



**FORO DE AGRICULTURA
REGENERATIVA 2026**
ACELERANDO LA TRANSICIÓN

Guía práctica de colaboración radical

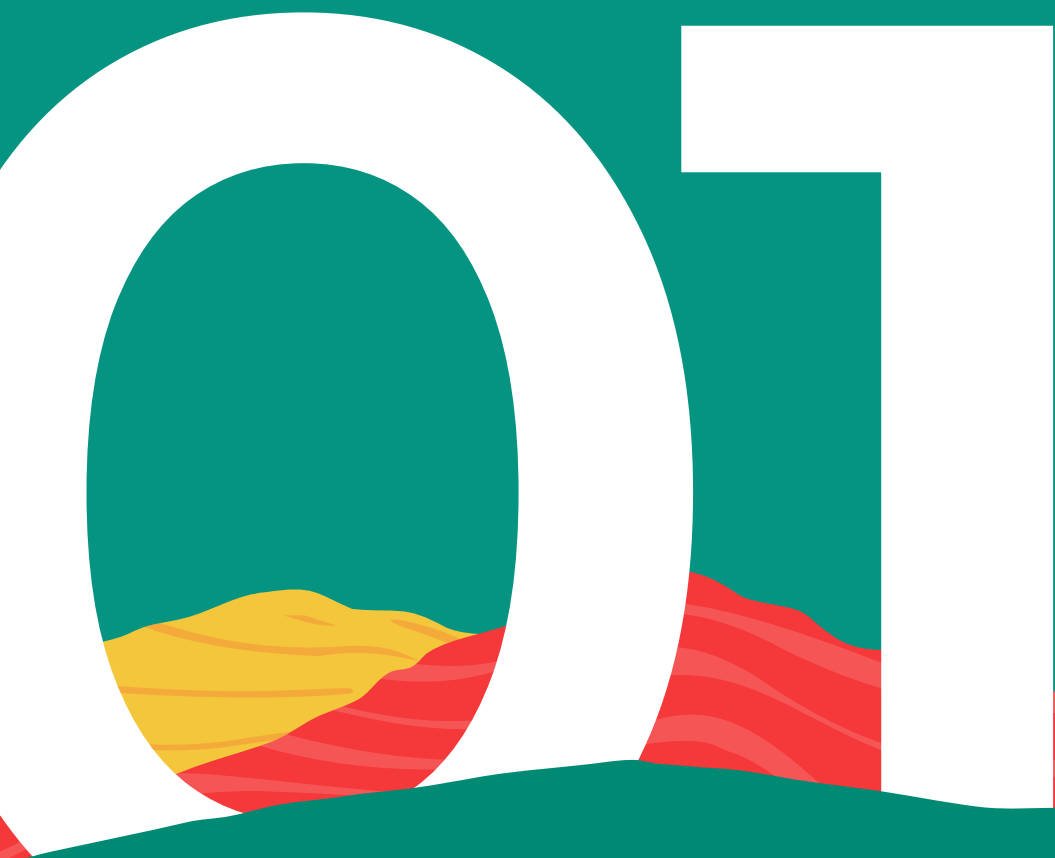
Un kit de herramientas para informar la
colaboración radical en organizaciones y alianzas



Tabla de contenido

1. ¿Qué es esta guía?	5
2. El manifiesto de la colaboración radical para sistemas alimentarios regenerativos	13
La colaboración radical como norma de vida	16
La colaboración radical nos beneficia a todos	17
Pasos hacia la colaboración radical	18
Una invitación	21
3. De los principios a la práctica	23
Proceso sugerido	25
Hoja de trabajo 1	28
Hoja de trabajo 2	29
Hoja de trabajo 3	31
Hoja de trabajo 4	33
4. Mirando hacia adelante	37
5. Anexo A. Materiales adicionales	41
La colaboración radical y alianzas	44
Capacidades internas para la colaboración	46
Poder, equidad y trato justo	48
Aprendizaje y cambio organizacional	50





¿Qué es
esta guía?



Los desafíos que enfrentan las organizaciones actuales rara vez permanecen en los límites institucionales. Ya sea que estén respondiendo al cambio climático, transformando los sistemas alimentarios, mejorando la salud o fortaleciendo la resiliencia comunitaria, las organizaciones trabajan cada vez más en contextos donde las causas y las consecuencias están profundamente interconectadas y donde las acciones en una parte del sistema afectan inevitablemente a muchas otras. Estos son lo que se han dado en llamar problemas complejos: desafíos para los cuales no existe una solución única y definitiva, sino sólo mejores y peores maneras de trabajar con ellos a medida que cambian con el tiempo.

Abordar estos desafíos requiere colaboración entre perspectivas, sectores y formas de conocimiento, ya que ningún actor único posee la influencia, la experiencia, los recursos o la capacidad para responder solo. Pocos estarían en desacuerdo con esto. Sin embargo, la colaboración se ha convertido en una especie de mantra, invocada con tanta frecuencia que puede comenzar a sentirse autoexplicativa, como si reunir a las personas adecuadas fuera suficiente para que surgiera por sí sola. Si bien

las organizaciones invierten mucho en el desarrollo de experiencia técnica, planificación estratégica, gestión de proyectos y liderazgo, se presta mucha menos atención al cultivo de las capacidades relacionales y las condiciones organizacionales necesarias para sostener una colaboración significativa en contextos de creciente volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Esta guía sostiene que los desafíos de nuestro tiempo requieren algo más que la colaboración tal como se entiende comúnmente. Requieren lo que llamamos colaboración radical.

Angela Davis ha descrito a menudo ser radical como “agarrar las cosas por la raíz”, un recordatorio de que el cambio duradero requiere comprometerse con las condiciones subyacentes que crean los desafíos que enfrentamos, en lugar de solo sus síntomas visibles. En esta guía, la colaboración radical significa trabajar en esas raíces: las relaciones, suposiciones, hábitos, comportamientos, dinámicas de poder y estructuras organizacionales que dan forma a cómo las personas trabajan juntas y, en última instancia, a lo que se vuelve posible a través de la acción colectiva.





