



# *Identificando y Comprometiendo a las Partes Interesadas en el Proceso de ENT*

*Guía para los equipos nacionales de ENT*



# ***Identificando y Comprometiendo a las Partes Interesadas en el Proceso de ENT***

*Guía para los equipos nacionales de ENT*

Editado por Jorge Rogat

Traducción: Rose Marie Vargas J.

*Junio 2015*





# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>7</b>
1.1. Antecedentes, objetivos y resultados del proceso de ENT	7
1.2. Introducción a la Nota Guía y por qué las partes interesadas son importantes para el proceso de ENT	7
<b>2. Partes Interesadas en el proceso de ENT: guía paso a paso</b>	<b>9</b>
2.1. Las partes interesadas y la ENT: una mirada general	9
2.2. Estructura institucional de la ENT	10
2.3. Involucramiento de las partes interesadas en los pasos del proceso de ENT	13
<b>3. Identificar y mantener el compromiso de las partes interesadas durante el proceso de ENT</b>	<b>17</b>
3.1. Identificación de partes interesadas durante el proceso	17
3.2. Mantener el compromiso de las partes interesadas durante todo el proceso	20
<b>4. Rol de las partes interesadas una vez implementado el proyecto</b>	<b>25</b>
<b>5. Lecciones aprendidas de la Fase I de ENT</b>	<b>29</b>
<b>6. Conclusiones</b>	<b>31</b>
<b>7. Bibliografía</b>	<b>33</b>



# 1. Introducción

## 1.1 Antecedentes, objetivos y resultados del proceso de ENT

Como proceso impulsado desde el país, la ENT debería tomar en cuenta las prioridades del desarrollo sostenible. La ENT es asimismo un proceso participativo y por tanto es de gran importancia que se involucren todas las partes interesadas. El valor de involucrar a una gran variedad de partes interesadas relevantes en el proceso está en que el país avanzará y se fortalecerá en términos de afrontar el cambio climático, especialmente porque la ENT proporciona una plataforma ideal para las partes interesadas que cumplen roles fundamentales en el ecosistema de innovación y tecnología del país a fin de comprometerse con los problemas que plantea el cambio climático.

### *Recuadro 1. Los principales pasos y objetivos del proyecto de ENT son*

- Paso 1: Identificar y priorizar tecnologías que pueden contribuir a la mitigación y adaptación al cambio climático de sectores/subsectores seleccionados, por medio de un proceso participativo impulsado por el país, al mismo tiempo que logra sus metas y prioridades de desarrollo sostenible nacional. El resultado para este paso será el informe de la ENT.
- Paso 2: Identificar, analizar y enfrentar las barreras que dificultan la adquisición, puesta en funcionamiento y difusión de tecnologías priorizadas, lo cual incluye facilitar el ambiente propicio para ello.
- Paso 3: Sobre la base de los insumos obtenidos en los dos pasos anteriores, desarrollar Planes de Acción para la Tecnología (PAT), incluyendo las medidas/ acciones sugeridas. Este paso comprenderá el desarrollo de ideas del proyecto.

Se han preparado plantillas para cada uno de los informes y se distribuyen a los países participantes con bastante antelación. Para cada uno de los pasos, la Nota Guía presenta directrices y metodologías específicas (véase Sección 2).

En este contexto es importante comprender que las partes interesadas difieren en cuanto a sus características (porque representan a diferentes grupos de interés) y deben asumir roles distintos a lo largo de los diversos pasos de la implementación del proyecto de ENT. Es muy importante identificarlas y distinguirlas en una etapa muy temprana del proceso de la ENT, de modo que su involucramiento y compromiso sean satisfactorios durante los pasos fundamentales del análisis de barreras y desarrollo de un Plan de Acción para la Tecnología factible y dirigido a la acción.

A partir de la experiencia de países que llevan a efecto la Fase I de la ENT, es evidente que el proceso de ENT ha ayudado a los países participantes de varias maneras, los cuales podrían asimismo considerarse resultados del proyecto de ENT. Por ejemplo, durante la Fase I, el involucramiento de las partes interesadas permitió la identificación de vínculos entre el proceso de ENT y políticas climáticas nacionales más amplias. Varios países que están en la Fase I han utilizado los insumos de sus PAT directamente para desarrollar sus Acciones Nacionales de Mitigación Apropriadas (NAMA, por su sigla en inglés). Otros países han adoptado la metodología de ENT para evaluar otras necesidades ambientales locales. Algunos países han desarrollado más sus ideas sobre el proyecto e implementado proyectos concretos ya sea con financiamiento nacional o internacional. Todos estos ejemplos ilustran la fortaleza del proceso de consulta con las partes interesadas y representan un resultado deseable del proceso de ENT.

## 1.2 Introducción a la Nota Guía y por qué las partes interesadas son importantes para el proceso de ENT

Esta nota guía tiene como objetivo ayudar, a los coordinadores nacionales y equipo de la ENT, en los países participantes, a comprometer a todas las partes interesadas relevantes en todo el proceso de ENT, para así

permitirles formar parte del desarrollo e implementación del proyecto de ENT y generar en ellos un sentido de pertenencia. Al proporcionar la metodología apropiada, la presente nota guía detallada conduce a los coordinadores nacionales de la ENT y a su equipo a lo largo del proceso de identificación, consulta y compromiso de todas las partes interesadas relevantes. Los beneficios que se obtienen con el involucramiento de las partes interesadas en el proceso de ENT son esenciales para cualquier país que aspira a tener resultados satisfactorios para una etapa efectiva de implementación.

Es posible que, al inicio del proceso, los equipos nacionales de ENT no comprendan plenamente la importancia de la participación de las partes interesadas en el proceso. Pero, la evidencia de la Fase I de la ENT ha demostrado que su involucramiento es decisivo para darle mayor relevancia y perfeccionar el proyecto. Por ejemplo, en el Perú, la Tercera Comunicación Nacional dedicará todo un capítulo sobre tecnología a los resultados de la ENT. Las partes interesadas involucradas en el proceso facilitaron asimismo la implementación de las ideas desarrolladas en el proyecto de ENT. (United Nations Framework Convention on Climate Change, 2013).

***Recuadro 2. Líbano: una historia de éxito posterior a la implementación de proyecto (Aboujaoude, 2015)***

Para el equipo de ENT del Líbano, el compromiso de las partes interesadas gubernamentales fue primordial en el proceso. Esto es así simplemente porque, a la larga, son precisamente los funcionarios gubernamentales quienes finalmente asumen la responsabilidad de implementar el proyecto. Al mismo tiempo, ellos resaltan la importancia no solo de involucrar a “muchas personas”, sino también de evaluar a fondo a quiénes involucrar, para así asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto.

En el Líbano la mayoría de las tecnologías priorizadas ya están a punto de ser utilizadas en escala. Por ejemplo, 2 tecnologías del sector hídrico se implementaron satisfactoriamente gracias a la integración del PAT en otros proyectos de diferentes sectores. Para una de estas tecnologías, la cosecha de agua de lluvia, el Ministerio de Medioambiente desarrolló una guía con información, instrucciones y costos a fin de impulsar a los agricultores a adoptar e implementar esta tecnología por su cuenta.

Para garantizar el éxito de cualquier proceso de toma de decisiones es necesario asegurar que las acciones se emprendan de la manera correcta, con las autorizaciones que correspondan y en el momento adecuado. Esto puede sintetizarse en tres requisitos para el proceso de ENT: credibilidad, legitimidad y relevancia, a fin de obtener un verdadero impacto en los procesos de toma de decisiones sobre la tecnología e implementación del país. (Simo, Niemelä, y Tinch, 2013). Estas cualidades solo pueden lograrse por medio del compromiso y participación de las partes interesadas en cada etapa del proceso.

Las diferentes circunstancias nacionales –en términos de estructuras institucionales en los sectores público y privado, capacidades actuales, situación del desarrollo tecnológico, perfil de GEI y vulnerabilidades frente al cambio climático– requerirán diferentes enfoques para el compromiso de las partes interesadas en cada país. Consecuentemente, la presente nota guía debe tomarse como referencia del compromiso de las partes interesadas, pero adaptada a las circunstancias singulares de cada país.

La Sección 2 de la Nota Guía se concentra en las partes interesadas que participan en el proceso de ENT, e incluye las condiciones esenciales que se requieren para alcanzar plenamente los objetivos y el nivel de involucramiento de las partes interesadas que respaldará la implementación del proyecto. En la Sección 3 se presentarán una serie de métodos, herramientas y recomendaciones para identificar a las partes interesadas más relevantes para el proceso y mantener su compromiso. La Sección 4 describe el papel de las partes interesadas después del proceso de ENT y la manera cómo ellos deberían garantizar el aumento paulatino e implementación efectiva de los Planes de Acción Tecnológica. Las lecciones aprendidas más relevantes de la Fase I serán presentadas en la Sección 5. La Sección 6 presenta las conclusiones de la guía.



## 2. Partes Interesadas en el proceso de ENT: guía paso a paso

**Se espera que, después de leer esta sección, el lector posea un conocimiento claro de la estructura institucional del proyecto de ENT, al igual que de las diversas partes interesadas que deberían vincularse con este. Para alcanzar los objetivos del proyecto se presentarán los diversos roles que podrían cumplir las partes interesadas en cada paso del proceso.**

### 2.1 Las partes interesadas y la ENT: una mirada general

Una parte interesada es tanto un individuo como grupo interesado en una decisión específica y sus consecuencias. Es posible que comprenda a quienes toman una decisión, a quienes podrían influir en ella y a quienes se verán afectados por ella. Tal decisión “... afectará e influirá en las partes interesadas de cierta forma ya sea individualmente o como grupo, de la misma manera que ellas tienen la oportunidad de influir en el proceso de toma de decisiones: por acción propia” (Acartonen y Kreutz, 2009). Comprende a quienes influyen en una decisión (o pueden hacerlo), y a los que se ven afectados por ella (la decisión tomada) (Aaltonen y Kreutz, 2009).

