. S., Gerlak, A. K., Dale, L. y Mattor, K. (2015). Examining the Adaptability of Collaborative Governance Associated with Publicly Managed Ecosystems Over Time: Insights from the Front Range Roundtable, Colorado, USA. *Ecology and Society*, 20, 1, 35-49.
- Cleaver, F. (1999). Paradojas de la participación: Questioning participatory approaches to development. *Journal of International Development*, 11, 597-612.
- Cockburn, J., Rosenberg, E., Copteros, A., Cornelius, S.F., Libala, N., Metcalfe, L., & van der Waal, B. (2020). A relational approach to landscape stewardship: Towards a new perspective for multi-actor collaboration. *Land*, 9(7), 224.
- Colfer, C. (2005). El bosque complejo: Communities, Uncertainty and Adaptive Collaborative Management. Routledge, Washington, DC.
- Colfer, C., Prabhu, R., y Wollenberg, E. (1995). Principios, criterios e indicadores: Applying Ockham's razor to the people-forestry link. Documento de trabajo 8 de CIFOR. CIFOR, Bogor, Indonesia.
- Connelly, S., Richardson, T., y Miles, T. (2006). Situated legitimacy: Deliberative arenas and the new rural governance. *Journal of Rural Studies*, 22, 267-277.
- Cooke, B. & Kothari, U. (eds). (2001). Participation: ¿La nueva tiranía? Nueva York: Zed Books.
- Cornwall, A. (2003). ¿Las voces de quién? ¿De quién? Reflexiones sobre género y desarrollo participativo. *World Development*, 31(8), 1325-1342.
- Cornwall, A. (2001). ¿Marcar la diferencia? Género y desarrollo participativo. IDS Discussion Paper 378. Institute of Development Studies, Universidad de Sussex.
- Cornwall, A. (2002). Making spaces, changing places: Situating participation in development. Documento de trabajo 173 del IDS. Brighton: Institute of Development Studies.
- Cornwall, A. (2004). Introduction: ¿Nuevos espacios democráticos? La política y la dinámica de la participación institucionalizada. *Boletín IDS*, 35(2), 1-10.
- Cullen, L., Alger, K., & Rambaldi, D.M. (2005). Reforma agraria y conservación de la biodiversidad en Brasil en la década de 1990: Conflict and the articulation of mutual interests. *Conservation Biology*, 19(3), 747-755.
- DeFries, R. y Nagendra, H. (2017). La gestión de los ecosistemas como problema perverso. *Science*, 356(6335), 265-270.
- Dentoni, D., Bitzer, V. y Schouten, G. (2018). Aprovechamiento de problemas perversos en asociaciones de múltiples partes interesadas. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 333-356.
- Díaz-Kope, L. & Miller-Stevens, K. (2015). Replanteamiento de una tipología de asociaciones de cuencas hidrográficas: Una perspectiva de gobernanza. *Gestión y política de obras públicas*, 20(1), 29-48.
- Dockry, M. (2015). Mirar atrás para avanzar: Planificación colaborativa para revisar los Planes de Gestión de Tierras y Recursos de los Bosques Nacionales de Green Mountain y Finger Lakes. *Interdisciplinary Journal of Partnership Studies*, 2, 1.