Cómo usar este Kit de Herramientas

La guía está diseñada para ayudar a individuos, equipos, organizaciones y asociaciones a traducir los principios de la colaboración radical en acciones concretas dentro de sus propios contextos. En lugar de prescribir un enfoque único, ofrece una base práctica para la reflexión, la experimentación y el aprendizaje continuo.

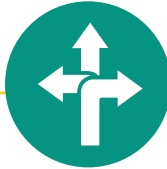
Específicamente, esta guía incluye:



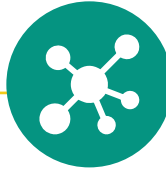
El Manifiesto de Colaboración Radical, desarrollado por la Red de Agricultura Sostenible (SAN), que articula los principios y compromisos que sustentan la colaboración radical.



Hojas de trabajo estructuradas que ayudan a individuos y equipos a explorar cómo estos principios pueden traducirse en los comportamientos, prácticas, estructuras y condiciones específicas necesarios dentro de sus propias organizaciones e iniciativas colaborativas.



Orientación para apoyar estas reflexiones como conversaciones colectivas, permitiendo que equipos y socios construyan un entendimiento compartido en lugar de trabajar las preguntas de forma aislada.



Experimentos a pequeña escala que animan a los equipos a probar nuevas formas de colaborar a través de acciones prácticas y de bajo riesgo que pueden ser observadas, reflexionadas y adaptadas con el tiempo.



Una selección curada de recursos que incluye herramientas, marcos, libros y vídeos para aquellos que deseen profundizar su comprensión o explorar aspectos particulares de la colaboración con mayor detalle.

Esta guía se basa en el trabajo colectivo de las personas participantes durante el Foro de Agricultura Regenerativa 2026, convocado por **SAN**, el **Foro Global de Paisajes (Global Landscapes Forum, GLF)**, **CABI** e **Imaflora**. A través de dos Laboratorios Vivos, uno presencial y otro en línea, los participantes trabajaron juntos para traducir el Manifiesto de Colaboración Radical en principios de diseño prácticos que informaron el desarrollo de esta guía. [Explore los resultados y recursos del foro aquí.](#)



A large, white, stylized number '02' is positioned on the left side of the image. The '0' is hollow and contains a small, colorful illustration of a landscape with a blue sky, green hills, and a red path. The '2' is solid white. The background is a solid yellow color.

02

A photograph of a cornfield with green stalks and yellow tassels, partially obscured by a yellow overlay. The image is positioned on the right side of the page.

**El manifiesto de la
colaboración radical para
sistemas alimentarios
regenerativos**

Un llamado al liderazgo colaborativo para transformar sistemas

El Manifiesto de la Colaboración Radical es un llamado a transformar los sistemas alimentarios a través de toda la cadena: producción, distribución, consumo y residuos. Sostiene que el cambio duradero requiere que actores diversos trabajen a lo largo de toda la cadena con respeto, confianza, comunicación abierta, equidad, responsabilidad compartida y negociación basada en intereses. Al mismo tiempo, deben desarrollar las capacidades internas - autoconciencia, humildad, empatía, presencia bajo tensión - que hacen posible la colaboración.



01

La colaboración radical como norma de vida

Los sistemas alimentarios se encuentran en el centro de los desafíos definitorios de nuestro tiempo: la inestabilidad climática, la pérdida de biodiversidad, la desigualdad y el deterioro de nuestra relación con la tierra que nos sustenta. Desde la producción y el procesamiento hasta la distribución, el comercio minorista, el consumo y los residuos, nuestras decisiones repercuten en los medios de vida, los ecosistemas y la salud. La crisis no es técnica, sino fundamentalmente humana y sistémica, y por tanto es un desafío humano transformar los sistemas alimentarios.

Este manifiesto es una invitación a una forma diferente de trabajar: la colaboración radical. Se trata de la práctica disciplinada y cotidiana de unir perspectivas diversas para co-crear soluciones que sean equitativas, regenerativas y creíbles a escala. Se basa en el respeto, la confianza y la comunicación abierta, pero también depende de capacidades internas: autoconciencia, humildad, empatía y valentía constructiva, la capacidad de mantener la presencia cuando surge la tensión. Cuando cultivamos estas capacidades, convertimos diferencias en fortalezas, desafíos en oportunidades e ideas en innovaciones.

Desarrollado por la Red de Agricultura Sostenible (**Sustainable Agriculture Network, SAN**), un colectivo de 38 organizaciones que trabajan por la transformación de la agricultura en todo el mundo, el enfoque de la colaboración radical ha sido terreno fértil para la creación de estructuras de gobernanza compartida, al tiempo que fortalece el compromiso con la co-creación y permite un impacto colectivo transformador.

Al reunir voces diversas y compartir la responsabilidad, esta no se diluye, sino que se profundiza. Los resultados pasan a ser de titularidad conjunta, administrados con transparencia y reconocidos de manera equitativa. Y así, logramos una transformación significativa y duradera. Establecemos la colaboración radical como nuestro estándar de vida, la norma que refleja tanto quiénes somos como la forma en que alcanzamos el éxito.

02

La colaboración radical nos beneficia a todos



Para las empresas y tomadores de decisiones:
significa utilizar la contratación, los precios y las finanzas para recompensar los resultados regenerativos y equitativos.



Para las y los consumidores:
significa recordar que lo que compramos y normalizamos moldea los medios de vida y nos impulsa hacia decisiones más intencionales.



Para las y los agricultores y los pueblos indígenas:
moldea sus medios de vida y el futuro del planeta.



Para los responsables de políticas: significa poner fin a los sistemas de subsidios que favorecen la agricultura industrial y redirigir los incentivos públicos hacia la agricultura regenerativa, de modo que la economía agrícola recompense la restauración en lugar de la extracción.