En el caso de la ENT, las principales decisiones que se toman durante el proceso corresponden a las tecnologías para la mitigación y adaptación al cambio climático que serán priorizadas y las acciones que el país emprenderá para facilitar la transferencia y difusión de tales tecnologías. Se espera que las consecuencias de estas decisiones se relacionen con la transferencia y difusión efectivas de la tecnología. Por tanto es fundamental tomar previsiones para que participen las partes interesadas que cumplan un papel más sólido después del proyecto de ENT (véase la Sección 4).

Las partes interesadas pueden pertenecer a varios grupos o categorías; pero, para el proceso de ENT, pueden dividirse en 14 categorías (Recuadro 3).

Si bien tan amplia categorización brinda una idea de quiénes podrían estar incluidos, en cada país será diferente en términos de la importancia de grupos específicos, y por tanto será necesario adaptar la selección de las partes interesadas dependiendo de los sectores elegidos y de las tecnologías priorizadas.

Otra forma de desarrollar una primera idea de quiénes pueden estar incluidos es pensar en los principales roles que se requieren para conducir el proceso de ENT, de manera expedita y significativa. Estos son: (1) facilitar datos (p.ej. entidades públicas, empresas privadas, universidades e instituciones), (2) prestar asistencia técnica (p.ej. expertos de los sectores público y privado, organismos de la cooperación y consultores), (3) conducir el proceso de facilitación/ intermediación (p.ej. firmas especializadas, entidades de promoción comercial, entidades de promoción de tecnologías, y grupos de la sociedad civil), (4) obtener financiamiento adicional (p.ej. Ministerio de Finanzas, cooperación internacional, inversionistas públicos), y (5) socialización y validación de resultados (p.ej. funcionarios de comunicaciones, medios de comunicación).

### *Recuadro 3. Categorías de partes interesadas para el proceso de ENT (Luepke, 2013).*

1. Ministerios de gobierno con responsabilidad en la formulación de políticas y reglamentos de los sectores relacionados con la solicitud.
2. Industrias y asociaciones industriales, empresas, y distribuidores que operan en sectores responsables de emisiones elevadas de GEI o que son vulnerables a los impactos del cambio climático.
3. Empresas de suministro de electricidad y encargados de su reglamentación.
4. En el sector privado, los usuarios y/o proveedores de tecnologías que cumplen un papel fundamental en el desarrollo/ adaptación de tecnologías en el país.
5. Organizaciones involucradas en la investigación y desarrollo, fabricación, importación, ventas, y promoción de tecnologías para la mitigación y la adaptación al cambio climático.
6. La comunidad financiera que podría proporcionar el capital requerido para el desarrollo e implementación del proyecto tecnológico.
7. Comunidades, pequeñas empresas y agricultores que utilizan o utilizarán las tecnologías y experimentarían los efectos del cambio climático.
8. Organizaciones no gubernamentales involucradas en la promoción de los objetivos medioambientales y sociales.
9. Instituciones que prestan apoyo técnico tanto al gobierno como a la industria (p.ej. universidades, instituciones de investigación, grupos de expertos, y consultores).
10. Sindicatos de trabajadores, grupos de consumo y medios de comunicación.
11. Sucursales de empresas internacionales, en el país, responsables de inversiones, importantes para la política climática (p.ej. agricultura y bosques).
12. Organizaciones internacionales, organismos de cooperación y donantes.
13. Organismos internacionales, p.ej. ONU, bilaterales, AOD.
14. Otros puntos focales del cambio climático/CMNUCC: la CMNUCC, el fondo de Adaptación, NAMA, etc.

## **2.2 Estructura institucional de la ENT**

El proceso de involucramiento de las partes interesadas es mucho más demandante y menos obvio de lo esperado. Por ello es importante comenzar temprano y con los temas fundamentales. En el caso de la ENT, estos temas se refieren al involucramiento de las personas que serán las directas responsables del diseño e implementación del proyecto, inmediatamente después de la firma del Memorándum de Entendimiento (MoU, por su sigla en inglés).

Para alcanzar los objetivos, resultados y productos esperados del proceso de ENT en un país es necesario crear un equipo de ENT. Este equipo se encargará de conducir el proyecto de ENT, bajo la dirección de su Coordinador Nacional. Lo ideal es que el Equipo Nacional de ENT esté integrado por representantes de ministerios y sectores pertinentes seleccionados por el país como prioridad. No obstante, serán igualmente importantes otros, como los centros académicos y de investigación.

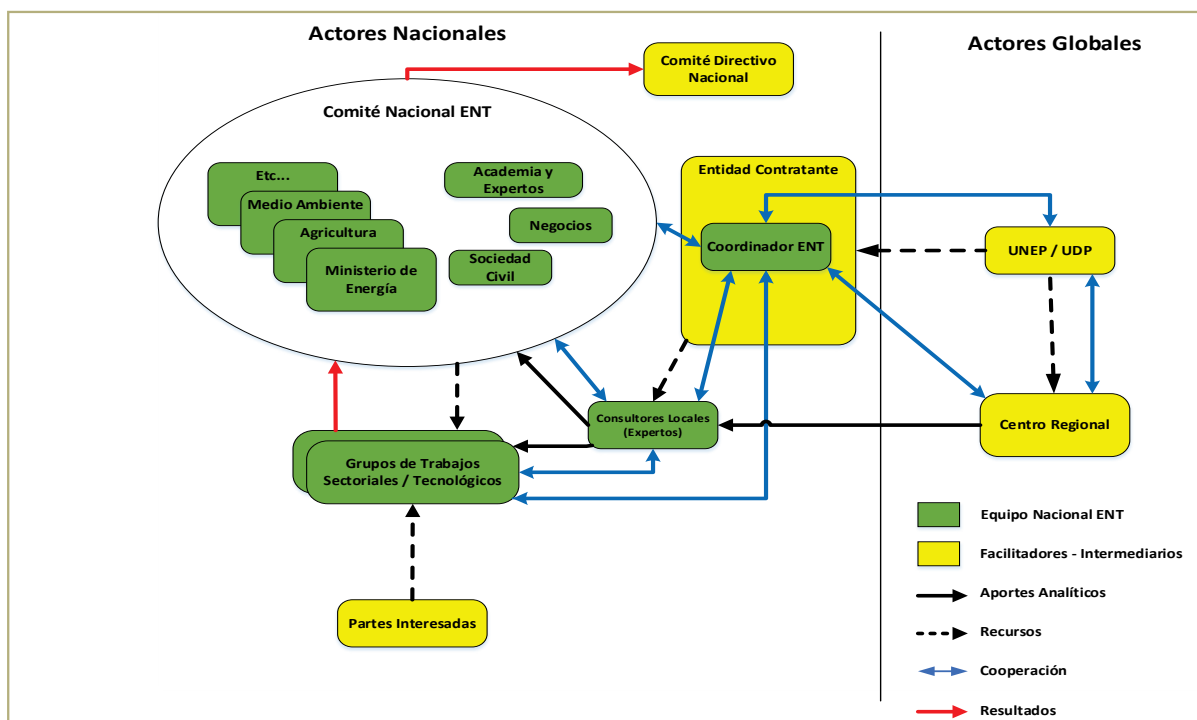
La estructura institucional de ENT propuesta para implementación se muestra en la Figura 1. El equipo Nacional de ENT incluye una variedad de actores y es responsable de conducir la ENT para el país. Comprende a las siguientes personas y grupos (Dhar, Painuly, Nygaard, y Rogat, 2014):

- **Comité Directivo Nacional:** El rol de este comité es proporcionar una orientación de alto nivel y aprobación del equipo nacional de ENT y contribuir a asegurar la aceptación política para los PAT. Además, se espera supervisar el trabajo de ENT y ofrecer asesoramiento al equipo Nacional de ENT siempre que lo solicite. La correcta formación de este comité es fundamental para la relevancia y legitimidad del proyecto.

En muchos países ya existen comités de alto nivel establecidos por ley para la gestión del cambio climático, y es posible que sea más fácil y efectivo crear un antecedente o subgrupo de tales comités para el proceso de ENT.

- **Comité Nacional de ENT:** es el grupo impulsor central en cada país. Está compuesto por representantes responsables de implementar políticas, ministerios relevantes y otros actores relacionados con temas como la ciencia del cambio climático, políticas del sector, objetivos del desarrollo nacional, etc. La composición del comité Nacional de ENT debe ser relativamente flexible, ya que es posible que deba inducir a los miembros del grupo relevante de partes interesadas a tareas específicas, además de variar de un país a otro dependiendo de los sectores y tecnologías priorizadas.
- **Coordinador de ENT:** líder y punto focal para el proyecto de ENT en cada país y administrador de proyecto general de ENT. También se espera que el coordinador de la ENT actúe internacionalmente, compartiendo lecciones y abanderando el proyecto durante talleres internacionales y otras reuniones importantes (negociaciones de la CMNUCC, Talleres CTCN y otros eventos tecnológicos fuera del escenario climático).
- **Consultores (Expertos) Nacionales:** son los expertos nacionales sobre adaptación y mitigación del cambio climático que emprenden el trabajo y apoyan el proceso completo de ENT. Serán responsables de la investigación, análisis y síntesis del proceso en su conjunto.
- **Grupos de trabajo Sectoriales/Técnicos:** están compuestos principalmente por partes interesadas identificadas al inicio del proceso. Este taller debería involucrarse activamente en el proceso de toma de decisiones respecto a las tecnologías más apropiadas para cada uno de los sectores priorizados. Se aconseja una combinación de su tecnología sobre desarrollo y objetivos del cambio climático con aspectos técnicos, medioambientales, sociales y económicos de los sectores y tecnologías priorizadas disponibles.
- **PNUMA/UDP:** en su rol de entidad implementadora del proyecto en todo el mundo.
- **Centros Regionales:** principalmente son los responsables de proporcionar apoyo técnico a los equipos nacionales de ENT y garantizar la calidad en todos los informes. Los Centros tienen asimismo el rol de generar mayor sensibilidad acerca de las necesidades tecnológicas de los países en el ámbito regional, y reforzar las capacidades en la región.

Figura 1. Estructura institucional para el proyecto de ENT



Fuente: (Dhar, Painuly, Nygaard, y Rogat, 2014)

Con esta propuesta de estructura institucional se pretende cumplir con las tres principales condiciones para un proyecto de ENT: (1) aceptación política, (2) consulta y aprobación amplia de las partes interesadas, y (3) base analítica y presentación de informes (Figura 2).