- Doolittle, W. (2003). Channel changes and living fencerows in eastern Sonora, Mexico: ¿Miopía en la gestión tradicional de los recursos? *Geografiska Annaler: Serie A, Geografía Física*, 85, 247-261.
- Dougill, A.J., Fraser, E.D.G., Holden, J., Hubacek, K., Prell, C., Reed, M.S., Stagl, S.T., & Stringer, L.C. (2006). Learning from doing participatory rural research: Lessons from the Peak District National Park. *Journal of Agricultural Economics*, 57, 259-275.
- Edelenbos, J. & Teisman, G. (2013). Capacidad de gobernanza del agua: El arte de tratar con una multiplicidad de niveles, sectores y dominios. *Revista Internacional de Gobernanza del Agua*, 1(1-2), 89-108.
- Escobar, A. (2006). Diferencia y conflicto en la lucha por los recursos naturales: Un marco de ecología política. *Desarrollo*, 49, 6-13.
- Estrada-Carmona, N., Hart, A.K., DeClerck, F.A.J., Harvey, C.A., & Milder, J.C. (2014). Gestión integrada del paisaje para la agricultura, los medios de vida rurales y la conservación de los ecosistemas: Una evaluación de la experiencia de América Latina y el Caribe. *Landscape and Urban Planning*, 129, 1-11.
- Falayi, M., Gambiza, J., & Schoon, M. (2020). Unpacking changing multi-actor and multi-level actor ties in transformative spaces: Insights from a degraded landscape, Machubeni, South Africa. *Land*, 9(7), 227.
- Favretto, N., Afionis, S., Stringer, L.C., Dougill, A.J., Quinn, C.H., & Ranarijaona, H.L.T. (2020). Delivering climate-development co-benefits through multi-stakeholder forestry projects in Madagascar: Opportunities and challenges. *Land*, 9(157).
- Fernández-Giménez, M., Allegretti, A., Angerer, J., et al. (2019). Sosteniendo la colaboración interdisciplinaria a través de continentes y culturas: Lecciones del proyecto de pastizales y resiliencia de Mongolia. En S. Perz (ed.), *Collaboration Across Boundaries for Social-Ecological Systems Science* (pp. 67-85). Palgrave Macmillan, Cambridge.
- Faysse, N. (2006). Problemas en el camino: Un análisis de los retos a los que se enfrentan las plataformas multipartitas. *Foro de Recursos Naturales*, 30(3), 219-229.
- Fisher, M. R., Workman, T., Mulyana, A., Instituto Balang, Moeliono, M., Yuliani, E.L., Colfer, C., & Adam, U.E.F.B. (2017). Esforzándose por la excelencia PAR en la planificación del uso de la tierra: Colaboración de múltiples partes interesadas en el reconocimiento de bosques consuetudinarios en Bulukumba, Sulawesi del Sur. *Política de uso de la tierra*.
- Fliervoet, J., Geerling, G., Mostert, E., & Smits, A. (2016). Analizando la gobernanza colaborativa a través del análisis de redes sociales: A case study of river management along the Waal River in The Netherlands. *Environmental Management*, 57(2), 355-367.