03

Pasos hacia la colaboración radical

1.

Desarrollar capacidades

El cambio en los sistemas alimentarios ocurre a través de las personas, a través de conversaciones, negociaciones, compromisos y valentía compartida. Esto significa que la calidad de nuestra colaboración está limitada por la calidad de nuestra conciencia.

La colaboración radical requiere capacidades internas que podemos practicar: notar la defensividad a tiempo; elegir la curiosidad antes que la defensa; sostener la complejidad sin colapsar en la certeza; y escuchar lo que podría ser verdad en una perspectiva que desafía la nuestra. Estas capacidades no son añadidos “blandos”, sino fundamentos clave que permiten la confianza, la equidad y la inteligencia colectiva.

Este es el trabajo del liderazgo colaborativo: convocar a los actores adecuados, sostener un propósito compartido frente a la incertidumbre y diseñar procesos en los que el poder sea reconocido y la confianza pueda crecer. Es también el trabajo de culturas organizacionales conscientes — culturas que recompensan el aprendizaje, la transparencia y la reparación; que hacen seguro decir la verdad; y que tratan las relaciones como infraestructura crítica para la misión, y no como un extra que “está bonito tener”.

2.

Elegir los principios

- ✓ Respeto como disciplina: escuchamos activamente y buscamos lo que podría ser verdad en las perspectivas que desafían la nuestra.
- ✓ Confianza como algo que debe ganarse: cumplimos lo que decimos, compartimos evidencias del progreso y visibilizar los riesgos de manera temprana y abierta.
- ✓ Comunicación abierta con propósito: Nos comunicamos con claridad sobre las decisiones, los compromisos y los aprendizajes para que otros puedan construir sobre ellos.
- ✓ Equidad, reciprocidad y distribución justa: visualizamos el poder, compartimos la voz y los beneficios de forma equitativa, y garantizamos que quienes están más cerca de la tierra contribuyan a dar forma a las decisiones, incluida la manera en que los costos, los riesgos y las recompensas se distribuyen a lo largo de las cadenas de valor y los paisajes.
- ✓ Negociar intereses, no posiciones: vamos más allá de las demandas para comprender necesidades, restricciones y valores, ampliando las opciones para acuerdos justos.
- ✓ Responsabilidad compartida: definimos roles, rastreamos compromisos y distribuimos el reconocimiento de forma equitativa, porque el impacto es colectivo.
- ✓ Elegir el aprendizaje sobre la culpa: tratamos los errores como datos y mejoramos los sistemas en lugar de castigar a las personas.

3.

Establecer nuestros compromisos

- ✓ Incorporamos a las personas desde el principio — y co-creamos, no consultamos. Quienes vivirán las consecuencias ayudan a dar forma a las opciones desde el comienzo, compartiendo autoría, aprendizaje y reconocimiento.
- ✓ Explicitamos las vías de decisión. Nombramos si estamos informando, decidiendo o creando, y aclaramos quién decide, quién contribuye y cómo se respetará el disenso.
- ✓ Elegimos la transparencia sobre la ambigüedad. Publicamos el fundamento de las decisiones clave para que quienes no estuvieron en la sala puedan verse a sí mismos en el proceso, y establecemos acuerdos explícitos sobre cómo se compartirán los costos, los riesgos y los beneficios, incluyendo a través de políticas públicas que aparten los subsidios de la agricultura industrial y construyan incentivos para resultados regenerativos.
- ✓ Disentimos bien — y protegemos la seguridad psicológica. Tratamos el conflicto como una prueba de ideas, no como un choque de egos, y creamos espacio para la franqueza, los primeros borradores y las preguntas ingenuas, porque aceleran el aprendizaje y mejoran las decisiones.
- ✓ Gestionamos el conocimiento y tejemos una red. Documentamos lo que intentamos y lo que nos enseña, y conectamos deliberadamente a personas a través de regiones, disciplinas y roles para que el aprendizaje y las oportunidades puedan circular.
- ✓ Centramos la dignidad. Agricultores, trabajadores, pueblos indígenas, comunidades locales, mujeres y juventudes son socios y co-autores, no beneficiarios.

4.

Practicando la colaboración radical en el día a día

La colaboración radical comienza antes de que una reunión siquiera empiece, con claridad de propósito y una visión honesta de lo que está en juego. También comienza desde adentro: con la capacidad de hacer una pausa, notar nuestras reacciones y elegir una respuesta que sirva al conjunto. Vive en cómo invitamos a la participación, cómo enmarcamos las decisiones, cómo gestionamos el conflicto y cómo cerramos los ciclos con integridad.

- ✓ Comenzar con el propósito: debemos preguntarnos, “¿estamos aquí para informar, decidir o crear?”
- ✓ Hacer visibles los compromisos: registrar decisiones, responsables y fechas donde todos puedan verlos.
- ✓ Aprender rápido: es importante realizar revisiones post-acción ágiles, centradas en las decisiones y sus consecuencias.
- ✓ Compartir borradores tempranos: visibilizamos el pensamiento para que otros puedan fortalecerlo.
- ✓ Nombrar las tensiones: tratamos la fricción como información, no como una amenaza.
- ✓ Negociar para el beneficio compartido: pasar de posiciones a intereses y luego co-diseñar opciones.
- ✓ Cerrar con alineación: confirmar decisiones, próximos pasos y cómo continúa la retroalimentación.
- ✓ Regular y mantener la curiosidad: hacer una pausa bajo tensión; preguntarnos, “¿qué nos estamos perdiendo?”
- ✓ Reflexionar y reparar: cuando la confianza se tensa, debemos nombrar el problema y restablecer la claridad.

5.