### 2.2.1 Político

El proceso de ENT no es un fin en sí mismo, sino un proceso que pretende integrar el concepto de tecnología climática (hardware, software y orgware) en estrategias y planes nacionales de los países. Por tanto, es necesario perfeccionar este proceso y cumplir con la implementación de las ideas del proyecto. Para ello es necesario incluir a un grupo de partes interesadas capaces de apoyar estas ideas en el escenario político. El involucramiento de alto nivel mostrará la relevancia del proyecto para los encargados de tomar decisiones.

### 2.2.2 Amplia Consulta a las partes interesadas

La ENT debe ser un proceso legítimo impulsado por el país. La legitimidad y pertenencia requieren amplia representación de las diferentes partes interesadas, a fin de adaptar el proceso al contexto específico de cada país. Se necesita un espacio inclusivo para que las partes interesadas con capacidad y conocimiento local puedan ofrecer perspectivas útiles al proceso.

Las consultas a las partes interesadas son una importante fuente de información que puede ayudar a mejorar y configurar el diseño del proyecto, así como permitir la detección y control de fuentes externas de riesgo. Pueden dar paso al desarrollo de sociedades fuertes y crear la base para una colaboración futura, especialmente cuando, a las partes interesadas, se ofrece la oportunidad de comprometerse en el proceso planteando preocupaciones e interrogantes, al otorgarles la amplitud que les permita configurar el proyecto ya sea directa o indirectamente (IFC, 2008).

Si bien es un proceso altamente consultivo y participativo, las partes interesadas vincularán elementos o pasos del proceso de ENT con proyectos locales, procesos relevantes, al igual que programas y planes de desarrollo sostenibles. En este sentido, será posible generar sinergias y evitar la duplicación de esfuerzos y recursos.

Las partes interesadas, que no deben omitirse en este nivel, son quienes proporcionan datos relevantes, ofrecen asistencia técnica, proporcionan acceso a fondos y ayudan a facilitar y articularse con otros actores durante y después del proceso de ENT.

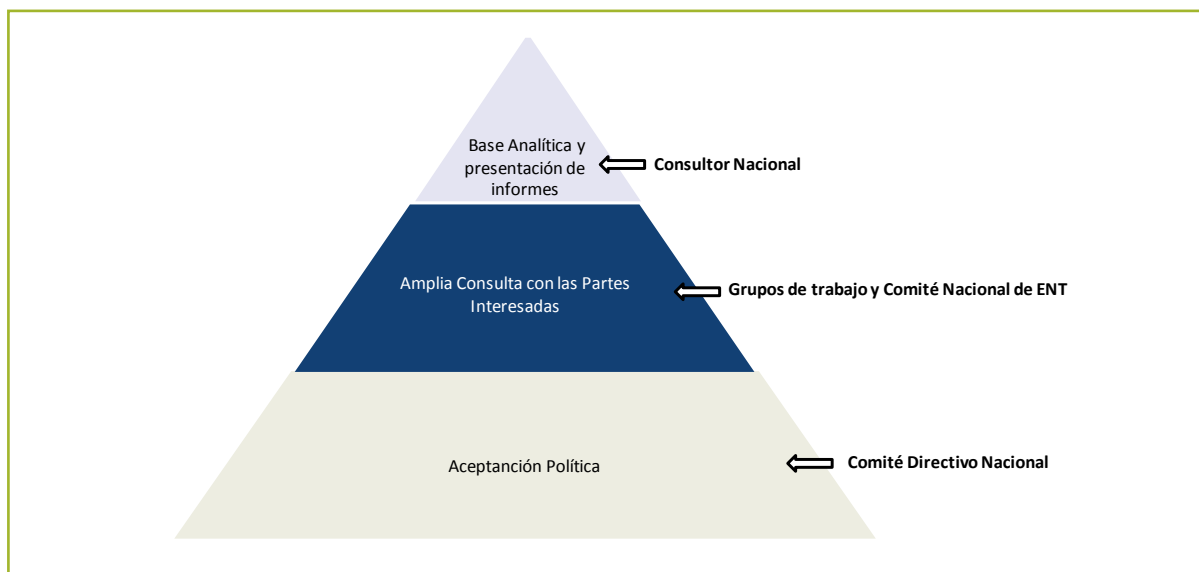
### 2.2.3 Base analítica y presentación de Informe

Los actores que interactúan en este nivel generalmente son consultores, el Coordinador de la ENT y el Comité Nacional responsable de llevar a efecto el conjunto del proceso de ENT: comprometerse con las partes interesadas, seleccionar y evaluar las tecnologías, desarrollar los PAT y formular ideas del proyecto para las tecnologías seleccionadas. En este nivel, las partes interesadas brindarán legitimidad al proceso a través de su experiencia técnica, su rigor científico y la utilización de los mejores datos disponibles.

Puesto que la disponibilidad de datos a menudo es un problema en el mundo en desarrollo, algunos pasos de la ENT requerirán de un juicio y opinión especializados. La inclusión de expertos renombrados en el proceso es altamente beneficiosa para este propósito.

**La flexibilidad, efectividad y eficiencia son principios fundamentales a seguir durante la implementación del proceso de ENT, lo cual comprende la estructuración del marco institucional. Los principales roles de los grupos de partes interesadas se describen en la Figura 2 a continuación.**

Figura 2. Rol de los principales grupos de partes interesadas

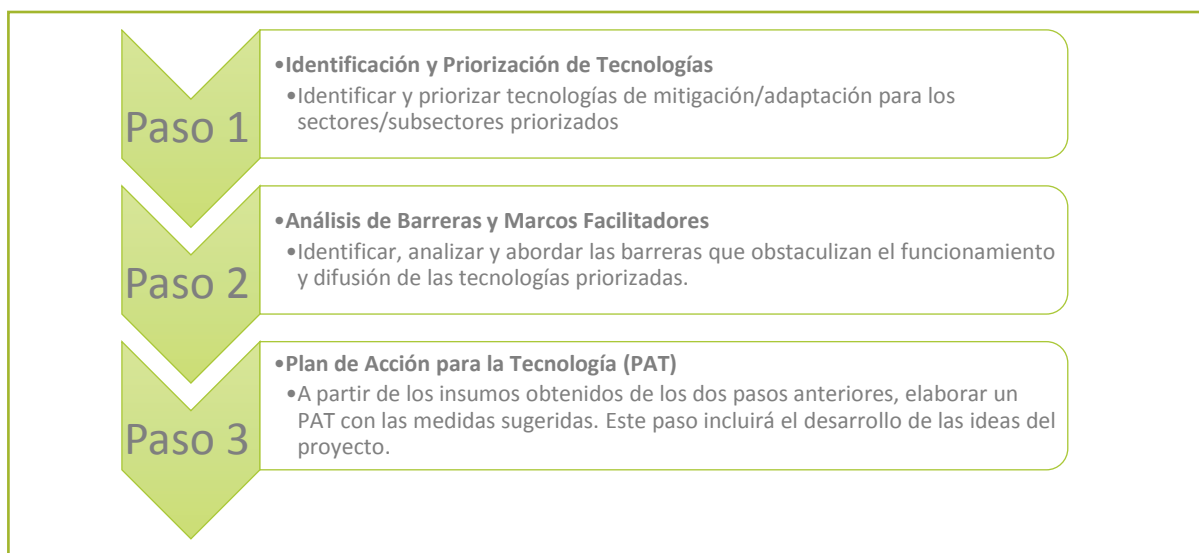


Fuente: (Dhar, Painuly, Nygaard, y Rogat, 2014).

### 2.3 Involucramiento de las partes interesadas en los pasos del proceso de ENT

El objetivo del proceso de ENT es identificar opciones tecnológicas para apoyar vías de desarrollo resiliente al clima con bajas emisiones. En este sentido se han seleccionado tres pasos para el proceso: Identificación y Priorización de la Tecnología, Análisis de las Barreras y Marcos Propicios; y el Plan de Acción para la Tecnología (PAT). Cada uno de los pasos tiene un objetivo específico además de un informe como resultado principal, tal como se especifica en la Figura 3.

Figura 3. Los tres pasos del proceso de ENT



Cada uno de los pasos del proceso de ENT requiere de involucramiento de diferentes partes interesadas desde una etapa más temprana. Por ejemplo, en el paso 1 es decisivo obtener apoyo político y técnico al inicio. Se debe dedicar un esfuerzo significativo a identificar y comprometer a una cantidad importante de partes interesadas. El grado hasta el cual los grupos de interés estarán representados diferirá de un país a otro (Chowdhury, Higelin, Holmes, y Karlsson, 2010). El paso 2, a su vez podría requerir la inclusión de partes interesadas que operan

directamente en la cadena de mercado, y por tanto, podrán identificar mejor las barreras a la transferencia y difusión de tecnologías (Boldt, Nygaard, Hansen, y Trærup, 2012). Por último, para el paso 3, es posible que el equipo prefiera pensar anticipadamente e involucrar a las partes interesadas directamente responsables de implementar las acciones esbozadas en el PAT y a las responsables de crear el ambiente propicio descrito en el paso 2.

Algunos actores se verán involucrados durante el proceso, ya que son responsables del diseño y organización del proyecto en el ámbito nacional, y de la coordinación con PNUMA/UDP y en el Centro Regional. Estos roles serán cumplidos, en una etapa temprana, por un punto focal en la entidad gubernamental que asume el proyecto, y posteriormente por el Coordinador de ENT designado para ejecutarlo.

Para decidir qué partes interesadas involucrar y cuándo, cada equipo de país debe analizar los roles que se requiere cumplir en cada paso. El Cuadro 1 presenta una herramienta para este análisis. Para cada paso se ofrece una serie de preguntas y ejemplos de las partes interesadas. Es importante observar que, por medio de este análisis, el equipo podría asimismo decidir la exclusión de una serie de partes interesadas que desestabilizarían u obstaculizarían el proceso.