- Franco, J., y Monsalve Suárez, S. (2017). ¿Por qué esperar al Estado? Utilizando las Directrices de Tenencia del CSA para recalibrar las luchas político-jurídicas por el control democrático de la tierra. *Third World Quarterly*, 39(8), 1386-1402.
- Fung, A. y Wright, E. O. (2003). *Deepening Democracy: Empowered Participatory Governance*. London: Verso.
- Gallemore, C., Prasti, H., & Moeliono, M. (2014). Discursive barriers and cross-scale forest governance in Central Kalimantan, Indonesia. *Ecology and Society*, 19(2), 18.
- Gambert, S. (2010). La política territorial y el éxito de la gobernanza medioambiental colaborativa: Comparación de las asociaciones locales y regionales. *Local Environment*, 15(5), 467-480.
- Graham, C. (2020). Gestión del cambio climático: The role of multi-stakeholder partnerships in building climate resilience in sub-Saharan Africa. *Interdisciplinary Journal of Partnership Studies*, 7(2).
- Gaventa, J. (2004). Hacia una gobernanza participativa: Assessing the transformative possibilities. En S. Hickey & G. Mohan (eds), *Participation: ¿De la tiranía a la transformación? Exploring New Approaches to Participation in Development* (pp. 25-41). Londres: Zed Books.
- Geurts, J. L., y Mayer, I. (1996). *Methods for Participatory Policy Analysis: Towards a Conceptual Model for Research and Development*. Tilburg, Países Bajos: Tilburg University, Work and Organization Research Centre.
- Gonzales, J., Larson, A.M., Sarmiento Barletti, J.P., & Barnes, G. (2021a). Politics, power and the search for sustainability in multi-stakeholder territorial planning: A comparative study of two contrasting cases in the Brazilian Amazon. *Revista Forestal Internacional*, 23(S1).
- Gonzales, J., Sarmiento Barletti, J.P., Larson, A.M., Barnes, G., & Tucker, C. (2021b). ¿Pueden los foros de múltiples partes interesadas empoderar a las comunidades indígenas y locales y promover la conservación de los bosques? *Ciencia y práctica de la conservación*.
- Gronholm, S. (2009). El gobierno de los parques nacionales en Finlandia: la ilusión de la participación pública. *Revista Internacional de Justicia*, 14, 233-243.
- Guaraldo Choguill, M. (1999). Una escalera de participación comunitaria para los países subdesarrollados. *Hábitat Internacional*, 20(3), 431-444.
- Hahn, T., Olsson, P., Folke, C., & Johansson, K. (2006). Trust-building, knowledge generation and organizational innovations: The role of a bridging organization for adaptive comanagement of a wetland landscape around Kristianstad, Sweden. *Human Ecology*, 34(4), 573-592.
- Hedden-Dunkhorst, B. & Schmitt, F. (2020). Exploring the potential and contribution of UNESCO biosphere reserves for landscape governance and management in Africa. *Land*, 9(237).
- Hemmati, M. (2002). *Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict*. London: Earthscan.
- Hewlett, C., Sarmiento Barletti, J.P., Larson, A.M., et al. (2021). Intensity and embeddedness: Two dimensions of equity approaches in multi-stakeholder forums. Documento ocasional 221 de CIFOR.
- Horan, D. (2020). Posibilitar la formulación de políticas integradas con los objetivos de desarrollo sostenible: An application to Ireland. *Sostenibilidad*, 12(18), 7800.
- Hunter, D.J. y Perkins, N. (2014). *Partnership working in public health*. Policy Press Scholarship.
- Hutchinson, J. (1994). La práctica de la asociación en el desarrollo económico local. *Local Government Studies*, 20(3), 335-344.
- Hutchinson, J. y Campbell, M. (1998). *Working in partnership: Lessons from the literature*. England: Departamento de Educación y Empleo.
- Jansen, L. & Kalas, P.P. (2020). Mejora de la gobernanza de la tenencia en la política y la práctica: A conceptual basis to analyze multi-stakeholder partnerships for multi-stakeholder transformative governance illustrated with an example from South Africa. *Sustainability*.
- Jordan, A. & Lenschow, A. (eds). (2008). *¿Innovación en política medioambiental? Integrating the Environment for Sustainability*. Cheltenham: Elgar.
- Kallis, G., Kiparsky, M., & Norgaard, R. (2009). *Gobernanza colaborativa y gestión adaptativa: Lessons from California's CALFED Water Program*. *Environmental Science & Policy*, 12(6), 631-643.
- Kirsop-Taylor, N., Russel, D., & Winter, M. (2020). The contours of state retreat from collaborative environmental governance under austerity. *Sustainability*, 12(7), 2761.
- Kohne, M. (2014). La gobernanza de iniciativas de múltiples partes interesadas como ensamblaje: Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible como recurso político en los conflictos de tierras relacionados con las plantaciones de palma aceitera. *Agricultura y valores humanos*, 31(3), 469-480.
- Kothari, U. (2001). Poder, conocimiento y control social en el desarrollo participativo. En Cooke, B., & Kothari, U., eds. *Participation: ¿La nueva tiranía?* London: Zed Books. 139-142.
- Kowler, L., Tovar, J., Ravikumar, A., & Larson, A. (2014). La legitimidad de las estructuras de gobernanza multinivel para la distribución de beneficios: REDD+ y otras opciones de bajas emisiones en Perú. *InfoBrief*, 101. Bogor, Indonesia: CIFOR.
- Krupnik, I., y Jolly, D. (2002). *The Earth is Faster Now: Indigenous Observation on Arctic Environmental Change*. Fairbanks, AK: Arcus.
- Kusters, K., De Graaf, M., Buck, L., et al. (2020). *Gobernanza inclusiva del paisaje para el desarrollo sostenible: Metodología de evaluación y lecciones para las organizaciones de la sociedad civil*. *Land*, 9(4), 128.
- Kusters, K., Buck, L., De Graaf, M., Minang, P., Van Oosten, C., & Zagt, R. (2018). Planificación participativa, monitoreo y evaluación de plataformas de múltiples partes interesadas en iniciativas integradas de paisaje. *Environmental Management*, 62, 170-181.