Reconociendo las señales del éxito

- ✓ Las personas pueden explicar por qué hacemos lo que hacemos, y cómo su contribución se conecta con ello.
- ✓ Las decisiones son oportunas y se sienten justas, con un razonamiento visible incluso cuando la opción preferida de alguien no es la elegida.
- ✓ Los actores pueden nombrar los compromisos y existe un enfoque compartido y creíble para distribuir costos y beneficios de manera justa, con incentivos alineados a resultados a largo plazo.
- ✓ El conocimiento viaja a lo largo de la cadena — desde la producción hasta el consumo — para que los equipos reutilicen lo que funciona en lugar de reinventarlo, acelerando el progreso y profundizando la confianza.
- ✓ Los socios describen su experiencia no como receptores de apoyo, sino como co-autores de soluciones.
- ✓ Cuando surgen compromisos difíciles, nos encontramos disintiendo bien — y avanzando en conjunto.

El liderazgo colaborativo es la práctica de permitir que personas e instituciones logren resultados que ningún actor individual puede alcanzar por sí solo, al convocar a actores diversos, construir un propósito compartido, visibilizar y negociar los intereses subyacentes, y sostener las condiciones para la confianza, el aprendizaje y la ejecución responsable.

Estas señales humanas no son “blandas”, sino precursores de resultados concretos: ciclos más cortos, menos ciclos de repetición, mayor legitimidad y un impacto más duradero en las fincas, los paisajes y las comunidades. La confianza se convierte en la moneda de la ejecución.

04

Una invitación

Adoptar este manifiesto no es un respaldo simbólico — es una decisión de trabajar de manera diferente, a partir de ahora. Incorpóralo a tus alianzas, coaliciones, programas e instituciones. Úsalo para diseñar cómo convocas, decides, negocias, aprendes y reparas, de modo que la colaboración se convierta en una fuente de velocidad, legitimidad e impacto duradero.

Comienza aquí:

1.

Nombrar el propósito compartido. Escribe una oración que exprese el resultado que buscas juntos y a quién debe servir.

2.

Mapear a los actores y el poder. Identifica quién se ve afectado, quién decide, quién tiene los recursos y quién falta — luego incorpora las voces ausentes de forma temprana.

3.

Acordar cómo vas a decidir. Aclara cuándo estás informando, decidiendo o creando —y documenta los roles, los plazos y cómo se gestionará el disenso.

4.

Negociar intereses, no posiciones. Para un conflicto real, pregunta: “¿qué necesita cada uno de nosotros, y por qué?” Genera al menos tres opciones que satisfagan múltiples intereses.

Un compromiso práctico: Elevaremos el propósito colectivo sobre las agendas individuales; negociaremos en torno a intereses en lugar de posiciones; elegiremos la transparencia, la equidad y la reciprocidad; invertiremos en la confianza como infraestructura; y construiremos las capacidades internas —autoconciencia, humildad, empatía y valentía constructiva — que permitan que la colaboración se sostenga bajo presión. Daremos seguimiento a nuestros compromisos, aprenderemos en público cuando sea posible, y repararemos rápidamente cuando la confianza se vea tensionada.

manifiesto con tus socios y equipos, y revisítalo trimestralmente para reflexionar, aprender y renovar tus compromisos, una y otra vez.

Actúa ahora: Convoca a las personas que necesitas, nombra las concesiones que has evitado hacer y rediseña las decisiones para que los costos, los riesgos y los beneficios se compartan de manera justa. Seas agricultor, estés en política, inviertas, vendas o consumas alimentos, incorpora la colaboración radical en la próxima decisión que tomes e invita a otros a co-crear lo que viene.

Apoya el Manifiesto de Colaboración Radical aquí

En estos tiempos de riesgo humanitario y planetario, la colaboración radical no es idealismo. Es liderazgo efectivo. Comparte este



**De los principios
a la práctica**





Los principios del Manifiesto de Colaboración Radical no pretenden quedarse en aspiraciones. Adquieren significado cuando dan forma a cómo tomamos decisiones, construimos relaciones, asignamos recursos, respondemos a los desafíos y aprendemos en conjunto.

El proceso descrito aquí está diseñado para ayudar a individuos y equipos a traducir cada principio a su propio contexto organizacional, abordándolo como un proceso de indagación colectiva, reflexión, experimentación e iteración continua.

El proceso está respaldado por **cuatro hojas de trabajo imprimibles**, correspondientes a los Pasos 2 a 5. Cada hoja de trabajo puede ser copiada y reutilizada tantas veces como sea necesario para explorar diferentes principios o revisarlos con el tiempo. Juntas, crean un ciclo de aprendizaje práctico que ayuda a los equipos a pasar de los principios a la práctica.

Proceso sugerido

Paso 1 — Elegir (Conversación Colectiva)

En lugar de intentar mejorar todo a la vez, selecciona un principio que se sienta especialmente relevante para el contexto actual de tu organización. Esta conversación debería ayudar a construir un entendimiento compartido de por qué este principio es importante ahora y qué desafíos u oportunidades aborda.

Los siete principios son:

1.

El respeto como disciplina
Escuchamos activamente y buscamos lo que podría ser cierto en perspectivas que desafían las nuestras.
2.

Construir confianza
Hacemos lo que decimos, compartimos evidencia del progreso y comunicamos los riesgos de forma temprana y abierta.
3.

Comunicación abierta
Nos comunicamos con claridad sobre decisiones, compromisos y aprendizajes para que otros puedan basarse en ello.
4.

Equidad, reciprocidad y justicia
Hacemos visible el poder, compartimos la voz y los beneficios de manera justa y aseguramos que quienes están más cerca de la tierra ayuden a dar forma a las decisiones, incluyendo cómo se asignan los costos, riesgos y recompensas a través de las cadenas de valor y los paisajes.
5.

Negociar intereses, no posiciones
Miramos más allá de las demandas para comprender necesidades, limitaciones y valores, ampliando las opciones para acuerdos justos.
6.

Responsabilidad compartida
Definimos roles, rastreamos compromisos y distribuimos el crédito de manera justa, porque el impacto es colectivo.
7.

Elegir el aprendizaje sobre la culpa
Tratamos los errores como datos y mejoramos los sistemas en lugar de castigar a las personas.