**CUADRO 1. Pasos del Proceso de ENT**

PASO	Descripción	Preguntas acerca de los roles necesarios en este paso	Ejemplos de partes interesadas
1. Technology identification and prioritisation	<p>El paso de identificación y priorización de la tecnología se propone establecer y clasificar las tecnologías más apropiadas para bajas emisiones de carbono y reducir la vulnerabilidad en función de las necesidades de cada uno de los países. Implica la identificación y clasificación de tecnologías para la mitigación y la adaptación, comenzando por generar una visión integral de las que están disponibles, entre ellas nuevas o desconocidas. Tan amplio alcance normalmente se evalúa utilizando el Análisis Multicriterio de Decisión, cuantificando el proceso de selección y determinando hasta qué punto cada potencial tecnología contribuye a los objetivos del desarrollo sostenible, reduce las emisiones de GEI y/o beneficia la adaptación, y al mismo tiempo es costo-efectiva. Los resultados de este análisis producen una puntuación ponderada que se utiliza para priorizar las tecnologías para cada sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién puede proporcionar información acerca de tecnologías ecológicamente racionales (EST)?</li> <li>• ¿Quién se beneficiaría de los resultados de la identificación y priorización tecnológica?</li> <li>• ¿Quién está utilizando ya estas tecnologías (o similares)?</li> <li>• ¿Qué entidades gubernamentales participan en el desarrollo y promoción de la tecnología?</li> <li>• ¿Qué entidades gubernamentales coordinan el análisis de los sectores?</li> <li>• ¿Qué instituciones de vanguardia conducen la investigación sobre cambio climático?</li> <li>• ¿Qué otras organizaciones participan en la implementación de nuevas tecnologías?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos (en cambio climático) que ofrecen apoyo técnico para alcanzar los objetivos de adaptación y mitigación.</li> <li>• Productores o proveedores (sector privado) de tecnología que ofrecen apoyo técnico y ayudarán a abrir el mercado a nuevas tecnologías.</li> <li>• Representantes gubernamentales de ministerios relacionados con la solicitud (encargados de tomar decisiones políticas)</li> <li>• ONG que promueven objetivos sociales o medioambientales, y/o tecnologías</li> <li>• Instituciones que ofrecen apoyo técnico tanto al gobierno como a la industria.</li> </ul>

PASO	Descripción	Preguntas acerca de los roles necesarios en este paso	Ejemplos de partes interesadas
2. Análisis de barreras y entornos favorables	<p>Este segundo paso tiene como objetivo identificar las barreras para “encontrar las razones que obstaculizan la transferencia y difusión de tecnologías” (Volt, Nadar, Hansen, y Trærup, 2012).</p> <p>Por tanto se debe llevar a cabo un estudio para determinar por qué las tecnologías identificadas en el paso 1 no se utilizan (están ampliamente difundidas) y por qué no hay inversiones significativas. Esto debe comenzar a operar a través de documentos técnicos, políticas, impactos ambientales, capacidades institucionales, evaluaciones económicas, etc., al igual que del insumo de las diferentes partes interesadas a través de entrevistas y talleres. Es necesario examinar la lista completa de barreras a fin de identificar cuáles deben abordarse de manera imprescindible. Un análisis de las relaciones causales entre barreras permite tener un conocimiento más profundo de los problemas de fondo. Sobre la base de este conocimiento es posible desarrollar medidas para encontrar soluciones que ayuden a superar estas barreras.</p>	<p>¿Qué partes interesadas se verían afectadas por la tecnología?</p> <p>¿Qué partes interesadas podrían apoyar u oponerse activamente a la tecnología?</p> <p>¿Quién podría influir o es necesario que reduzca o elimine las barreras?</p> <p>¿Qué organizaciones tienen experiencia en la implementación de tecnologías ecológicamente racionales (EST)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos (en cambio climático) que ofrecen apoyo técnico para alcanzar los objetivos en adaptación y mitigación.</li> <li>• Productores o proveedores (sector privado) de tecnología que ofrecen apoyo técnico y ayudarán a abrir el mercado a nuevas tecnologías.</li> <li>• Representantes gubernamentales de ministerios relacionados con la solicitud (encargados de tomar decisiones políticas).</li> <li>• Grupos de interés como los sindicatos de comercio y laborales y los medios de comunicación.</li> <li>• Usuarios y consumidores de tecnología</li> <li>• Grupos de interés como sindicatos de comercio y laborales y los medios de comunicación.</li> <li>• Instituciones que ofrecen apoyo técnico tanto al gobierno como a la industria.</li> </ul>
3. Plan de Acción para la Tecnología (PAT)	<p>Es necesario el concurso de una estrategia y un plan de acción para las tecnologías priorizadas a fin de acelerar la adopción de tales tecnologías para la adaptación y mitigación. La estrategia y el plan se presentan como parte integral de la estrategia nacional del cambio climático del país. También ofrece sugerencias para la implementación acelerada de las tecnologías priorizadas disponibles a corto plazo.</p> <p>El tercer paso requiere, inicialmente, aclarar las prioridades y establecer metas principales para los sectores y tecnologías. Con ello se deben identificar medidas para desarrollar capacidades y marcos propicios. La estrategia y plan nacional deben incluir una justificación de las medidas propuestas para desarrollar capacidades en el ámbito nacional, así como los costos y beneficios de las inversiones tecnológicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién ha intervenido en la estrategia de cambio climático nacional del país?</li> <li>• ¿Qué entidades gubernamentales influyen en la generación de políticas y metas para los sectores prioritarios o tecnologías?</li> <li>• ¿Qué instituciones tienen experiencia en inversiones tecnológicas?</li> <li>• ¿Qué organizaciones ofrecerían financiamiento para la implementación de tecnologías?</li> <li>• ¿Quiénes son los proveedores actuales de tecnologías?</li> <li>• ¿Qué grupos son los principales beneficiarios de las tecnologías?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentos de estado, ministerios o entidades.</li> <li>• Encargados de tomar decisiones, entre ellos asesores del gabinete y del congreso.</li> <li>• ONG que promueven el objetivo social o ambiental, y/o tecnologías.</li> <li>• Instituciones que ofrecen apoyo técnico tanto al gobierno como a la industria.</li> <li>• Usuarios y consumidores de tecnologías.</li> <li>• Financiadores y donantes.</li> <li>• Inversionistas privados.</li> <li>• Inventores de tecnologías.</li> </ul>





### 3. Identificar y mantener el compromiso de las partes interesadas durante el proceso de ENT

Esta sección proporciona métodos, herramientas y recomendaciones para identificar a las partes interesadas importantes para todo el proceso de ENT y más allá. Si bien todas las recomendaciones sugeridas parten de la experiencia de la Fase 1, deben tomarse como referencia y adaptarse a las circunstancias singulares de cada país. Es importante que, luego de la etapa de identificación, se logre el compromiso de las partes interesadas. En este sentido, esta sección abarca asimismo asesoría práctica para conducir consultas con las partes interesadas y aprovechar al máximo el tratamiento de los actores para asegurar una participación efectiva durante momentos cruciales del proceso.

#### 3.1 Identificación de partes interesadas durante el proceso

*Recuadro 4 - partes interesadas clave identificadas en Colombia (Patiño, 2015)*

En Colombia, partes interesadas, como investigadores, asociaciones privadas y autoridades locales, fueron muy importantes para el éxito del proceso. Las partes interesadas de la Academia participaron ofreciendo información e investigación acerca de tecnologías incipientes. En el sector privado, las partes interesadas resultaron fundamentales en la promoción del cambio de tecnologías dentro de las empresas. Por último, partes interesadas del gobierno subnacional fueron decisivas a la hora de estipular políticas que promuevan la implementación de PAT e incluir el cambio climático en los planes de desarrollo.

La Sección 2 muestra que el proceso de ENT implica diferentes pasos y objetivos que requieren otras categorías de partes interesadas. Para identificar adecuadamente quién será una parte interesada relevante para el proceso de ENT es necesario comprender claramente el rol que debe cumplir. Se recomienda considerar a cada parte interesada individualmente porque, si bien es posible que algunas provengan del mismo grupo o sector, no necesariamente compartirán las mismas prioridades y preocupaciones ni la misma postura.

La serie de técnicas o herramientas que se utilizan para identificar a partes interesadas clave para un proyecto específico se conoce como Análisis de Partes Interesadas. Se han propuesto muchísimos métodos para el Análisis de Partes Interesadas que pueden emplearse dependiendo del tipo y complejidad del proyecto. Se recomienda seguir un riguroso método paso a paso a fin de identificar y aceptar a determinadas partes interesadas y evitar la omisión de las más importantes.

- i. **Mapeo de todo el campo:** comenzar con una actividad de lluvia de ideas con la participación de un grupo modular pequeño (no más de seis a ocho personas) con buen conocimiento de los objetivos del proyecto de ENT y una idea inicial de las características iniciales del proceso. Este pequeño grupo de trabajo brindará a la actividad una buena perspectiva del problema que se debe abordar. En el cuadro 2 se presenta una matriz con ejemplos que ayudarán a organizar la sesión de lluvia de ideas y a reducir al mínimo el riesgo de perder de vista a determinadas partes interesadas.

*Cuadro 2. Análisis de partes interesadas - Grilla para organizar a las partes interesadas (Houland, 2005)*

Sector Privado	Partes Interesadas del Sector Público	Partes Interesadas de la Sociedad Civil
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Corporativos y empresariales</li> <li>✓ Asociaciones de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ministerios y asesores (ejecutivo) funcionarios y ministerios (burocracia)</li> <li>✓ Representantes electos de las Cortes Legislativas (Poder judicial)</li> <li>✓ Partidos políticos</li> <li>✓ Gobiernos locales/ consejos militares</li> <li>✓ Comisiones</li> <li>✓ Organismos internacionales (Banco Mundial, ONU, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medios de comunicación</li> <li>✓ Iglesias/ Religión</li> <li>✓ Escuelas y universidades</li> <li>✓ Movimientos sociales y grupos de incidencia</li> <li>✓ Sindicatos</li> <li>✓ ONG nacionales</li> <li>✓ ONG internacionales</li> </ul>

Otra herramienta para mapear a las partes interesadas es la clasificación que se muestra en el Cuadro 3, que propone su división en 5 grupos con roles específicos considerados relevantes para un proyecto como la ENT. En este cuadro, el Grupo Impulsor se refiere a partes interesadas que asumen el rol principal durante el proceso y que serán vitales para conducir las ideas del proyecto al siguiente nivel de implementación. Los encargados de Tomar Decisiones Políticas facilitan la ejecución del proceso. El Apoyo Técnico se refiere principalmente a actores que proporcionan información técnica y financiera para ayudar a identificar y validar las tecnologías propuestas. Interés y Opinión comprende a partes interesadas en torno a tecnologías. Finalmente, Apoyo Social e Institucional se refiere a actores que facilitarán la interacción con poblaciones locales directamente afectadas por la tecnología propuesta. Las partes interesadas que se muestran en el Cuadro 3 son algunos ejemplos de actores involucrados en la Fase I del proceso en algunos países consultados durante la elaboración de la presente guía.