- Larson, A.M., Sarmiento Barletti, J.P., & Ravikumar, A. (2018). El desafío de la coordinación en la política y la práctica de REDD+. En A. Angelsen, C. Martius, V. de Sy et al. (eds), *Transforming REDD+: Lecciones y nuevas direcciones*. Bogor: CIFOR.
- Larson, A.M., Sarmiento Barletti, J.P., & Heise, N. (2022). Un lugar en la mesa no es suficiente: Accountability for indigenous peoples and local communities in multi-stakeholder forums. *Desarrollo Mundial*, 155.
- Lefebvre, H. (1991). *La producción del espacio*. Oxford: Blackwell.
- Lubell, M. (2015). Asociaciones de colaboración en sistemas institucionales complejos. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 41-47.
- Mackintosh, M. (1992). Partnership: Cuestiones de política y negociación. *Local Economy*, 7(3), 210-224.
- Malekpour, S., Tawfik, S., & Chesterfield, C. (2021). Designing collaborative governance for nature-based solutions. *Urban Forestry and Urban Greening*, 62, 127177.
- Manring, N. J. (2005). The Politics of Accountability in National Forest Planning (La política de rendición de cuentas en la planificación forestal nacional). *Administration and Society*, 37, 57-88.
- Marshall, K., Blackstock, K., & Duglinson, J. (2010). A contextual framework for understanding good practice in integrated catchment management. *Journal of Environmental Planning and Management*, 53(1), 63-89.
- McDougall, C., Ojha, H., Banjade, M. R., Pandit, B. H., Bhattarai, T., Maharjan, M. R. & Rana, S. (2008). *Bosques de aprendizaje: Experiences from research on an adaptive collaborative approach to community forestry in Nepal*. CIFOR: Bogor, Indonesia.
- Middendorf, G., y Busch, L. (1997). Inquiry for the public good: Democratic participation in agricultural research. *Agriculture and Human Values*, 14(1), 45-57.
- Mohan, G. & Stokke, K. (2000). Participatory development and empowerment. *Third World Quarterly*, 21(2), 266-280.
- Moore, S.A., Jennings, S., & Tacey, W.H. (2001). Conseguir resultados de gestión sostenible de los recursos naturales sobre el terreno: The key elements of stakeholder involvement. *Australian Journal of Environmental Management*, 8(2), 91-98.
- Mosse, D. (1994). Autoridad, género y conocimiento: Reflexiones teóricas sobre la práctica de la evaluación rural participativa. *Development and Change*, 25(3), 497-526.
- Mosse, D. (2001). "Conocimiento de la gente, participación y patrocinio: Operaciones y representaciones en el desarrollo rural. En B. Cook & U. Kothari (eds), *Participation: The New Tyranny?* (pp. 16-35). Londres: Zed Books.
- Mosse, D. (2004). *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice*. London: Pluto Press.
- Musakwa, W., Gumbo, T., Paradza, G., Mpfu, E., Nyathi, N.A., & Selamolela, N.B. (2020). Asociaciones y participación de las partes interesadas en la gestión de los parques nacionales: Experiences of the Gonarezhou National Park in Zimbabwe. *Land*, 9(399).
- Nilsson, D., Baxter, G., Butler, J. R. A., & McAlpine, C. A. (2016). ¿Cómo cambian el comportamiento humano los programas comunitarios de conservación en los países en desarrollo? Una síntesis realista. *Biological Conservation*, 200, 93-103.
- Nindyatmoko, A., Setyowati, K., & Haryanti, R.H. (2022). Collaboration after conflict: A lesson from collaborative action in customary land tenure conflicts in Lombok, Indonesia. *Forest and Society*, 6(1), 294-310.
- Njoroge, P., Ambole, A., Githira, D., & Outa, G. (2020). Steering energy transitions through landscape governance: Case of Mathare informal settlement, Nairobi, Kenya. *Land*, 9(206).
- Nunan, F. (2018). Navegando por la gobernanza multinivel de los recursos naturales: Una guía analítica. *Foro de Recursos Naturales*, 42(3), 159-171.
- Olsson, P., Folke, C., & Berkes, F. (2004). Adaptive co-management for building resilience in social-ecological systems. *Environmental Management* 34(1), 75-90.
- Omoding, J., Walters, G., Andama, E., Carvalho, S., Colomer, J., Cracco, M., Eilu, G., Kiyingi, G., Kumar, C., Langoya, C.D., & et al. (2020). Analysing and applying stakeholder perceptions to improve protected area governance in Ugandan conservation landscapes. *Land*, 9(207).
- Paavola, J. & Adger, W. N. (2006). Una adaptación justa al cambio climático. *Ecological Economics*, 56(4), 594-609.
- Palacios Llaque, D. & Sarmiento Barletti, J.P. (2021). Los desafíos de las múltiples gubernamentalidades y formas de participación en las áreas naturales protegidas: La Reserva Comunal Amarakaeri (Amazonía peruana). *Revista Forestal Internacional*, 23(S1).
- Perrault, T. (2015). Performing participation: mining, power, and the limits of public consultation in Bolivia. *The Journal of Latin American and Caribbean Ethnic Studies* 20(3), 433-451.
- Pretty, J.N. (1995). Aprendizaje participativo para una agricultura sostenible. *World Development*, 23(8), 1247-1263.
- Pruitt, B. y Thomas, P. (2007). *Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners*. Washington, DC, Estocolmo, Nueva York: Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Rahman, M.A. (1995). *People's Self-development: Perspectives on Participatory Action Research*. London: Zed Books.
- Ratner, B.D., Larson, A.M., Sarmiento Barletti, J.P., ElDidi, H., Catacutan, D., Flintan, F., Suhardiman, D., Falk, T., & Meinzen-Dick, R. (2022). Multistakeholder platforms for natural resource governance: Lessons from eight landscape-level cases. *Ecology and Society*, 27(2), 2.