Proceso sugerido

Paso 2 — Reflexionar

(Hoja de trabajo 1)

Cada participante completa la primera hoja de trabajo de forma independiente. La reflexión individual crea espacio para que las personas consideren sus propias experiencias, suposiciones y perspectivas antes de entrar en el diálogo grupal.

Paso 3 — Traducir

(Hoja de trabajo 2 – Conversación colectiva)

Usando la segunda hoja de trabajo, trabajen conjuntamente para explorar cómo se vería el principio elegido en la práctica dentro de su organización. Consideren no sólo los comportamientos individuales que requiere, sino también las prácticas de equipo y las estructuras organizacionales que ayudarían a sostenerlo en el tiempo.

Paso 4 — Experimentar

(Hoja de trabajo 3 – Conversación colectiva)

Usen la tercera hoja de trabajo para identificar un pequeño experimento práctico que su equipo pueda probar. Comiencen identificando un desafío recurrente, una frustración o una oportunidad en la forma en que su equipo colabora. Diseñen un pequeño experimento que les permita explorar esa pregunta juntos, luego acuerden cómo capturarán lo que descubran y cuándo se reunirán de nuevo para reflexionar.

Paso 5 — Adaptar e Iterar

(Hoja de trabajo 4 – Conversación colectiva)

Después de completar su experimento, reúnanse de nuevo como equipo para reflexionar sobre lo que aprendieron. Usen la cuarta hoja de trabajo para explorar qué les sorprendió, qué barreras surgieron y qué ideas pueden informar sus próximos pasos. El propósito es fortalecer su práctica colaborativa a través del aprendizaje continuo y una mayor resistencia.

Hoja de trabajo 1

Comprendiendo el principio

Principio elegido: _____

Antes de discutir con otros, tómate unos momentos para reflexionar individualmente. No hay respuestas correctas o incorrectas. El propósito es tomar mayor conciencia de tus propias suposiciones y perspectivas antes de entrar en el diálogo colectivo.

1. ¿Qué significa este principio para ti, en tus propias palabras?

2. ¿Dónde has experimentado este principio funcionando bien? ¿Qué lo hizo posible?

3. ¿Dónde has experimentado la ausencia de este principio? ¿Cuáles fueron las consecuencias?

4. ¿Qué suposiciones, hábitos o formas de trabajar podría invitarte a cuestionar este principio?

5. Al pensar en poner este principio en práctica, ¿qué sentimientos surgen? ¿Qué se siente fácil? ¿Qué se siente incómodo?

6. ¿Cuál es una idea o pregunta que te gustaría aportar a la conversación grupal?

Hoja de trabajo 2

Haciendo operativo el principio

Principio elegido: _____

Trabajando juntos, exploren cómo se vería este principio si estuviera plenamente vivo en su organización o colaboración.

A. Habilidades y comportamientos internos

¿Qué capacidades personales, mentalidades o comportamientos nos exige este principio?

Piensen en:

- actitudes
 - comportamientos de liderazgo
 - capacidades emocionales
 - hábitos de comunicación
 - suposiciones que quizás necesitemos desaprender
-
-

B. Prácticas y protocolos

¿Qué acuerdos relacionales, prácticas, herramientas o métodos ponen en práctica este principio?

Piensen en:

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| • reuniones | • rutinas de reflexión |
| • toma de decisiones | • acuerdos |
| • comunicación | • evaluación |
| • prácticas de conflicto | |
-
-

C. Infraestructura organizacional

¿Qué condiciones organizacionales ayudarían a sostener este principio en el tiempo?

Piensen en:

- gobernanza
 - incentivos
 - mecanismos de rendición de cuentas
 - presupuestos
 - políticas
 - indicadores de desempeño
-
-

Mirando a través de las tres dimensiones

¿Qué ya favorece este principio?

¿Qué barreras existen actualmente para ponerlo en práctica?

¿Dónde vemos la mayor oportunidad de cambio? ¿Por qué?

Hoja de trabajo 3

Aprendiendo a través de experimentos

Principio elegido: _____

Identifiquen un pequeño experimento que su equipo pueda probar durante las próximas semanas. Piensen en ello como la creación de un campo de juego para probar nuevas formas de trabajar, donde sea seguro experimentar, aprender de los errores, adaptarse y crecer juntos.

¿Qué desafío estamos tratando de abordar?

¿Cuál es un pequeño experimento que queremos probar? ?

Asegúrense de que sea:

- Lo suficientemente pequeño para probar
- Relevante para su trabajo
- Fácil de observar
- Adaptable

Piensen en...

- frustraciones/ bloqueos recurrentes
- hábitos, prácticas o protocolos
- roles, procesos o estructuras
- toma de decisiones y compromisos

¿Por qué creemos que vale la pena probar este experimento?

¿Quién debe estar involucrado?

¿Quién liderará o conducirá este experimento?

¿Qué apoyo o recursos son necesarios?

¿Qué obstáculos podríamos encontrar?

¿Cómo sabremos que estamos aprendiendo? ¿Cuáles son las señales?

¿Cómo vamos a recoger lo que aprendemos?

- ☐ Reunión de equipo / Reflexión conjunta
- ☐ Documento compartido / Diario de reflexión
- ☐ Otro:

¿Cómo apoyaremos el aprendizaje si este experimento no sale como se esperaba?

Consideren:

- ¿Cómo fomentaremos la reflexión honesta?
- ¿Cómo reconoceremos y repararemos los errores?
- ¿Cómo nos adaptaremos en función de lo que aprendamos?

¿Cuándo nos reuniremos de nuevo para reflexionar?

Fecha: _____

Hoja de trabajo 4

Adaptando y retroalimentando

Principio elegido: _____

Experimento: _____

Fecha de la reflexión: _____

1. ¿Qué sucedió?

Describan el experimento tal como se desarrolló. ¿Qué observaron?

2. ¿Qué nos sorprendió?