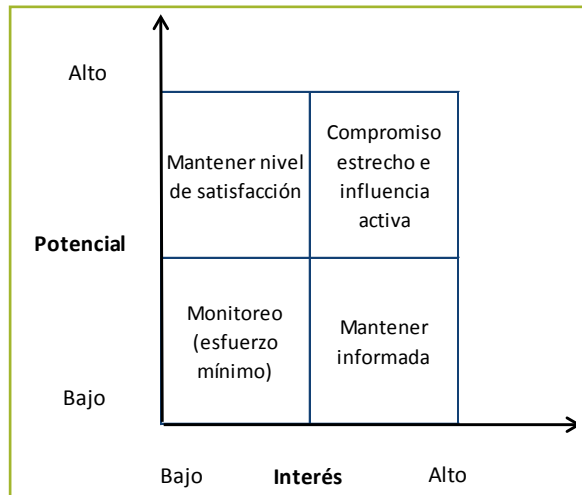
*CUADRO 3. Identificación de partes interesadas para el proceso de ENT - principales roles del proceso (Santadreu, 2014)*

Grupo Impulsor	Encargados de Tomar Decisiones Políticas	Apoyo Técnico	Interés y Opinión	Apoyo Social e Institucional
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ministerio de Medio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autoridades ambientales regionales</li> <li>✓ Autoridades gubernamentales (como los ministerios de Comercio, Industria, Agricultura, Finanzas, Energía y Transporte).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instituciones académicas (antecedentes técnicos)</li> <li>✓ Investigadores</li> <li>✓ Empresas privadas (industrias grandes y SME)</li> <li>✓ Instituciones financieras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asociaciones empresariales, sector privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ONG</li> <li>✓ Autoridades locales</li> </ul>

ii. **Asegurar un buen conocimiento de cada parte interesada:** la identificación del interés y el nivel de impacto de cada una de las partes interesadas seleccionadas en la etapa previa contribuirá a una mejor priorización y también a conocer cuáles deberían comprometerse plenamente en la mayoría de los pasos del proyecto. Organizar a las partes interesadas identificadas de acuerdo a la matriz propuesta en la Figura 4 permitirá concentrar los esfuerzos de acuerdo a las características de cada grupo. Por ejemplo, se deberían

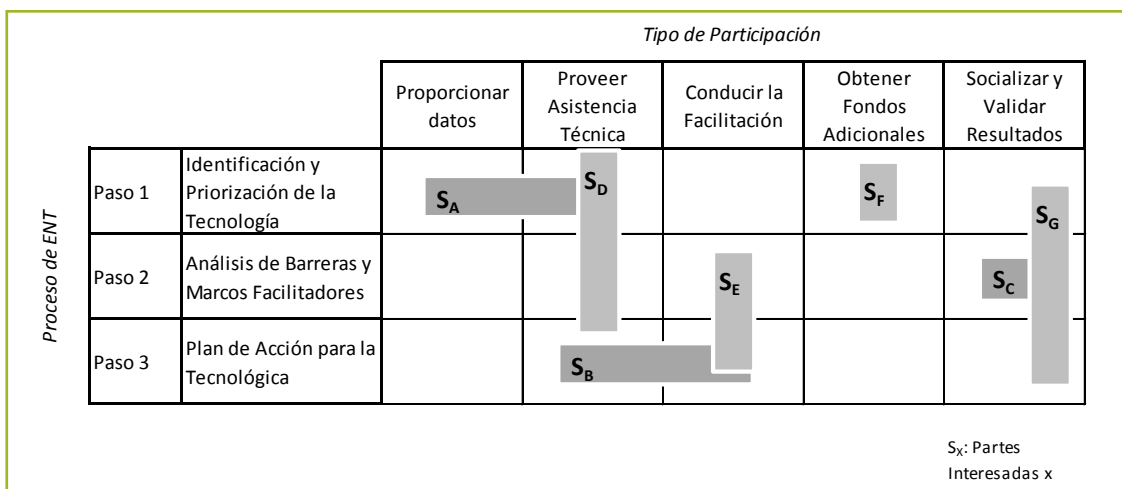
mantener informadas acerca del proyecto las partes interesadas con alto interés pero bajo potencial; pero son las que poseen alto potencial y bajo interés las que al final deberían estar en condiciones de comprender la relevancia del proyecto. Las partes interesadas más relevantes para el proyecto serán las que tienen tanto alto potencial como interés.

Figura 4. Interés de las Partes Interesadas/ Matriz del Potencial (Hovland, 2005)



iii. **Definiendo el cronograma de participación:** Por lo general las partes interesadas son personas con agendas muy ocupadas, de modo que no se debe asumir que tienen tiempo suficiente para dedicarlo al proyecto. En este sentido, una herramienta útil para organizar y asegurar la participación de una de las partes interesadas es la matriz que se muestra en la Figura 5. Ayuda a definir cuándo sería decisiva la participación de cada una de las partes interesadas en cada paso del proceso de ENT. De esta manera las partes interesadas pueden reservar una hora anticipadamente. Esta no debería ser una tarea difícil considerando que el proceso de ENT ya ha fijado las actividades y objetivos para cada paso.

Figura 5. Matriz de Participación de Partes Interesadas, adaptado de Hovland, 2005



### 3.2 Mantener el compromiso de las partes interesadas durante todo el proceso

*Recuadro 5. Perspectiva libanesa del compromiso de las partes interesadas (Lea Kai Aboujaoude, Coordinador Nacional del proyecto de ENT)*

Por medio del *Boletín del Proyecto de ENT*, el equipo de ENT del Líbano compartió información y recomendaciones útiles para el tratamiento de las partes interesadas en el proceso, así como para incorporar los resultados de la ENT a otros proyectos nacionales. Tales recomendaciones pueden resumirse como sigue:

**Comenzar con un buen mapeo inicial de las partes interesadas.** Se recomienda mucho conocer, desde el principio, a todos los actores relacionados con temas de cambio climático en el país, e incluir a actores cercanos y sensibles al proyecto, pero también a los escépticos y pesimistas.

**Las partes interesadas deben sentirse parte importante del proyecto.** Es posible que la coordinación con muchos actores sea difícil. Sin embargo, es importante pensar con antelación y organizar las reuniones de manera que se asegure que todos encuentren un espacio para compartir y formular preguntas. Además, para lograr el compromiso de las partes interesadas durante todo el proyecto, se recomienda mantenerlas informadas. Es útil elaborar resúmenes de algunos hallazgos importantes o información técnica para compartirla con ellas.

En décadas pasadas se esperaba la participación de las partes interesadas para consultas específicas, en su mayor parte a través de reuniones públicas durante la etapa de planificación del proyecto. La relación con las partes interesadas rara vez se dilató o finalmente integró en el núcleo del proyecto. Actualmente, es más común escuchar acerca del “Compromiso de las Partes Interesadas”, lo cual se refiere a un proceso más amplio e inclusivo, con una participación continua de actores pertinentes durante todo el proceso de un proyecto” (International Finance Corporation, 2007). Es más, se espera que las relaciones con las partes interesadas sean mucho más dinámicas debido al contexto internacional donde pueden tener lugar eventos inesperados como cambios en el mercado internacional o nuevos avances en tecnologías.

El argumento para comprometer a las partes interesadas va más allá del mero desarrollo de entendimiento mutuo o de engendrar buena voluntad. Más bien se transforma en una herramienta viable que puede utilizarse para identificar necesidades y comprender las percepciones, solicitar retroalimentación, y evaluar procesos y tendencias. A través de la consulta a las partes interesadas es posible asignar recursos de manera más eficiente y efectiva y mejorar la sostenibilidad de las intervenciones (en este caso, los PAT), aumentando con ello las posibilidades de intervenciones acertadas.

Como se mencionó en la sección 2, el proceso de ENT requiere un alto nivel de compromiso de diferentes partes interesadas, pero no simultáneamente. Por tanto, es importante establecer un cronograma apropiado y comunicarlo anticipadamente.

Antes de iniciar el proceso de comprometer a las partes interesadas es importante tener claro por qué estamos buscando tal compromiso y a quién se va a comprometer. Asimismo, se recomienda claridad acerca del momento adecuado para iniciar el proceso de compromiso. Es útil considerar el proceso de compromiso como la mejora continua de los cuatro pasos: (1) planificar actividades, (2) ejecutar actividades para desarrollar compromiso, (3) verificar resultados, y (4) mejorar las actividades y recomenzar. El Cuadro 4 proporciona 4 elementos que pueden considerarse la base del Compromiso de las Partes Interesadas. Estos elementos deben tomarse (si son pertinentes para el proyecto) como referentes en la etapa de planificación de las actividades.

**CUADRO 4. Principales componentes del compromiso de las partes interesadas (International Finance Corporation, 2007)**

Componente	Descripción
1. Análisis de Identificación de las partes Interesadas	Como primer paso del Compromiso de las Partes Interesadas es necesario estar seguro de que ya han sido identificadas y priorizadas las relevantes.
2. Divulgación de la Información	Comunicar la información (es decir las Fichas de Datos sobre Tecnología) a las partes interesadas en una etapa temprana del proceso de toma de decisiones, de formas significativas y accesibles, y continuar con esta comunicación a lo largo de la implementación del proyecto.
3. Consulta a las partes interesadas	Planificar el proceso de consulta de mayor alcance, consultar inclusivamente, documentar el proceso, y comunicar el seguimiento.
4. Negociación y asociación	Para temas controvertidos y complejos iniciar negociaciones de buena fe que satisfagan el interés de todas las partes. Agregar valor a la mitigación del impacto o proyectar beneficios por medio de la formación de asociaciones estratégicas.
5. Cómo manejar quejas	Establecer medios accesibles y sensibles para que las partes interesadas planteen sus preocupaciones o reclamos acerca del proyecto a lo largo de su implementación.
6. Involucramiento de las partes interesadas en el monitoreo del proyecto	Involucrar directamente a las partes interesadas en el monitoreo de los impactos del proyecto, mitigación y beneficios, e involucrar a monitores externos donde puedan realzar la transparencia y credibilidad.
7. Documentación e informes de las partes interesadas	Proceso de sistematización, análisis y atención de las preocupaciones de las partes interesadas. También debe considerarse dar cuenta, a las partes interesadas, acerca de todos los aspectos del proyecto.
8. Funciones de gestión	Desarrollar y mantener capacidad suficiente dentro del proyecto para manejar los procesos de compromiso de las partes interesadas, realizar el seguimiento de los compromisos e informes sobre los avances.

El tercer componente, consulta a las partes interesadas, está en el núcleo del compromiso de estas y merece mayor consideración y elaboración.

La consulta a las partes interesadas es “el proceso de reunir información o asesoramiento de las partes interesadas y tomar en cuenta esos puntos de vista para enmendar los planes, tomar decisiones o establecer direcciones” (Partridge et al., 2005). El Cuadro 5 ofrece una lista de herramientas y técnicas de consulta que pueden incorporarse en la metodología nacional de la ENT para la consulta a las partes interesadas. Se recomienda emprender las consultas, utilizando una gama iterativa de herramientas a fin de lograr resultados efectivos para evitar brechas en el conocimiento.

Cuadro 5. Herramientas y técnicas de consulta para el Proceso de ENT (adaptado de: REQ, 2014 e IFC, 2008)

Technique	Description	Possible application in the TNA process
Cuestionarios y Encuestas	Inicialmente utilizado para reunir información cuantitativa, puede incluir preguntas tanto abiertas como cerradas. En general se utilizan para mayores audiencias, y ayudan a captar el amplio espectro del conocimiento de las partes interesadas.	Sumamente útil durante el <u>Paso 1</u> para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detallar y confirmar información relevante de las partes interesadas (como fuentes secundarias y estudios sobre mitigación y adaptación, percepciones sobre los sectores principales, etc.)</li> <li>• Organizar el contenido de las necesidades/ intereses de las partes interesadas en torno al proceso de ENT.</li> <li>• Observar con antelación y seleccionar potenciales tecnologías (fichas de datos).</li> </ul>
Entrevistas	Principalmente cualitativas. Permite al usuario formular preguntas y obtener respuestas, de las partes interesadas, sobre áreas y tópicos específicos, y dar paso a técnicas adaptativas para las entrevistas, donde la información nueva pertinente, para todos los objetivos generales de la evaluación, puedan añadirse al cuestionario de la entrevista cuando se traigan a colación durante la entrevista.	Sumamente útil durante el <u>Paso 2</u> para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener información sobre un subsector específico o barreras a la tecnología</li> </ul>
Observación en el terreno	La observación en el terreno implica fijarse en las actividades y procesos de las partes interesadas, al igual que documentar los procesos y resultados. Estas observaciones tienen el beneficio adicional de permitir al usuario identificar procesos o actividades que podrían haberse omitido durante las encuestas o entrevistas.	Sumamente útil durante el <u>Paso 2</u> para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las barreras tecnológicas principales al observar actividades de las partes interesadas.</li> </ul>
Talleres y Grupos Focales	Un taller o grupo focal reúne a partes interesadas clave representativas de ciertos sectores, entidades y comunidades para una discusión enfocada en un tópico o área específicos. Lo ideal es que estos involucren a las partes interesadas que sostienen puntos de vista discrepantes a fin de ayudar a describir preocupaciones y necesidades desde diferentes perspectivas, y ayudar a desarrollar consensos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es útil durante los <u>Pasos 1, 2 y 3</u>:</li> <li>• Definir prioridades en las necesidades o llegar a consensos sobre sectores, subsectores y tecnologías.</li> <li>• Descubrir y resolver conflictos potenciales entre partes interesadas, en torno a una tecnología en particular.</li> <li>• Identificar los requerimientos para establecer el alcance de las soluciones dentro de los PAT.</li> </ul>
Lluvia de ideas	Una lluvia de ideas con las partes interesadas permite la rápida recolección de insumos e ideas a relativamente bajo costo. Se pide a las partes interesadas presentar ideas y conceptos relacionados con un tópico o problema específico.	Sumamente útil al inicio y al final del proceso de ENT para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar el proceso de ENT a una audiencia más amplia</li> <li>• Identificar y abordar las preocupaciones del público.</li> </ul>
Foros públicos	Los foros públicos brindan al público en general una oportunidad de presentar insumos significativos en el proceso de toma de decisiones, y pueden utilizarse como un sistema de alerta temprana para las preocupaciones del público. Los foros públicos también dan voz a partes interesadas importantes que pudieron haberse omitido en el proceso de identificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es útil durante los <u>Pasos 1, 2 y 3</u>:</li> <li>• Resolver necesidades y conflictos.</li> <li>• Describir varias opciones y soluciones.</li> </ul>

Si bien no existe un “mejor enfoque” para todos los procesos de consulta a las partes interesadas (ni para ninguno sobre este tema), es importante establecer una lista de verificación para asegurar una modalidad de “mejor práctica”, independientemente del enfoque que se utilice. La IFC identifica 11 prácticas para consultas con éxito a las partes interesadas (véase cuadro 6).

*Cuadro 6. Lista de verificación de las mejores prácticas (adaptado de IFC, 2008)*

<b>ENFOCADAS</b>	<b>Las consultas deberían estar dirigidas hacia quienes con más probabilidad se verían afectados por el proyecto.</b>
<b>TEMPRANAS</b>	Las consultas deben tener lugar con la suficiente antelación para identificar los principales temas y su potencial impacto en la futura dirección del proyecto.
<b>INFORMADAS</b>	Las partes interesadas deben estar informadas sobre el alcance del proyecto y la tarea en cuestión, debido a la distribución temprana de la información pertinente.
<b>SIGNIFICATIVAS</b>	Las consultas deben presentarse a las partes interesadas de manera que tengan presente el contexto local y con técnicas sensibles a las perspectivas culturales.
<b>INCLUSIVAS</b>	Las consultas deben estructurarse de tal manera que todos los participantes tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista y se traten sus problemas.
<b>SENSIBLES EN CUENTO A GÉNERO</b>	Las consultas también deben tomar en cuenta el hecho de que hombres y mujeres a menudo tienen puntos de vista distintos, al igual que necesidades diferentes.
<b>LOCALIZADAS</b>	Las consultas deben tomar en cuenta y reflejar el contexto local, lenguaje y marcos temporales.
<b>IMPARCIALES</b>	Las consultas deben esforzarse por mantenerse lo más imparciales y libres de manipulación o coerción que sea posible.
<b>DOCUMENTADAS</b>	Las consultas debe estar completamente documentadas a fin de mantener un índice de los temas clave y preocupaciones de los participantes, al igual que una lista de los consultados.
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>	Una prioridad debe ser la retroalimentación a las partes interesadas, al igual que proporcionar aclaración de los siguientes pasos o procesos en curso.
<b>SEGUIMIENTO</b>	Las consultas con las partes interesadas deben ser continuas mientras dure el proyecto.

*Recuadro 6 – Sugerencias importantes para un compromiso fructífero*

**Establecer contacto con antelación:** involucrar a las personas interesadas temprano en el proceso de ENT permite desarrollar una buena relación. Los intangibles como confianza, respeto mutuo y entendimiento solo pueden desarrollarse con el tiempo.

**Desarrollar relaciones de largo plazo:** para establecer y mantener buenas relaciones se necesita un largo horizonte de tiempo. Es importante observar que la mayoría de las partes interesadas identificadas cumplirán un rol fundamental en la etapa de implementación, después del proceso de ENT.

**Mantener una buena comunicación:** un mensaje claro y preciso oportunamente contribuirá a desarrollar un sentido de transparencia del proyecto. Es igualmente importante informar de los hechos relevantes.

**Desarrollar consenso en el trayecto:** identificar puntos de acuerdo y desacuerdo; todos deben ser discutidos. Recibir siempre la diversidad de las contribuciones.





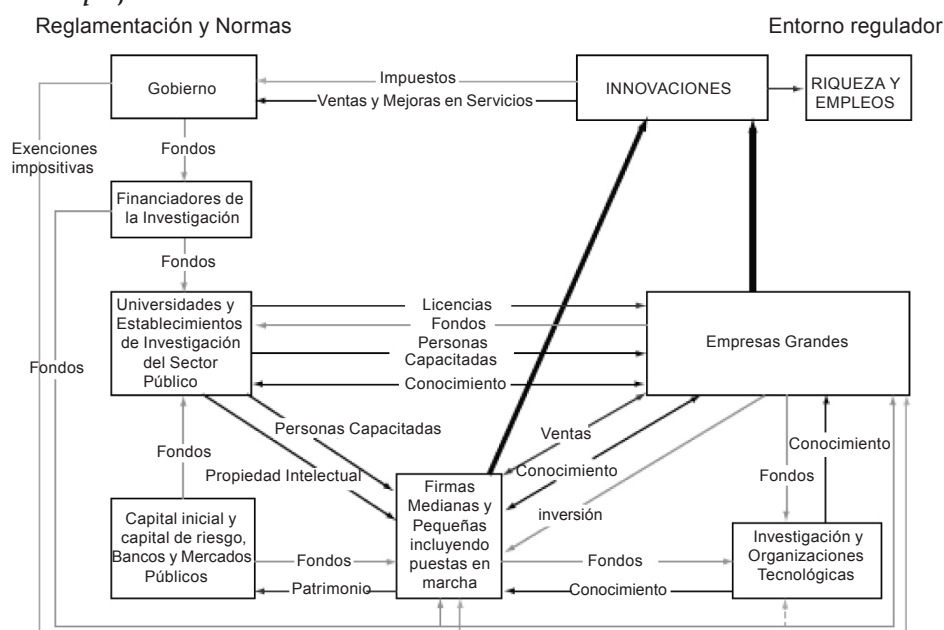
## 4. Rol de las partes interesadas una vez implementado el proyecto

La “acción” real vinculada con el proceso ENT/PAT ocurre después del proyecto: una vez que los PAT han sido implementados y que el desarrollo y transferencia de la tecnología han tenido lugar. En esta sección se resaltan los roles que cumplirán las partes interesadas en esta fase decisiva y se proporciona asesoramiento específico sobre cómo facilitar la transición –de la evaluación/ planificación a la implementación–, pensando estratégicamente a qué partes involucrar.

El proyecto ENT propone actividades participativas para la identificación y selección de tecnologías que abarcarán una cartera de Tecnologías Ecológicamente Racionales (EST, por su sigla en inglés) para los países en vías de desarrollo. Las EST son decisivas para apoyar la acción para mitigar los Gases de Efecto Invernadero (GEI) y la adaptación a los efectos del cambio climático. El objetivo final de la ENT es desarrollar ideas del proyecto para el desarrollo y transferencia de tecnología que más tarde deberían implementar los países.

Para comenzar a pensar sobre el papel de las partes interesadas, una vez implementado el proyecto, es necesario concebir los resultados del proceso de ENT como parte de un sistema mayor envergadura. Debido a la índole del proyecto se aplica el concepto de “ecosistemas de innovación”. Un ecosistema de innovación es el espacio donde se establecen relaciones complejas entre las partes interesadas o entidades, con el objetivo de lograr el desarrollo y la innovación de tecnologías (Jackson, 2011). En un ecosistema de innovación intervienen componentes como la industria, universidades, gobiernos, empresarios, capital y transferencia de tecnología, y todos cumplen diferentes roles destinados a lograr la innovación. La Figura 6 presenta, a las organizaciones, relaciones y flujos de dinero y conocimiento a través de los cuales la innovación puede traducirse en empleos y riqueza, que a menudo se conocen como ecosistema de innovación. (House of Commons, Science and Technology Committee, 2013).

Figura 6: Complejidad de un Ecosistema de Innovación



Los ecosistemas de innovación comprenden dos economías independientes –la del conocimiento y la comercial– “... los adscritos a cada una de ellas deben entregar oportunamente sus ofertas o contribuciones a fin de lograr la innovación” (Adner, 2006). Por ejemplo, para poner en funcionamiento una tecnología que ha sido desarrollada por investigadores en una Universidad (con buen conocimiento de las tecnologías y sus mejoras) es necesario que el gobierno tenga establecido un marco regulador. Asimismo, a fin de acceder a la tecnología, es posible que se requiera una inversión del sector privado, por medio de la Pequeña y Mediana Empresa (SME, por su sigla en inglés. Como podemos observar, abundan partes interesadas que deberían entregar sus contribuciones oportunamente a fin de crear un entorno que genere valor para todo el que esté involucrado.

Quizás la mayor parte de las ideas del proyecto dentro de los PAT estén relacionadas con tecnologías que ya están en el mercado o estén siendo implementadas por comunidades (es decir, monitoreo de comunidad innovadora de los recursos naturales degradados). Sin embargo, es posible que los países identifiquen igualmente ideas en el proyecto para un mayor desarrollo de la tecnología o para fortalecer la investigación y desarrollo en torno a soluciones para la mitigación y la adaptación. En este sentido, la implementación satisfactoria de las ideas del proyecto requiere considerable apoyo y esfuerzo de muchos actores. Por tanto, se recomienda llegar a esta etapa con partes interesadas relevantes comprometidas e informadas.

El trazado de un mapa de todo el ecosistema de innovación para el país y la identificación de los actores decisivos al inicio mismo del proceso de ENT es estratégicamente recomendable. Una vez que las tecnologías han sido seleccionadas, es posible realizar un mapeo más específico para cada una, identificando a las partes interesadas directamente responsables de la toma de decisiones en el nivel de las políticas, a los que participarán en la cadena de mercado desde su desarrollo hasta el uso final, y a los inversionistas que actualmente financian este tipo de tecnologías o iniciativas (Planes Nacionales de Adaptación [NAP] o NAMA) que las incluyen. Este proceso bien puede realizarse junto al análisis de barreras. Se podría pedir a estos actores clave que participen en el desarrollo de los PAT e invitarlos a la presentación de alto nivel de los resultados finales del proyecto.

Además, es posible que algunos grupos de tecnologías tengan ya sus propios “defensores” en el país (p.ej. un gremio para energía renovable o una asociación de transporte sostenible). Es muy importante involucrarlos temprano en el proceso –tan pronto como se hayan definido una serie de tecnologías– porque inyectarán entusiasmo y pasión durante y después del proceso.

Finalmente, para después de la implementación se recomienda enfatizar en la “documentación de las partes interesadas” durante el proyecto de ENT; es decir, el proceso de sistematización, análisis y atención de las preocupaciones de las partes interesadas durante el proyecto. Se utiliza para realizar seguimiento y rendir cuentas, a las partes interesadas, con la finalidad de demostrar que sus prioridades y preocupaciones han sido tomadas en cuenta (IFC, 2008), mejorando así la probabilidad de su involucramiento posterior. Una buena práctica es un seguimiento oportuno junto a las partes interesadas. De esa manera se mantendrán actualizadas respecto al ciclo del proyecto y a los próximos pasos del proceso. El seguimiento en sí permite una doble verificación de la información y documentación o depurar los enfoques, compromisos o procesos antes de su implementación. Asimismo, el equipo del país podría obtener apoyo post implementación al proyecto, considerando un historial de involucramiento, un prestigio establecido de credibilidad, y la “aceptación” documentada de las partes interesadas anteriores.

El objetivo final del proyecto de ENT es lograr la implementación de los PAT, lo cual debería contribuir a integrar la tecnología a las estrategias y planes relacionados con el cambio climático nacional. Luego de la fase I del proyecto de ENT, “más del 60% de los países pudieron vincular su proceso de ENT con otros procesos locales de la Convención y 7% con procesos locales relacionados con las prioridades y metas nacionales de desarrollo sostenible” (United Nations Framework Convention on Climate Change, 2013). Por otra parte, 50% de los países mencionados en el proceso de ENT lograron vincularse con las NAMA o NAP. Por ejemplo, en Colombia, los resultados de la ENT son ahora parte de las NAMA para metal mecánica e industrias del acero; y en el Líbano están en preparación NAMA para transporte, que comprenden 3 tecnologías priorizadas por el proyecto de ENT (Patiño, 2015) (Aboujaoude, 2015).

Recientemente se ha presentado una singular oportunidad para la implementación efectiva después del Proceso de ENT, debido a la creación del Centro y Red de Tecnología del Clima (CTCN)<sup>1</sup>. El CTCN es el brazo operativo del Mecanismo Tecnológico de la CMNUCC, presentado y administrado por PNUMA en colaboración con ONUDI, y el apoyo de 11 Centros de Excelencia ubicados en países desarrollados y en vías de desarrollo.

El CTCN promueve la transferencia acelerada, diversificada y perfeccionada de tecnologías ecológicas para la mitigación y adaptación al cambio climático en países en vías de desarrollo, en concordancia con sus prioridades de desarrollo sostenible. Su misión es estimular la cooperación tecnológica y realzar el desarrollo y transferencia de tecnologías a países en vías de desarrollo, si lo solicitan. Cumple su misión ofreciendo asistencia técnica, fomentando la colaboración y acceso a información y conocimiento, al igual que redes de fortalecimiento, asociaciones y desarrollo de capacidad para acelerar la transferencia de tecnología climática.

Se ha solicitado a cada país signatario de la CMNUCC nombrar una Entidad Nacional Designada (NDE, por su sigla en inglés) para el CTCN. La NDE es el organismo al que una de las partes otorga responsabilidad para administrar las solicitudes relacionadas con la tecnología ante el CTCN. Por tanto, la NDE de un país de ENT es una de las partes interesadas muy importantes para la implementación posterior al proyecto de ENT.

**Para saber si su país posee una NDE y a quién contactar, ingrese en la página:**

**[http://unfccc.int/ttclear/templates/render\\_cms\\_page?s=TEM\\_nda](http://unfccc.int/ttclear/templates/render_cms_page?s=TEM_nda)**

<sup>1</sup> <http://www.unep.org/climatechange/ctcn/>



## 5. Lecciones aprendidas de la Fase I de ENT

**Esta sección ofrece asesoría estratégica de los propios “ejecutores”. Las lecciones aprendidas tienen el objetivo de proporcionar una serie de recomendaciones que han resultado útiles en el terreno.**

La primera Fase del proceso de ENT (Fase I) involucró a 36 países en vías de desarrollo distribuidos en todas las regiones y fue conducida entre 2009 y 2013. Dentro de esta serie de países había 9 de los menos desarrollados, los estados de 3 islas pequeñas en vías de desarrollo, y 3 países en transición hacia una economía de mercado. Como se esperaba; la mayoría de los países tomaron como punto de partida sus propias prioridades de desarrollo nacional para la priorización del sector.

A partir del informe sintético de la ENT y después de conducir una entrevista con un grupo de países de la Fase I se identificaron dos tópicos principales relacionados con el tema del involucramiento de las partes interesadas: implicación política, apoyo técnico y de facilitación. Los hallazgos y lecciones aprendidas más puntuales de estos tópicos son:

### **i. Aceptación política**

#### ***Las circunstancias nacionales demandan arreglos institucionales determinados en el ámbito nacional***

- Las circunstancias nacionales cumplen un importante rol para el proceso de ENT, al igual que para ajustar a la medida el involucramiento de las partes interesadas. Las circunstancias nacionales determinan los sectores y posteriormente las tecnologías que serán seleccionadas. Esto se debe principalmente a que el proceso de ENT aspira a contribuir con las metas ambientales, económicas y sociales del desarrollo nacional del país (Asian Institute of Technology, 2013). Por ejemplo, en Colombia –un país con fuerte enfoque regional–, las Autoridades de Medio Ambiente Regionales fueron partes interesadas decisivas que condujeron la puesta en funcionamiento del proceso en sus regiones y permitieron la vinculación de los resultados de la ENT con otras iniciativas locales. Como resultado de las sinergias, el Plan de Desarrollo de Cartagena (una región altamente vulnerable de Colombia) comprendió importantes resultados de la ENT en el Plan de Adaptación para Cartagena (Patiño, 2015).
- La estructura propuesta por la metodología del proyecto de ENT no siempre fue fácil de lograr para estos países. Por ejemplo, en la República de Ghana, el Comité Nacional de Cambio Climático existente asumió el rol de Comité Directivo. En el Reino de Tailandia se evidenció un caso similar, donde un equipo consideró innecesario crear un Comité Directivo exclusivamente para la ENT y, en lugar de ello, utilizó a otro grupo consultivo que ya estaba establecido (Virunhakarun, 2015). Por otra parte, algunos países como las Repúblicas de Sudan y Senegal mantienen formada la red debido al establecimiento de Comités Directivos para sus ENT y consideran que es un paso necesario para fortalecer las discusiones sobre temas climáticos nacionales (ENDA, 2013).
- El proceso de ENT requiere un grupo diverso de partes interesadas para obtener implicación política y también para ser parte del grupo de consulta; todas ellas deben seleccionarse “sobre la base de un enfoque participativo en cada país” (Asian Institute of Technology, 2013). Los países difieren asimismo en la forma en que toman decisiones. Así algunos tienen un nivel de consulta y participación profundamente absorbido en el proceso de toma de decisiones, en tanto que otros tienen niveles más bajos de participación.

## **ii. Apoyo Técnico y facilitación**

### **Ajustar el equipo a la medida del proyecto, pero también el proyecto al equipo.**

Según el manual y guías de ENT, el proceso de ENT debe ser esencialmente participativo. Un proceso participativo requiere recursos, experiencia y tiempo. Algunos países consideran un verdadero reto cerrar el proyecto con el nivel requerido de participación oportunamente. Se ha evidenciado que una de las principales razones es que el Coordinador de la ENT generalmente es designado por el funcionario de gobierno, que ya tiene otras responsabilidades y probablemente no cuenta con los recursos, experiencia y/o tiempo necesarios (Aboujaoude, 2015). El papel de los consultores y consideración cuidadosa de sus habilidades técnicas, de la coordinación y facilitación por tanto resultan fundamentales. Por otra parte, debe haber flexibilidad para contrataciones adicionales, tomando en cuenta que posiblemente todas estas habilidades no se concentren en el equipo medular. En general se recomienda repensar el alcance, presupuesto y/o tiempo asignados al proyecto para coincidir con el nivel de aspiración y las capacidades del equipo de ENT establecido (Fundación Bariloche y Libélula - Regional Centres of Excellences for the TNA Project Latin America and Caribbean, 2013).

### **Aportar experiencia financiera para la evaluación.**

El análisis de barreras conducido como parte del proceso de ENT por las partes de la Fase I puso en evidencia las barreras económicas y financieras como los obstáculos más comunes identificados para el desarrollo y transferencia de tecnologías priorizadas, tanto para la mitigación como para la adaptación. Consecuentemente, las medidas para proporcionar o ampliar los incentivos financieros e incrementar los presupuestos nacionales para las tecnologías están entre los más comunes en los PAT. Por el contrario, sólo unos cuantos países informaron de partes interesadas del sector financiero involucradas en el proceso de ENT. Este involucramiento es, sin embargo, muy importante a fin de facilitar el financiamiento para la implementación. Es esencial incluirlo como sector relevante, junto a una estructura financiera creativa a fin de incluir al sector privado, así como el desarrollo de capacidad para acceder a fondos de la caja de herramientas proporcionada a los países (Fundación Bariloche y Libélula - Regional Centres of Excellences for the TNA Project Latin America and the Caribbean, 2013).

### **Considerar las circunstancias de su propio sector privado.**

Este sector es más importante para algunos países que para otros; de hecho difiere de un país a otro. Por ejemplo, el Reino de Tailandia incluyó a partes interesadas del sector privado desde el inicio del proceso, pero en gran parte a empresas grandes. No obstante, durante el proceso observaron que las SME también eran importantes porque algunas priorizaron las tecnologías que necesitaban introducir al mercado del Reino de Tailandia por medio de SME en lugar de a través de grandes empresas. (Virunhakarun, 2015).

## 6. Conclusiones

1. El proceso de Evaluación de las Necesidades Tecnológicas ha resultado ser un proceso de “aprender haciendo”. Actualmente ofrece a los equipos del país una serie de manuales, guías y herramientas que permiten un proceso de implementación bien estructurado y eficiente. Con todo, cuando se trata del involucramiento de las partes interesadas, las herramientas son útiles pero no suficientes. Tratar con las personas, sus intereses y posturas particulares requiere una serie de habilidades “blandas” para complementar las herramientas que pueden ser útiles en el camino. **Tratar con múltiples partes interesadas de manera satisfactoria demandará un “sentido de flexibilidad” en torno a la serie propuesta de guías del proyecto.**
2. Entre las formas comunes de evidenciar el compromiso de las partes interesadas están largas listas de asistencia a talleres. Si bien estas son útiles como registros, es importante subrayar que **involucrar a tantas partes interesadas como sea posible en el proceso no garantiza el éxito**. El éxito dependerá más bien de involucrar a “las personas adecuadas en el momento oportuno”, y combinar este enfoque participativo con una metodología técnica rigurosa y una serie completa de expertos en el equipo medular. Solo los procesos que tienen relevancia, credibilidad y legitimidad logran los resultados esperados.
3. **La Fase II de ENT ofrece un contexto nuevo y particularmente propicio, con oportunidades sin precedentes, para conectar el proyecto con otros procesos y mecanismos en virtud de la CMNUCC y otros.** A medida que los países se preparan para presentar sus Contribuciones Previstas y Determinadas a Nivel Nacional (INDC, por su sigla en inglés) para mitigación y adaptación, sus Planes Nacionales de Adaptación (NAP) y están preparados para acceder a fondos climáticos a través del Fondo Climático Ecológico, el singular enfoque que el proceso de ENT proporciona para las tecnologías y soluciones necesarias para reducir las emisiones de GEI de manera efectiva y la adaptación en el terreno, pasa a ser altamente significativo. Es más, contar con un Comité Tecnológico (TEC) plenamente operativo bajo la Convención, que incluye los servicios del Centro y Red de Tecnología del Clima (CTCN), ofrece una oportunidad de asistencia técnica que permitiría tomar a los PAT para el siguiente nivel. Este contexto hace aún más significativo el proceso de ENT, y al mismo tiempo contribuye al involucramiento de las partes interesadas. También proporciona nuevas oportunidades para incorporar a nuevas al “escenario del cambio climático”





## 7. Bibliografía

- Aaltonen, S., y Kreutz, E. (2009). *Engage your Stakeholders - Stakeholders Involvement Toolkit for Local Authorities*. Union of the Baltic Cities Commission on Environment (EnvCom) co-funded by European Union.
- Aboujaoude, L. K. (2015). Experiences from Lebanon after Phase I of TNA project (J. Mora, entrevistador).
- Adner, R. (2006). *Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem*. Harvard Business Review.
- Asian Institute of Technology. (2013). *Regional Synthesis Report - Asian and Eastern European Countries*.
- Boldt, J., Nygaard, I., Hansen, U. E., & Trærup, S. (2012). *Overcoming Barriers to the Transfer and Diffusion of Climate Change*. TNA Guidebook Series - UNEP Risø Centre.
- Chowdhury, S., Higelin, J., Holmes, K., & Karlsson, G. (2010). *Handbook for Conducting Technology Needs Assessment for Climate Change*. United Nations Development Programme.
- Dhar, S. (2014). ClimateTechWiki Webinar.
- Dhar, S., Painuly, J., Nygaard, I., & Rogat, J. (2014). *Organising the National Technology Needs Assessment (TNA) Process: Una Nota Explicativa*. UNEP DTU Partnership (UDP).
- ENDA. (2013). *Regional Synthesis Report on Technology Needs Assessment (TNA) Project*.
- Fundación Bariloche y Libélula - Regional Centres of Excellences for the TNA Project Latin America and the Caribbean. (2013). *Regional Synthesis Report on Technologies Needs Assessments (TNAs)*.
- House of Commons, Science and Technology Committee. (2013, March 13). *Publicaciones: Cámara de los Comunes*. Recuperado de la página Web de la Cámara de los Comunes: <http://www.publications.parliament.uk/cm/cm201213/cmselect/cmsstech/348/348.pdf>
- Hovland, I. (2005). *Successful Communication - A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations*. Research and Policy in Development Programme, Overseas Development Institute.
- International Finance Corporation. (2007). *Compromiso de la Parte Interesada: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. International Finance Corporation - World Bank Group.
- Jackson, D. J. (2011). *What is an Innovation Ecosystem?* National Science Foundation, Arlington, VA.
- Luepke, H. v. (2013). Stakeholder Engagement and National Consultations for the NDE and CTCN - Overview and approaches. *Training workshop for National Designated Entities (NDEs) of the Climate Technology Center and Network*. GIZ Indonesia.
- Patiño, D. B. (2015). Experiencias de Colombia después de la Fase I del proyecto de ENT. (J. Mora, entrevistador)
- Santadreu, A. (2014). *Un instrumento colaborativo desde la gestión del conocimiento para el aprendizaje y el cambio*. ECOSAD.
- Simo, S., Niemelä, J., & Tinch, R. (2013). Keep it CRELE: Credibility, Relevance and Legitimacy for SPIs.
- United Nations Framework Convention on Climate Change. (2013). *Third Synthesis Report on Technology Needs Assessment Identified by Parties not included in Annex I to the Convention*.
- Virunhakarun, S. (2015). Experiences from Thailand during Phase I of TNA project (J. Mora, entrevistador).