- Ravikumar, A., Larson, A.M., Myers, R., & Trench, T. (2018). La coordinación intersectorial y multinivel por sí sola no reduce la deforestación ni promueve la justicia ambiental: Por qué la contestación audaz funciona cuando falla la colaboración. *Medio ambiente y planificación C: Política y espacio*, 36(8), 1437-1457.
- Reed, M. (2008). Participación de las partes interesadas en la gestión medioambiental: A literature review. *Biological Conservation*, 141, 2417-2431.
- Reed, M.S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prella, C., Quinn, C.H., & Stringer, L.C. (2009). ¿Quién participa y por qué? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933-1949.
- Declaración de Río. (1992). Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, en el Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. UN Doc. A/CONF.
- Rodríguez, D. & Sarmiento Barletti, J.P. (2021). ¿Pueden los foros multilaterales mediar entre los derechos indígenas y las prioridades de desarrollo? Insights from the Peruvian Amazon. *Revista Forestal Internacional*, 23(S1).
- Ros-Tonen, M., Reed, J., & Sunderland, T. (2018). De la sinergia a la complejidad: La tendencia hacia la cadena de valor integrada y la gobernanza del paisaje. *Environmental Management*, 62, 1-14.
- Rowe, G. y Frewer, L. (2000). Métodos de participación pública: A framework for evaluation. *Science, Technology, and Human Values*, 25(1), 3-29.
- Sanders, A.J.P., Ford, R.M., Keenan, R.J., & Larson, A.M. (2020). ¿Aprendiendo a través de la práctica? Learning from the REDD+ demonstration project, Kalimantan Forests and Climate Partnership (KFCP) in Indonesia. *Land Use Policy*, 91, 104285.
- Sarmiento Barletti, J.P., Larson, A.M., & Heise, N.M. (2022). Entendiendo la diferencia para construir puentes entre las partes interesadas: Perceptions of participation in four multi-stakeholder forums in the Peruvian Amazon. *The Journal of Development Studies*, 58(1), 19-37.
- Sarmiento Barletti, J.P. & Larson, A.M. (2020). ¿Cómo se ven afectados los foros de múltiples partes interesadas sobre el uso de la tierra por sus contextos? Perspectives from two regions of the Peruvian Amazon. En J. Innes & W. Nikolakis (eds), *The wicked problem of forest policy*. Cambridge University Press.
- Sarmiento Barletti, J.P., & Larson, A.M. (2019). Foros de múltiples partes interesadas: Revisión de la literatura para una investigación en profundidad. CIFOR Occasional Paper.
- Sarmiento Barletti, J.P., Larson, A.M., Hewlett, C., & Delgado, D. (2020). Designing for engagement: A realist synthesis review of how context affects the outcomes of multi-stakeholder forums on land use and/or land-use change. *World Development*, 127.
- Sarmiento Barletti, J.P., Larson, A.M., & Vigil, N.H. (2021). ¿Organizando para la transformación? How and why organizers plan their multi-stakeholder forums. *Revista Forestal Internacional*, 23(1), 9-23.
- Sayer, J., Sunderland, T., Ghazoul, J., Pfund, J.-L., Sheil, D., Meijaard, E., Venter, M., Boedhihartono, A. K., Day, M., Garcia, C., van Oosten, C., & Buck, L.E. (2013). Diez principios para un enfoque de paisaje para conciliar la agricultura, la conservación y otros usos de la tierra en competencia. *PNAS*, 110(21), 8349-8356.
- Schwilch, G., Bachmann, F., Valente, S., Coelho, C., Moreira, J., Laouina, A., Chaker, M., Aderghal, M., Santos, P., & Reed, M.S. (2012). A structured multi-stakeholder learning process for sustainable land management. *Journal of Environmental Management*, 107, 52-63.
- Schut, M., Lamers, D., Sartas, M., Okafor, C., Hicintuka, C., Mapatano, S., Kagabo, D., Van Asten, P., & Vanlauwe, B. (2016). Procesos de múltiples partes interesadas en África Central: Éxitos, dificultades y lecciones aprendidas.
- Senecah, S.L. (2004). The trinity of voice: The role of practical theory in planning and evaluating the effectiveness of environmental participatory processes. En S.P. Depoe, J.W. Delicath, & M.-F.A. Elsenbeer (eds), *Communication and Public Participation in Environmental Decision Making* (pp. 13-33). Albany, NY: State University of New York Press.
- Sillitoe, P. (1998). El desarrollo del conocimiento indígena: Una nueva antropología aplicada. *Current Anthropology* 39(2), 223-52.
- Stickler, C., Duchelle, A.E., Ardila, J.P., et al. (2018). El estado de la sostenibilidad jurisdiccional: Síntesis para profesionales y responsables políticos. California: Earth Innovation Institute.
- Silva-Castañeda, L. (2015). ¿Qué tipo de espacio? Las iniciativas multiactor y la protección de los derechos sobre la tierra. *Revista Internacional de Sociología de la Agricultura y la Alimentación*, 22, 67-83.
- Snape, D. y Stewart, M. (1996). Keeping up the momentum: Partnership working in Bristol and the West of England. Cámara de Comercio de Bristol.
- Steins, N. A. & Edwards, V. (1999). Platforms for collective action in multiple-use common-pool resources. *Agriculture and Human Values*, 16, 241-55.
- Streets, J. (2004). "Acuerdos de cooperación voluntaria entre agentes".
- Tamara, A., Heise, N.M., Liswanti, N., et al. (2021). Trust Building and Leadership in Multi-stakeholder Forums: Lessons from Indonesia. *Revista Forestal Internacional*, 23(S1).
- Tippett, J., Handley, J.F., & Ravetz, J. (2007). Afrontar los retos del desarrollo sostenible: A conceptual appraisal of a new methodology for participatory ecological planning. *Progress in Planning*, 67, 9-98.
- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución adoptada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015, 42809, 1-13.
- UNDESA. (2019). Informe anual de los aspectos más destacados del DAES de las Naciones Unidas. UN.
- Warner, J.F. (2006). ¿Participación más sostenible? Multi-Stakeholder Platforms for Integrated Catchment Management. *Water Resources Development*, 22(1), 15-35.



- Warner, J.F., & Verhallen, J.M.M.A. (2007). The nature of the beast: towards a comparative MSP Typology. En J.F. Warner (ed), Multi-stakeholder platforms for integrated water management (pp. 21-30).
- Waylen, K.A., Blackstock, K.L., Marshall, K., & Juarez-Bourke, A. (2023). ¿Navegar o aumentar la complejidad? Exploring the role of catchment partnerships in collaborative governance. *Sustainability Science*, 18(6), 2533-2548.
- Waylen, K., Blackstock, K., van Hulst, F., et al. (2019). Monitoreo y evaluación impulsados por políticas: ¿Apoya la gestión adaptativa de los sistemas socioecológicos? *Ciencia del medio ambiente total*, 662, 373-384.
- Westerink, J., Jongeneel, R., Polman, N., Prager, K., Franks, J., Dupraz, P., & Mettepenningen, E. (2017). Acuerdos de gobernanza colaborativa para ofrecer una gestión agroambiental coordinada espacialmente. *Land Use Policy*, 69, 176-192.
- Williams, P.A., Sikutshwa, L., & Shackleton, S. (2020). Reconociendo el conocimiento indígena y local para facilitar la colaboración en los enfoques de paisaje- Lecciones de una revisión sistemática. *Land*, 9(331).
- Wolford, W. (2010). Democracia participativa por defecto: Reforma agraria, movimientos sociales y Estado en Brasil. *Revista de Estudios Campesinos*, 37(1), 91-109.
- Wollenberg, E., Anderson, J., y López, C. (2005). Aunque todas las cosas difieren: Pluralism as a basis for cooperation in forests. Bogor, Indonesia: CIFOR.
- Woodhill, J. & Roling, N.G. (1998). La segunda ala del águila: The human dimension in learning our way to more sustainable futures. En Roling NG y Wagemakers MAE, eds. *Facilitating Sustainable Agriculture*. Cambridge University Press: Cambridge. 46-71.
- Yami, M., Sarmiento Barletti, J.P., & Larson, A.M. (2021). Multi-stakeholder forums and good governance: Two cases from communal forest management in Ethiopia. *Revista Forestal Internacional*, 23(S1).

# ANEXO

---

## LISTA DE COLABORADORES DE LOS ESTUDIOS DE CASO

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN Y ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN</b>
<b>ALBANIA</b>	
Albora Kacani	Facilitador, Coalición Nacional de la Tierra // Federación Nacional de Bosques y Pastos Comunes de Albania
Artur Kala	Agencia Forestal Nacional de Albania
Elvin Toromani	Facultad de Ciencias Forestales / Universidad Agrícola de Tirana
<b>COLOMBIA</b>	
Alba Lucía Zuluaga Langton	Banco Mundial
Javier Lautaro Medina	Centro de Investigación y Educación Popular/Programa para la Paz (CINEP/PPP)
<b>(LA) REPÚBLICA DE KIRGUIZISTÁN</b>	
Akmatova Kuluipa	Director del Fondo de Desarrollo Rural (RDF)
Askar Ermatov	Especialista jefe del departamento forestal del Ministerio de Agricultura
Burjánov Aitkul	Director General de la Asociación Kirguisa de Usuarios de Bosques y Tierras (KAFLU)
Egemberdiev Abdimalik	Director de la Asociación Nacional de Usuarios de Pastos "Kyrgyz Jaiyty" (AKJ)
Kozhoviev Erkinbek	Director de la National Union of Water Users Association (NUWUA)
<b>(LAS) FILIPINAS</b>	
Don Márquez	Director Ejecutivo, Coalición Asiática de ONG para la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural (ANGOC)
Esther Penunia	Secretario General de la Asociación Asiática de Agricultores para el Desarrollo Rural Sostenible (AFA)
Hanz Tabiola	Investigador, Centro de Estudios Integrativos y de Desarrollo de la Universidad de Filipinas (UP-CIDS)
Katlea "Kat" Itong	Coordinadora Nacional, Asociación Filipina para el Desarrollo de los Derechos Humanos en las Zonas Rurales (PhilDHRR)
Mags Catindig-Reyes	Oficina del FIDA en Filipinas
Rosa Ana Leonor	Jefe de División, Departamento de Agricultura-Instituto de Formación Agrícola (DA-ATI)
Soc Banzuela	Director Ejecutivo, Federación Nacional de Agricultores (PAKISAMA)
<b>SIERRA LEONA</b>	
Berns K. Lebbie	Coordinadora Nacional, LandforLife
Buawah Jobo Samba	Director, SIG y Teledetección, Ministerio de Tierras, Vivienda y Ordenación del Territorio
Joseph Rahall	Paisaje verde
<b>UGANDA</b>	
Albert Taremwa	Organización Local de Comunidades Sostenibles Ltd (LOSCO)
Ashleigh Flores	LANDESA
Beth Roberts	LANDESA
Caroline Kayanja	Asociación Comunitaria de Uganda para el Bienestar de Mujeres y Niños (UCOBAC)
Doreen Nancy Kobusingye	Facilitador, National Land Coalition Uganda
Lilian Achola	LANDnet
Ritah Kamugsi	Asociación Comunitaria de Uganda para el Bienestar de Mujeres y Niños (UCOBAC)
Stella Akutui	LANDnet

# NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





---

**STRATEGIC PARTNERS AND CORE DONORS**  
**SOCIOS ESTRATÉGICOS Y DONANTES PRINCIPALES**  
**PARTENAIRES STRATÉGIQUES ET DONATEURS PRINCIPAUX**

---



Government of the Netherlands



Sverige



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC

---

**PROGRAMME FUNDERS**  
**FINANCIADORES DEL PROGRAMA**  
**FINANCEURS DU PROGRAMME**

---



FORDFOUNDATION



RAINFOREST  
TRUST®





**SÍGUENOS EN**



landcoalition



@landcoalition



@landcoalition



landcoalition

**COALICIÓN INTERNACIONAL PARA EL ACCESO A LA TIERRA (ILC) C/O FIDA**

Via Paolo di Dono 44 , 00142-Roma, Italia tel. +39 06 5459 2445

fax +39 06 5459 3445 [info@landcoalition.org](mailto:info@landcoalition.org) | [www.landcoalition.org](http://www.landcoalition.org)