¿Hubo resultados o dinámicas inesperadas?

3. ¿Qué aprendimos?

Sobre nosotros mismos como colaboradores

Sobre nuestro equipo u organización

Sobre el principio mismo

4. ¿Qué facilitó este experimento?

¿Qué condiciones, comportamientos, relaciones o estructuras ayudaron?

5. ¿Qué desafíos encontramos?

¿Qué barreras o tensiones surgieron? ¿Fueron personales, relacionales u organizacionales?

6. Basado en lo que hemos aprendido...

¿Qué deberíamos seguir haciendo?

¿Qué deberíamos cambiar?

¿Qué deberíamos dejar de hacer?

7. ¿Cuál es nuestro próximo paso?

- | | |
|--|--|
| ☐ Continuar este experimento | ☐ Explorar un principio diferente |
| ☐ Adaptarlo y volver a intentar | ☐ Otro: |
| ☐ Escalarlo a un grupo más amplio | |

Un aprendizaje que llevaremos adelante:





Mirando hacia adelante

La colaboración radical no es simplemente una forma de trabajar más efectivamente con otros, ni de dominar un conjunto de herramientas. En esencia, es una práctica continua de estar en el mundo de otra manera. Como escribió Octavia E. Butler:

**“Todo lo que tocas lo Cambias.
Todo lo que Cambias te Cambia a ti.”**

Quizás una de las implicaciones más profundas de la colaboración radical es que el cambio que esperamos crear en el mundo es inseparable de los cambios que estamos abiertos a experimentar nosotros mismos. Cada intento de transformar los sistemas también nos invita a examinar nuestras propias suposiciones, hábitos, relaciones y formas de trabajar. No estamos separados de los sistemas que buscamos cambiar. Participamos en su continua creación, así como ellos participan en la nuestra.

Esto puede sentirse a la vez desalentador y esperanzador. Vivimos en una época en la que muchos de los desafíos que tenemos por delante parecen colosales, y el cambio significativo puede parecer casi imposible. Es fácil concluir que los sistemas que nos rodean están demasiado arraigados, que nuestra influencia es demasiado limitada o que el poder de hacer las cosas de manera diferente está en otras manos.

La historia sugiere lo contrario. Una y otra vez, los cambios que han transformado las sociedades han surgido porque las personas encontraron nuevas formas de organizarse, relacionarse, imaginar y actuar conjuntamente. Cada movimiento hacia una mayor justicia, dignidad y prosperidad ha sido colectivo. Han surgido nuevas posibilidades porque las personas estaban dispuestas a trabajar juntas hacia futuros que aún no podían ver por completo.

Por eso, la colaboración radical es en última instancia una práctica de las posibilidades. Cada conversación abordada con mayor curiosidad, cada desacuerdo manejado con mayor cuidado, cada decisión que comparte el poder de manera más reflexiva y cada relación que se fortalece gracias a los compromisos compartidos ayuda a crear las condiciones a partir de las cuales pueden surgir transformaciones más amplias, remodelando lo que las personas son capaces de imaginar, confiar y lograr.

Esta guía no puede decirte cómo debería ser el futuro, ni puede ofrecer una fórmula para llegar allí. Lo que puede ofrecer es un lugar para comenzar: un conjunto de prácticas para ayudar a cultivar relaciones, hábitos y condiciones que permiten que la colaboración significativa eche raíces y crezca. Esperamos que la guía sea una compañera útil mientras tú y tus colegas experimentan y descubren cómo puede ser la colaboración radical en su propio contexto, guiados por la intención, la curiosidad renovada y el cuidado.





Anexo A. Materiales adicionales



Las referencias a continuación han influido en muchas de las ideas reflejadas en esta guía. No pretenden ser exhaustivos, sino una selección curada de libros, marcos, metodologías y recursos de aprendizaje que pueden ayudar a individuos, equipos, organizaciones y redes colaborativas a profundizar en diferentes dimensiones de la colaboración radical.

Las referencias están organizadas en cuatro áreas de práctica complementarias:



Colaboración radical y alianzas: explora enfoques para diseñar, facilitar y administrar la colaboración entre organizaciones y sectores.



Capacidades internas para la colaboración: se centra en las habilidades internas, mentalidades, capacidades y posturas que permiten a las personas colaborar eficazmente en condiciones de complejidad e incertidumbre.



Poder, equidad y trato justo: examina cómo el poder, la justicia, la reciprocidad y las inequidades estructurales dan forma a la colaboración, ofreciendo perspectivas y prácticas para trabajar de manera más consciente y responsable a través de las diferencias.



Aprendizaje y cambio organizacional: reúne enfoques que ayudan a las organizaciones a experimentar, adaptarse, aprender y construir las culturas, estructuras y procesos necesarios para sostener la colaboración en el tiempo.

Estas categorías están profundamente interconectadas. La colaboración duradera surge a través de la interacción continua entre el diseño de asociaciones sólidas, el cultivo de capacidades internas, el trabajo consciente con el poder y la equidad, y la construcción de organizaciones que puedan aprender y evolucionar con el tiempo.





La colaboración radical y alianzas



Libros y recursos de aprendizaje

-  **Planificación de escenarios transformadores: Trabajando juntos para cambiar el futuro; Adam Kahane (2012)**
Introduce un proceso de planificación colaborativa que permite a diversas partes interesadas dar forma a futuros inciertos juntos.
-  **Imaginación Moral: La Arte y El Alma de la Construcción de la Paz; John Paul Lederach (2005)**
Explora cómo la colaboración duradera surge a través de las relaciones, la creatividad y la capacidad de imaginar nuevas posibilidades a través del conflicto.
-  **La Revolución Necesaria: Cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible; Peter Senge et al. (2008)**
Presenta ejemplos del mundo real de colaboración intersectorial para la sostenibilidad e introduce herramientas prácticas para el cambio sistémico.
-  **Impact Networks: Create Connection, Spark Collaboration, and Catalyze Systemic Change; David Ehrlichman (2021)**
Ofrece orientación práctica para construir redes colaborativas que logren un impacto más allá de la capacidad de cualquier organización individual.

-  **Collaborative Intelligence: Thinking with People Who Think Differently; Angie McArthur (2018)**
Explora cómo la diversidad cognitiva puede convertirse en una fuente de creatividad, innovación y mejor toma de decisiones, ayudando a las personas a comprender, valorar y colaborar eficazmente a través de diferentes estilos de pensamiento.
-  **Obtenga El Si: El arte de negociar sin ceder; Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton (2011)**
Introduce los principios de la negociación basada en intereses, ayudando a las personas a ir más allá de las posiciones fijas para comprender mejor las necesidades subyacentes, ampliar las posibilidades y llegar a acuerdos que creen valor para todas las partes.
-  **Conversaciones difíciles: Cómo hablar de los asuntos importantes; Douglas Stone, Bruce Patton and Sheila Heen (2010)**
Explora cómo navegar conversaciones difíciles con curiosidad, empatía y aprendizaje mutuo, ofreciendo enfoques prácticos para abordar conflictos mientras se fortalecen las relaciones.

Marcos y prácticas

-  **Systems convening** — Enfoques prácticos para convocar a diferentes partes interesadas a través de fronteras difíciles y paisajes complejos.
-  **Partnership Brokers Association** — Ofrece métodos prácticos, herramientas y formación profesional para diseñar, facilitar y administrar asociaciones de múltiples partes interesadas entre sectores.
-  **Collective Leadership Compass** — Un marco práctico para desarrollar las seis dimensiones del liderazgo colectivo necesarias para navegar desafíos complejos y de múltiples partes interesadas.
-  **Manual de Trabajo en Alianza** — Un kit de herramientas práctico que contiene métodos, plantillas y ejercicios para construir asociaciones efectivas entre múltiples partes interesadas, desde la iniciación hasta la evaluación.



Capacidades internas para la colaboración



Libros y recursos de aprendizaje

-  **Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge; Otto Scharmer (2009)**
Introduce prácticas de escucha profunda, presencia y percepción colectiva para apoyar el cambio transformacional.
-  **Liderar Desde el Futuro Emergente; Otto Scharmer and Katrin Kaufer (2013)**
Profundiza en la Teoría con herramientas prácticas para organizaciones y transformación sistémica.
-  **Una Plenitud Oculta: El Viaje Hacia una Vida No Dividida; Parker J. Palmer (2004)**
Explora cómo la integridad, la reflexión y las relaciones auténticas fortalecen el liderazgo y la colaboración.
-  **Unlocking Leadership Mindtraps; Jennifer Garvey Berger (2019)**
Muestra cómo los líderes pueden tomar mayor conciencia de los hábitos cognitivos que limitan la colaboración en la complejidad.
-  **Atrévete a Liderar: Trabajo valiente. Conversaciones difíciles. Corazones enteros; Brené Brown (2018)**
Examina la vulnerabilidad, el coraje y la confianza como capacidades de liderazgo esenciales.

-  **My Grandmother’s Hands; Resmaa Menakem (2017)**
Introduce un enfoque desde la experiencia vivida para comprender el trauma, el conflicto y la sanación en individuos y comunidades.
-  **These Wilds Beyond Our Fences: Letters to My Daughter on Humanity’s Search for Home; Bayo Akomolafe (2024)**
Una exploración filosófica de la incertidumbre, la relacionalidad y la transformación más allá del pensamiento sistémico convencional.
-  **Colaboración Radical: Cinco Habilidades Esenciales para Vencer la Actitud Defensiva y Construir Relaciones Exitosas; James W. Tamm and Ronald J. Luyet (2005)**
Presenta un marco práctico para construir confianza, navegar conflictos, reducir la actitud defensiva y fortalecer las habilidades interpersonales que permiten una colaboración efectiva entre equipos y organizaciones.
-  **Inner Development Goals (IDG) - Video Introductorio**
Una breve introducción al marco de los Objetivos de Desarrollo Interior, destacando las capacidades y cualidades internas necesarias para navegar la complejidad, colaborar eficazmente y contribuir al cambio sistémico sostenible.

Marcos y prácticas

-  **Teoría U** — Un marco de liderazgo transformacional que desarrolla la capacidad de escuchar profundamente, permanecer presente en la incertidumbre y co-crear futuros emergentes a través de prácticas de percepción, reflexión y acción colectiva.
-  **Inner Development Goals (IDGs)** — Un marco desarrollado globalmente que identifica las habilidades internas necesarias para abordar desafíos sociales complejos, organizado en cinco dimensiones: ser, pensar, relacionarse, colaborar y actuar.
-  **Immunity to Change** — Un marco práctico y una metodología de coaching para descubrir las suposiciones ocultas y los compromisos en competencia que impiden que individuos y organizaciones cambien.
-  **The Bus Within Us** — Un ejercicio que ayuda a las personas a reconocer las múltiples voces internas, a menudo en conflicto, que dan forma a las reacciones, decisiones y comportamientos, fomentando una mayor autoconciencia y humildad.
-  **Gallup CliftonStrengths** [disponible en Español] — Una evaluación basada en fortalezas que ayuda a las personas a identificar y desarrollar sus talentos naturales, al tiempo que permite a los equipos reconocer y aprovechar las diversas fortalezas de sus miembros.
-  **Modelo de Personalidad DISC** — Un marco de evaluación conductual que ayuda a individuos y equipos a comprender mejor los diferentes estilos de comunicación, preferencias de trabajo y enfoques de colaboración, apoyando un trabajo en equipo más efectivo y el entendimiento mutuo.



Poder, equidad y trato justo



Libros y recursos de aprendizaje

 **Hospicing Modernity: Facing Humanity’s Wrongs and the Implications for Social Activism; Vanessa Machado de Oliveira (2021)**

Cuestiona los paradigmas dominantes del desarrollo y del progreso, al tiempo que invita a formas más profundas de responsabilidad y relacionalidad.

 **Power, for All: How It Really Works and Why It’s Everyone’s Business; Julie Battilana & Tiziana Casciaro (2021)**

Explora cómo opera el poder dentro de las organizaciones y ofrece enfoques prácticos para compartir, usar y rediseñar el poder para crear lugares de trabajo más equitativos y efectivos.

 **Holding Change: The Way of Emergent Strategy Facilitation and Mediation; Adrienne Maree Brown (2021)**

Ofrece orientación práctica para facilitar conversaciones difíciles, navegar conflictos y construir confianza a través de las diferencias.

 **La Justicia y la Política de la Diferencia; Iris Marion Young (1990)**
Propone entender la justicia a través del poder estructural, la inclusión y la diferencia, en lugar de la igualdad formal únicamente.

 **El Gobierno de los Bienes Comunes; Elinor Ostrom (1990)**
Demuestra cómo las comunidades manejan con éxito los recursos compartidos a través de la administración colectiva, en lugar del control centralizado o la privatización.

 **Fumbling Towards Repair: A Workbook for Community Accountability Facilitators; Mariame Kaba and Shira Hassan (2019)**
Proporciona orientación práctica para navegar conflictos, reparar daños y construir culturas de responsabilidad que fortalezcan las relaciones y los compromisos colectivos sin recurrir a enfoques punitivos.

Marcos y prácticas

 **HEADS UP** — Un marco para identificar patrones y supuestos comunes que reproducen enfoques coloniales hacia la sostenibilidad, la educación y el cambio social, fomentando una colaboración más reflexiva y responsable.

 **The House Modernity Built** — Un modelo conceptual que explora cómo las instituciones modernas están moldeadas por suposiciones interconectadas sobre el progreso, la certeza, la separación y el control.

 **The Management Center** — Proporciona herramientas prácticas, plantillas y orientación para construir organizaciones equitativas a través de expectativas claras, retroalimentación efectiva, transparencia para decidir, rendir cuentas y gestionar con un enfoque humano.

 **Presupuesto Participativo** [disponible en Español] — Un enfoque de gobernanza democrática que permite a las comunidades, organizaciones y equipos participar directamente en las decisiones sobre cómo se asignan los recursos, fortaleciendo la transparencia, la equidad y la propiedad compartida.

 **Sociocracy 3.0** — Una colección de código abierto de patrones de gobernanza que ayuda a las organizaciones a distribuir la autoridad, tomar decisiones por consentimiento, fortalecer los mecanismos de retroalimentación y construir culturas de responsabilidad compartida y mejora continua.

 **AORTA (Alianza de Recursos y Capacitación contra la Opresión)** — Ofrece formación práctica, herramientas de facilitación y prácticas de gobernanza para construir organizaciones más equitativas a través de la toma de decisiones compartida, el desacuerdo basado en principios, el análisis de poder y el desarrollo organizacional anti-opresivo.



Aprendizaje y cambio organizacional



Libros y recursos de aprendizaje

-  **La Práctica del Liderazgo Adaptativo; Ronald Heifetz, Marty Linsky & Alexander Grashow (2009)**
Proporciona herramientas prácticas para liderar a través de desafíos complejos, distinguiendo los problemas técnicos de los adaptativos, movilizand o a las personas para navegar la incertidumbre, aprender juntos y crear cambios duraderos.
-  **Developmental Evaluation; Michael Quinn Patton (2010)**
Presenta un enfoque de evaluación diseñado para la innovación, la complejidad y el cambio sistémico adaptativo.
-  **Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds; Adrienne Maree Brown (2017)**
Extrae lecciones de la naturaleza y los movimientos sociales para cultivar enfoques adaptativos, relacionales y descentralizados para el cambio.

-  **La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente; Peter Senge (1990)**
Introduce el pensamiento sistémico y el concepto de organización que aprende, proporcionando disciplinas prácticas para construir organizaciones que aprendan, se adapten e innoven continuamente.
-  **The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash a Culture of Innovation; Henri Lipmanowicz and Keith McCandless (2013)**
Muestra cómo los cambios simples en el diseño y la facilitación de reuniones pueden desbloquear la participación, fortalecer la inteligencia colectiva y fomentar la innovación al distribuir la voz, la responsabilidad y la propiedad.

Marcos y prácticas

-  **Liberating Structures** — Una colección de métodos de facilitación que distribuyen la participación y la inteligencia colectiva.
-  **Marco de los Tres Horizontes** — Un marco para navegar la transformación a largo plazo trabajando a través de sistemas presentes, emergentes y futuros.
-  **Marco Cynefin** — Ayuda a los líderes a distinguir entre situaciones simples, complicadas, complejas y caóticas para elegir respuestas apropiadas.
-  **Modelo Berkana de Dos Bucles** — Un marco de cambio sistémico que explica cómo surgen nuevas formas de trabajar junto con el declive de los sistemas, ayudando a los líderes a reconocer, nutrir y conectar innovaciones que pueden dar forma al futuro.



Acerca de Foro Mundial de Paisajes

El Foro Mundial de Paisajes (GLF) es la mayor plataforma mundial de conocimiento sobre el uso integrado de la tierra, dedicada a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el Acuerdo de París sobre el Clima y el Marco Mundial de Biodiversidad Kunming-Montreal, y comprometida con el enfoque paisajístico. El Foro adopta un enfoque holístico para crear paisajes sostenibles que sean productivos, prósperos, equitativos y resilientes, y considera cinco temas interrelacionados: alimentación y medios de subsistencia, restauración del paisaje, derechos, financiación y medición del progreso. Está liderado por Landscape Alliance – CIFOR & ICRAF in action, en colaboración con sus cofundadores, el PNUMA y el Banco Mundial, y sus miembros fundadores.

Socios de financiación



based on a decision of
the German Bundestag



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG

