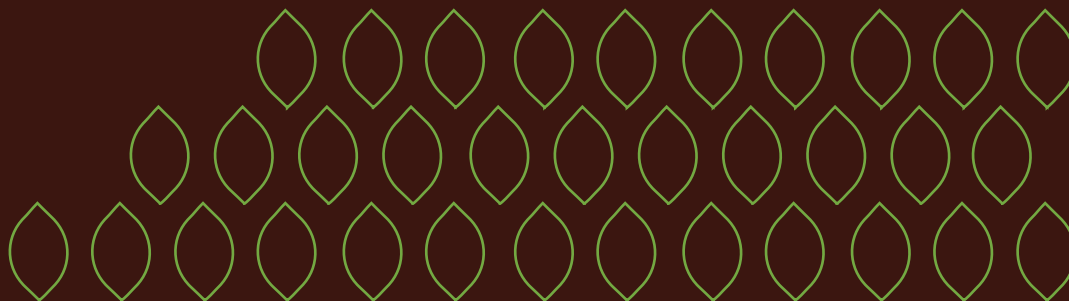


GUÍA PRÁCTICA PARA LA FACILITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA
CONCERTACIÓN MULTIACTORAL EN PROCESOS DE GESTIÓN LOCAL

DE LA CONCERTACIÓN AL CAMBIO



**SIEMBRA
CULTIVA
CRECE**



**DE LA CONCERTACIÓN
AL CAMBIO**



GUÍA PRÁCTICA PARA LA FACILITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA
CONCERTACIÓN MULTIACTORAL EN PROCESOS DE GESTIÓN LOCAL

DE LA CONCERTACIÓN AL CAMBIO



Esta Guía es elaborado a partir del material: “La concertación multiactoral, un camino a transitar para la gestión local”, de Raisa Labrada Romero y Rigoberto Oliva Sánchez (2019).

TEXTOS

Ania Mirabal Patterson
Mirlena Rojas Piedrahita

REVISIÓN TÉCNICA

Kenia Lorenzo Chávez
Sonia Álvarez Pineda

EDICIÓN

Willy Pedroso Aguiar

DISEÑO GRÁFICO

Geordanys González Oconor

ISBN: 978-959-7269-05-2

La Habana: Publicaciones Acuario, 2021

© Ania Mirabal Patterson; Mirlena Rojas Piedrahita; Kenia Lorenzo Chávez y Sonia Álvarez Pineda / Willy Pedroso Aguiar (edición), 2021.



Esta Guía fue realizada en el marco del proyecto PROSAM “Producción Sostenible de Alimentos en Municipios”; liderado por el Instituto de Suelos del Ministerio de la Agricultura, implementado con el acompañamiento de las organizaciones canadienses CARE y OXFAM, y financiado por el Gobierno de Canadá.



1. PUNTO DE PARTIDA	1
2. CONCEPTOS PARA EL CAMINO	3
3. MANOS A LA OBRA: EL PROCESO DE CONCERTACIÓN	7
3.1. ETAPA 0: Definición de la necesidad del proceso	7
3.2. ETAPA 1: Identificación de una persona o equipo de facilitación	11
3.3. ETAPA 2: Preparación del proceso por parte del equipo de mediación	12
3.4. ETAPA 3: Puesta en común y “concertación de la concertación”	19
3.5. ETAPA 4: Los temas y aspectos	22
3.6. ETAPA 5: Las opciones	29
3.7. ETAPA 6: Comparación de opciones y selección de soluciones	30
3.8. ETAPA 7: Acuerdos de implementación	34
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	39

1. PUNTO DE PARTIDA

Esta guía es una invitación a contribuir a la toma de decisiones de manera concertada, con la participación de múltiples actores y con un enfoque interseccional. Esto servirá para que el proceso de concertación sea integrador desde las diversas dimensiones de la justicia social. Parte de la experiencia y el compromiso de las mujeres acompañadas por el Proyecto Internacional “PROSAM: Proyecto de Sostenibilidad Alimentaria en los Municipios”; ellas han llevado las voces femeninas a los espacios de toma de decisiones, como parte de su liderazgo transformador.

Contiene herramientas y claves para quienes —tengan o no intereses implicados en lo que se va discutir y decidir— deseen aventurarse en la facilitación de espacios de toma de decisiones de manera concertada y en la implementación de soluciones desde una filosofía de ganar-ganar¹. Especialmente, espera ser útil a lideresas de diversos ámbitos dentro de la agricultura.

*Facilitar un proceso de concertación requiere capacidades y competencias para el diálogo, por lo que su implementación íntegra precisa de conocimientos específicos. Desde la ONG cubana Centro Félix Varela (CFV) se ofrecen espacios con estos propósitos y se cuenta con personal especializado para tales fines.

¿QUÉ CONTIENE ESTA GUÍA?



Una descripción detallada de los pasos a seguir en un proceso de concertación entre varios actores, desde un enfoque interseccional. Por el camino tendrás ejemplos, consejos y algunas pistas desde la práctica.

¿A QUIÉNES PUEDE SER ÚTIL?



A líderes y lideresas que deseen concebir y facilitar procesos de propuesta y toma de decisión de manera participativa. Especialmente a las mujeres que ejercen el liderazgo transformador en sistemas agroalimentarios locales.

¿QUÉ NECESITO PARA EMPEZAR?



Ten en cuenta que el proceso de concertación requiere una preparación en habilidades y capacidades técnicas en la persona que facilita, que trasciende la mera reunión participativa.*

¹ La Guía parte de la propuesta conceptual y metodológica de Laurent Thévoz (2006) y el texto realizado por Labrada y Oliva (2019), el cual concentra argumentos sobre: La concertación multiactoral, un camino a transitar para la gestión local. Según esto, muchos de los procesos o proyectos para el fortalecimiento de capacidades de actores locales, reciben el acompañamiento de organizaciones de la sociedad civil que, sin llegar a ser mediadores, contribuyen al empoderamiento de las partes para que tengan la capacidad de gestionar mejor sus relaciones y posibles conflictos en aras de un bien común.







Las pistas que aquí se ofrecen fueron tomadas de casos prácticos de procesos de concertación en Cuba. De esas experiencias también parten las herramientas para analizar diferentes aristas del problema; identificar los intereses de las partes; enfatizar los aspectos en común; proponer soluciones y/o acuerdos comprometidos; así como contribuir a la legitimidad de decisiones colectivas, es decir, que los actores con poder de decisión avalen los acuerdos.

2. CONCEPTOS PARA EL CAMINO

Desde el punto de vista conceptual, la concertación es “un proceso de deliberación entre partes que conduce a la obtención de acuerdos voluntarios y al establecimiento de límites a las diferencias entre actores con intereses diversos”². De modo que permite llegar a acuerdos a partir del consenso entre actores.

Un proceso de concertación multiactoral se estructura sobre cuatro dimensiones fundamentales. Aunque existe estrecha relación entre ellas, las tres primeras apuntan más a conceptos e informaciones a tener en cuenta; de modo que la guía se concentrará en la arista “Proceso” y su secuencia ordenada de etapas.

DIMENSIONES DEL PROCESO DE CONCERTACIÓN MULTIACTORAL

 Resultado esperado	 Contenidos	 Participantes	 Proceso
Acuerdo entre las partes	Los temas y sus facetas	Lógica de grupo	Secuencia de etapas
¿Para qué?	¿Cuáles son los factores a considerar individualmente y sus interrelaciones para construir una solución coherente?	¿Quiénes son los participantes y cómo van sus deliberaciones para contribuir a la construcción de una solución común?	¿Cómo ordenar la progresión de la reflexión colectiva hacia una solución conjunta?

El enfoque interseccional, por otro lado, permite comprender y tomar en cuenta la situación, puntos de partida, necesidades y condiciones —físicas, económicas, sociales— de cada actor y de los grupos involucrados en la toma de decisiones. De modo que es posible percibir el entrecruzamiento entre variables que potencian las desigualdades sociales —género, color de la piel, generación, discapacidad, migración, territorio—; así como captar el sistema de múltiples opresiones que se viven cuando coinciden las variables en una misma persona.

² Labrada, R y Oliva, R (2019) La concertación multiactoral, un camino a transitar para la gestión local





Para transversalizar el enfoque interseccional debemos preguntarnos: ¿En los acuerdos que se puedan tomar durante el proceso de concertación, se tienen en cuenta estos cruzamientos? ¿Cómo afectan los acuerdos a las personas y a los grupos en estas condiciones y cómo podrían favorecer su pleno desarrollo?



Te pongo un ejemplo: análisis con enfoque interseccional

En el proyecto PROSAM, las mujeres que han llegado desde el Oriente del país viven múltiples desafíos asociados a: redes de apoyo ausentes o debilitadas; no cuentan con vivienda propia o están en proceso de mejorarlas, por lo que suelen convivir en condiciones de vulnerabilidad y limitado espacio; además de que pueden no tener una dirección en el territorio y con ello, no cuentan con los beneficios asociados.

Por lo anteriormente mencionado, su relación con el empleador o empleadora (quien gestiona la iniciativa agropecuaria) parte de esas vulnerabilidades. Asimismo, mujeres muy trabajadoras que han participado en procesos de formación de PROSAM y se han visto beneficiadas de las capacitaciones, no suelen poseer la propiedad de las tierras directamente, lo cual genera una posición de dependencia y subordinación.



No pierdas de vista... el enfoque de género

Para fortalecer el compromiso de las mujeres con el liderazgo transformador, esta guía ofrece pistas para mantener la mirada de género en todo el proceso de concertación. Por eso proponemos algunas preguntas que te pueden orientar por el camino. Te recomendamos volver a estas preguntas en cada etapa, para que estén presentes en tu análisis.

1. ¿Cómo el conflicto o problema afecta de manera diferenciada a mujeres y hombres?
2. Si hay diferencias en las afectaciones del conflicto entre mujeres y hombres, ¿se puede llegar a propuestas y acuerdos de manera diferenciada? ¿Se puede tomar un acuerdo o propuesta que beneficie a ambos en igualdad de condiciones?



3. ¿Escuchamos las propuestas de soluciones de las mujeres del mismo modo que las de los hombres? Si lo hacemos, ¿cuáles se toman en consideración?
4. ¿Se tienen en cuenta las necesidades prácticas, estratégicas, así como las oportunidades de uso, acceso y control de los recursos de las mujeres en la búsqueda de soluciones al conflicto?
5. ¿Se levantan datos e informaciones desagregados por sexo?
6. ¿Están representadas ellas en los cargos directivos que generalmente se involucran en estos procesos de toma de decisiones y búsqueda de soluciones? Si no lo están, ¿podemos promover que estén presentes desde el inicio?
7. ¿Están representadas las mujeres y sus intereses en las mesas de concertación?



ETAPA 0

Definición de la necesidad del proceso

PASO 1
Convocatoria



PASO 2
El encuentro /reunión



ETAPA 1

Identificación de una persona o equipo de mediación



ETAPA 2

Preparación del proceso por parte del equipo de mediación

PASO 1
Profundizar el problema y su definición correcta



PASO 2
Construcción del documento de punto de partida



ETAPA 3

Puesta en común

PASO 1
Convocatoria



PASO 2
El encuentro /reunión



ETAPA 4

Los temas y aspectos

PASO 1
Convocatoria



PASO 2
Reunión



ETAPA 5

Las opciones

PASO 1
Convocatoria



PASO 2
Reunión



ETAPA 6

Comparación de opciones y selección de soluciones



ETAPA 7

Acuerdos de implementación

PASO 1
Convocatoria



PASO 2
El encuentro



3. MANOS A LA OBRA: EL PROCESO DE CONCERTACIÓN



¿Por dónde empieza el proceso de concertación? Por identificar puertas de entrada, elementos que evidencian la oportunidad de ventilar colectivamente determinado asunto, en circunstancias especiales³.

PUERTAS DE ENTRADA PARA UN PROCESO DE CONCERTACIÓN

A Una o más partes involucradas sale a buscar apoyo o herramientas para solucionar un conflicto o toma de decisión sobre un tema en el cual no llegan a acuerdos.

B Una persona conoce de un conflicto y decide asumir la facilitación del espacio de concertación —se recomienda trabajar al menos en dúos estos procesos de facilitación*.

C Una persona renuncia a tomar la decisión ella sola, por tanto, apuesta por compartir con otras esta toma de decisión sobre temas importantes y conflictivos.

D Una o varias personas reconocen que de modo aislado no se puede abordar integralmente ningún problema, ni llegar a una solución justa y sostenible.

3.1. ETAPA 0: Definición de la necesidad del proceso

Cuando se nos presenta alguna de las situaciones que se identifican en el recuadro “Puertas de entrada para el proceso de concertación”, corresponde determinar si es necesario diseñar y facilitar el proceso. Esto es necesario porque a veces los conflictos pueden resolverse mediante procesos más expeditos o, de lo contrario, su solución requiere condiciones que no están dadas en el momento. Esta definición debe involucrar a las partes, y se puede realizar en dos pasos.

* Se recomienda ver el acápite “Algunas herramientas necesarias para la concertación” del texto resumen: La concertación multiactoral, un camino a transitar para la gestión local (Labrada y Oliva, 2019)

³Circunstancias especiales se refiere a realizar “un alto en el camino” para llevar a cabo el proceso de concertación.


Un consejo:

Las personas involucradas deben decidir si esta etapa la realizan a partir de un encuentro o reunión o toman la decisión a partir de encuentros bilaterales con cada actor.

3.1.1. PASO 1. Convocatoria

Cuando un conflicto lleva demasiado tiempo sin solución, involucra a varios actores y afecta a grupos e instituciones, puede que sea el momento de buscar apoyo para facilitar el diálogo entre las partes⁴. Para ello se convoca a un encuentro/reunión⁵ a fin de definir si el proceso de concertación es necesario o no.


Un consejo:

Es importante garantizar que se convoque a las mujeres en las mismas condiciones que a los hombres. Debe tenerse en cuenta que estén representadas en su diversidad de criterios y que el espacio convocado no presente limitaciones al acceder, sobre todo de ellas —como el horario, la ubicación del lugar, requerimientos necesarios para participar como el uso de la tecnología, entre otros.

3.1.2. PASO 2. El encuentro (Máximo 2 horas)

Se recomienda desarrollar el encuentro o reunión⁶ en modalidad de taller. El diseño que se propone tiene una duración aproximada de 2 horas distribuidas en tres momentos. Sobre la cantidad de participantes, no será tan importante el número de personas como contar con al menos un representante de cada actor con intereses y posiciones en el asunto. También es esencial que sean figuras con autoridad en sus organizaciones o colectivos.

⁴ Aunque no es común solicitar o implementar la concertación y la mediación, muchas lideresas han propuesto procesos de este tipo en el ámbito agropecuario, lo que ha contribuido con su empoderamiento individual y colectivo.

⁵ En caso de que se renuncie a realizar la reunión que se propone, se pueden realizar encuentros bilaterales. Incluso, se puede combinar ambos espacios. Las preguntas que se proponen más adelante para definir si es necesario realizar el proceso de concertación, también serán útiles en las reuniones bilaterales.

⁶ Ver Anexo 1

Primer Momento: Compartir objetivos y acuerdos grupales (10 min):

La persona en el rol de facilitar o mediar debe tener preparación previa en temas de concertación y facilitación de procesos. Es recomendable que conozca y se comprometa con la igualdad de género y los derechos de las mujeres.

En este primer momento, se comparten los objetivos del espacio y se aclara que aún no es el proceso de concertación, sino que están ahí para definir si el mismo es necesario o no. Luego se invita al grupo a construir algunas normas para que el encuentro fluya y participen en igualdad de condiciones todas las personas.

Algunas normas grupales que han sido útiles en espacios de concertación⁷:

- Mantener una actitud dialógica, con escucha activa.
- Solicitar la palabra para intervenir y otorgar la misma según el orden en que haya sido pedida
- Intervenir de modo concreto y claro, con foco en el tema, encadenando las intervenciones de modo lógico a los aportes de otras personas, y sin repetir lo que ya haya sido dicho.
- Respetar el criterio de todas las personas presentes e interactuar con respeto.
- No hay opiniones o aportes buenos ni malos. Los peores son los que no se expresan, por lo que es clave que cada cual participe y contribuya en el análisis del tema que se trate.
- Respetar los tiempos acordados para cada tema.


Un consejo:

En la medida que se van diciendo las normas o acuerdos, te recomendamos colocarlos en un papelógrafo o pizarra, de modo que sean visibles para el grupo en todo momento. De esta manera, se podrán retomar y volver a analizar en cualquier punto, sobre todo si alguien siente que no se están cumpliendo. En el momento de construir las normas, es importante que insistas en que se tengan en cuenta elementos que pueden poner en desventaja a mujeres o a hombres, como los horarios y condiciones de trabajo, tecnologías y recursos que haya que emplear, etc. Promueve que se adopten normas con enfoque de género, que aseguren que las mujeres puedan estar y participar en igualdad de condiciones.

⁷ Labrada y Oliva (2019)



Segundo Momento: Definir si se realiza el proceso de concertación (1.30 h)

En este momento se invita a las personas que han solicitado la concertación a definir si el proceso es necesario, a través de un grupo de preguntas que propone esta guía —y que podrán enriquecerse o modificarse si el equipo lo considera. La persona que facilita debe tener previamente preparado un papelógrafo o presentación digital con las preguntas, de manera que sean visibles para todo el grupo.

Preguntas grupales para definir si es necesario el proceso de concertación

- ¿Tenemos identificada la necesidad de decidir sobre un tema controvertido y complejo?
- ¿Es un tema de interés público y común, aunque afecte a cada parte de modo diferente?
- ¿Se cuenta con personas que tienen disposición de colaborar entre sí, dedicar energía y tiempo a la búsqueda de soluciones conjuntas, y renunciar a la opción de tomar decisiones de modo aislado?
- ¿Se cuenta con la aceptación, por parte de la autoridad correspondiente, de que se realice el proceso?
- ¿Existe reconocimiento de la interdependencia de los actores, es decir, claridad acerca de que, de modo aislado, no podrían abordar integralmente el problema, ni llegar a una solución justa y sostenible?
- ¿Es el momento para llevar a cabo este proceso?

La facilitación puede hacer las preguntas y escuchar las respuestas en plenario. En caso de que alguna no sea positiva, se recomienda debatir las razones con el grupo, identificar las condiciones que serán necesarias para que la concertación sea posible y tomar acuerdos para alcanzar esas condiciones en el futuro. Se recomienda tomar notas de todos los argumentos presentados.

En la discusión de las preguntas podrían expresarse estereotipos y prejuicios de género, así como argumentos machistas. Es importante identificarlos y analizarlos en el grupo. Luego terminado el debate, se hace un resumen de las principales ideas y los acuerdos tomados, a fin que cada quien tenga claridad. Los acuerdos posibles pueden ser dos:

- No se realizará el proceso de concertación porque no se considera necesario.
- Se realizará el proceso de concertación porque los criterios analizados indican que es necesario. En ese caso se avanzará con las siguientes etapas.

**Un consejo:**

Es posible que las personas empiecen a cuestionarse, por ejemplo, con qué recursos se cuenta para llevar adelante la concertación. Si esto ocurriera, recuérdales que el proceso solo se realiza por solicitud y acuerdo de las partes y tienen que organizarse también para la cuestión de los recursos. Pregunta si tienen disposición a aportar, desde las instancias que representan, recursos tanto financieros como materiales para implementar el proceso —temas logísticos como locales, materiales y medios de oficina para realizar los encuentros, meriendas, transporte, etc.

También puede suceder que en este encuentro se recomienden más personas para llevar adelante el proceso como parte de la facilitación o equipo mediador; o que se mencione a otras que deben estar presentes. Debes dejar claro que este aun no es el momento para eso, pues se irá definiendo en pasos posteriores.

Tercer Momento: Cierre del encuentro (20 min)

La facilitación debe comunicar al grupo que, a partir de los acuerdos tomados, iniciará la preparación del proceso de concertación junto con el equipo que se creará para estos fines.

3.2. ETAPA 1: Identificación de una persona o equipo de facilitación

En esta etapa, quienes facilitaron la fase anterior deben identificar y presentar una propuesta de equipo mediador, de modo que sea aprobada por los actores involucrados en el conflicto. Este paso es importante porque legitima y oficializa a las personas que acompañarán el proceso. Para esta selección se debe tener en cuenta que la persona, dúo o equipo:

- No tenga intereses comprometidos en el problema que se pretende solucionar.

- No represente a ninguna de las instituciones que se encuentran o podrían potencialmente llegar a encontrarse en conflicto, mientras se avanza en el proceso de toma de decisiones.
- Sea imparcial en relación a quienes participan y neutral en relación a las opciones alternativas que emergen como propuestas de solución al problema.
- Es recomendable que tenga alguna preparación en temas de género.
- No es imprescindible que sea experto o experta en los temas concretos a tratar, aunque sí debe tener capacidad para asumir sus roles y responsabilidades durante todo el proceso.
- Tenga en cuenta la importancia en la formación.
- Sienta compromiso con la igualdad de género y los derechos de las mujeres.

PRINCIPALES TAREAS DEL EQUIPO DE FACILITACIÓN*:

- 1** Diseñar y conducir el proceso de búsqueda de soluciones y toma de decisiones.
- 2** Facilitar los aspectos comunicacionales, es decir, las interacciones y deliberaciones entre los actores participantes, en un clima de respeto, diálogo e innovación.
- 3** Gestionar las desigualdades, especialmente las de género, que implica evitar las exclusiones y garantizar que cada actor esté en condiciones de aportar al proceso.
- 4** Llevar el registro minucioso de análisis y acuerdos progresivos.

*Ver Anexo 2

3.3. ETAPA 2: Preparación del proceso por parte del equipo de mediación

Es en esta etapa en la que el equipo mediador o facilitador, en diálogo constante con los actores, se prepara y diseña una propuesta de proceso de concertación. Esto se puede lograr en dos pasos.

3.3.1. PASO 1. Profundizar en el problema y su definición correcta

Este paso permite profundizar en el problema y determinar si ha sido bien definido; conocer su historia, los intentos anteriores de solución, lo logrado y lo fallido; así como analizar el o los conflictos asociados e identificar todos los actores involucrados. En el caso de las partes, es posible esclarecer sus respectivas posiciones e intereses en relación al tema y las predisposiciones que se puedan haber generado. Se deben explorar las causas relacionadas con las desigualdades de género que pueden estar naturalizadas.

El equipo de facilitación debe planificar el tiempo que dedicará a este paso, a partir de: la cantidad de actores involucrados, la urgencia/prioridad con que se desee solucionar el conflicto, las condiciones logísticas y objetivas, etc. Es importante, que este paso se realice con la calidad y respeto a los diferentes momentos del mismo. Se propone aquí una dinámica a modo de taller.

Primer Momento: Profundización sobre las partes involucradas

El objetivo es mapear los actores involucrados para luego aplicarles una entrevista que permita conocer sus perspectivas sobre el asunto. Debe elaborarse un listado con los nombres de estas personas, sus roles, funciones y todos aquellos datos que permitan contactarlas de manera certera —teléfonos, direcciones, etc.

MODELO BÁSICO DE LISTA DE ACTORES INVOLUCRADOS

	NOMBRE Y APELLIDOS	INTERÉS EN EL TEMA	RESPONSABILIDAD/ ENTIDAD DONDE TRABAJA	DIRECCIÓN PARTICULAR	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO PARTICULAR Y MÓVIL
1						
2						
3						

Una vez completada la lista de actores, se recomienda identificar aspectos⁸ que cada uno comparte, es decir, lo que existe en común entre ellos. Por ejemplo: planes de rendimiento y de producción agropecuaria, leyes y decretos leyes que los amparen, condiciones climatológicas etc. A su vez, se identifica lo que pudiera separarlos o establecer diferencias, por ejemplo: liderazgo vertical, ubicación geográfica, cultura organizacional, posibles discriminaciones, disponibilidad de recursos financieros, acceso a oportunidades, etc. Se sugiere colocar la información levantada en una tabla cuya estructura puede variar según el contexto.

Esto permite contar con una visión sintética e integral de los principales aspectos que condicionan e influyen en la situación existente —como se ha dicho, puede ser respecto a un conflicto, o por otras situaciones como la elaboración de un plan o una estrategia, incluso un proyecto. Además, brinda aquellos elementos que cualquier proceso de concertación deberá considerar para dar respuesta a las dificultades y aprovechar las oportunidades.



Te pongo un ejemplo: análisis de aspectos comunes y diferentes

Este es un ejemplo de cómo quedaría la tabla de aspectos comunes y diferentes en un caso de concertación con actores de los sistemas agroalimentarios locales. Ten en cuenta que los aspectos pueden variar según el contexto.

ACTORES PARTES DEL PROCESO	ASPECTOS DIFERENTES	ASPECTOS COMUNES
Mujeres productoras	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminadas por mujeres, negras y migrantes desde el oriente del país. • Poco acceso a oportunidades de formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Sequía • Decreto Ley 300, 310
Delegación Municipal de la Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de implementación de planes • Cuenta con medios de transportes y de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan sobre el adelanto de la mujer
Presidente de cooperativa 1	<ul style="list-style-type: none"> • Participa directamente en la toma de decisiones • Cuenta con redes de apoyos • Cuenta con medios de transporte y de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura
Presidente Cooperativa 2	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas mujeres en su cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Habitan en el mismo municipio
Federación de Mujeres Cubanas (FMC)	<ul style="list-style-type: none"> • Representa intereses de las mujeres • Pocos medios de trabajo 	
Representante de la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • No son escuchadas sus demandas • Limitaciones para acceder a los alimentos debido a los altos precios 	
Representante de la ACLIFIN	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminaciones 	

⁸ Algunos de estos aspectos pueden responder a dimensiones de tipo: Geográficos/Físicos; Socioculturales, históricos; Económicos/Financieros; Medio-ambientales; Político/institucionales; Jurídicos/legales, entre otros



Un consejo:

Mientras más personas se contacten, más elementos tendrá el equipo para abordar el proceso. Si comienzas las entrevistas con un listado pequeño, puedes pedir sugerencias de otras personas a los mismos actores que contactes.



No pierdas de vista... la diversidad

En este paso, el equipo debe prestar atención a la diversidad de actores a involucrar, asegurarse de que sean entrevistadas todas las personas que tienen que ver con el problema. Por ejemplo, a veces se olvida preguntar a las mujeres porque se asume que no tienen criterios sobre temas técnicos y agrícolas; otras, nos enfrentamos a cuestiones que requieren la opinión de personas con discapacidad, de representantes de las brigadas FMC-Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) de las cooperativas, o representantes de instituciones del territorio como son las escuelas, círculos infantiles, etc. Es bueno tener en cuenta a líderes y lideresas naturales, que pueden ser de grupos religiosos o culturales, entre otros.

Se trata de que la participación sea real y no simbólica, y es esencial que los intereses de cada uno de estos actores sean considerados por todas las personas, lo que asegura el equilibrio de poder. ¡No excluyas a nadie! No hay actor insignificante, y la exclusión, el no haber considerado las necesidades e intereses de un actor relevante al proceso, puede poner en riesgo la calidad de lo que se acuerde, y por tanto de su implementación o cumplimiento.

Segundo Momento: Las entrevistas

Con los datos del primer momento, el equipo deberá elaborar una guía de entrevista que permita obtener la información necesaria para el proceso. Es recomendable formular todas las preguntas necesarias hasta que se agote el tema, las mismas pueden adaptarse según el contexto, el conflicto y las personas a entrevistar. Es importante saber que esta etapa es de consulta, de modo que no se ofrecen criterios por parte del equipo de facilitación y si algún actor propone una solución se le aclara.

ra amablemente que no son tomadas en cuenta en este momento, pues se podrán construir de manera participativa en los encuentros y reuniones sucesivas⁹:

Algunas preguntas para la guía de entrevista

- ¿Desde cuándo se habla del tema o existe el conflicto?
- ¿Desde su perspectiva, a qué personas/partes afecta y por qué?
- ¿Conoce de intentos de soluciones anteriores? ¿Puede mencionarlas de manera general?
- ¿Qué salió bien y qué falló en estas soluciones?
- En el tratamiento del tema/conflicto, ¿considera que se han involucrado a todas las partes? ¿Qué persona/parte faltaría o debería estar involucrada?
- A su juicio, ¿por qué no se logró resolver el tema o conflicto en los intentos anteriores? ¿Había alguna predisposición, posiciones o intereses encontrados?
- ¿Puede indicar alguna otra persona que le parezca clave para que aporte sus visiones?



Un consejo:

Evita que las personas entrevistadoras sean más que las que serán entrevistadas, esto ayuda a crear confianza y obtener mayor información. Cuida el lenguaje a la hora de formular las preguntas, sobre todo evita hablar en masculino. Es importante que antes de hacer las preguntas, cada quien se presente y se comenten los objetivos del encuentro. Es prudente agradecer y mantener una actitud atenta. Además, se aconseja tomar notas y evitar grabaciones.

3.3.2. Paso 2. La construcción del documento de punto de partida. (3 días)

El objetivo de este paso es continuar la indagación sobre preguntas claves para preparar un documento con los elementos de base, que sirva como punto de partida para comenzar el proceso de deliberaciones conjuntas. Con esa información, y

⁹ Ver tabla “Información, consulta y concertación. Diferencias y complementariedades”, en Labrada y Oliva, 2019, pp. 12-13.

antes de comenzar el proceso, se puede reconsiderar la pertinencia o no de iniciar el mismo. Esto complementa la investigación realizada para profundizar sobre el problema.

Las preguntas van dirigidas a aquellas personas/partes que solicitaron la concertación y/o a aquellas autoridades que deban emitir autorizaciones; por ejemplo: productores y productoras, personal técnico, directivo, representantes de instancias locales, provinciales, etc., que tengan disposición honesta de encontrar solución/es al tema/problema en cuestión. Como estos actores no fueron entrevistados en la profundización, se propone hacerles las preguntas del momento anterior y las de este —puedes combinar las dos guías de preguntas que propone este manual.



Un consejo:

Existen problemáticas que pueden afectar más a las mujeres que a los hombres. En estos casos quizás no comprendemos las vivencias de ellas porque sus cargas suelen estar naturalizadas por la cultura machista. Por ello, si entrevistas a una mujer que está muy afectada por el conflicto, ten en cuenta que no debes revictimizarla con las preguntas.

PREGUNTAS CLAVES PARA LAS PERSONAS QUE SOLICITARON LA CONCERTACIÓN

- 1 ¿Qué se va a concertar y para qué? ¿Un proyecto, una estrategia, un plan, una norma, una política?
- 2 ¿Cuál es el valor del alcance de los acuerdos? ¿Serán sólo recomendaciones, o serán acuerdos respetados entre las partes y avalados por la autoridad a la que corresponda?
- 3 ¿Cuáles son los intereses comunes de las partes involucradas?
- 4 ¿Cuál es el costo del proceso de concertación y quién financia qué? (temas logísticos como locales, materiales y medios de oficina para realizar los encuentros, meriendas, transporte, honorarios de especialistas/facilitación externos si fuera necesario, etc.)
- 5 ¿Cómo se ajustará el proceso durante su desarrollo? (se indaga sobre cómo y con quién tomar las decisiones si se requiere ajustar o cambiar tiempos o cuestiones logísticas ya señaladas)

Primer Momento: Procesamiento y elaboración de informe

El equipo elabora un documento con el procesamiento de toda la información recopilada y los elementos base para comenzar el proceso de concertación. De este material se extraerá la información para los primeros encuentros/reuniones con todas las partes. Es importante que sea redactado con lenguaje inclusivo, de modo que ninguna persona se sienta ofendida o excluida de la situación y las problemáticas que se describen.

Segundo momento: Elaboración del cronograma de trabajo

El equipo debe elaborar un cronograma de trabajo donde colocará todas las etapas del proceso y las personas que involucra.

**Te pongo un ejemplo:** cronograma del proceso de concertación

Para que tengas un ejemplo de cronograma, te dejamos uno realizado por el proyecto PROSAM

ACTIVIDADES	FECHA Y LUGAR	PARTICIPANTES	RESPONSABLES
1. Establecimiento de los compromisos de participación entre las partes a cargo de quienes se involucren en el proceso de concertación	Precisar (1 día)		Equipo de facilitación
2. Encuentro para anuncio formal de la Comisión de Concertación para el sector agropecuario local	Precisar (1 día)		Equipo de facilitación
3. Primera reunión/taller de concertación de PROSAM	Precisar (3 días máximo)		Equipo de facilitación
4. Segunda reunión/taller de concertación de PROSAM	Precisar (3 días máximo)		Equipo de facilitación
5. Presentación y envío de acuerdos tomados a las instancias pertinentes	Precisar (1 día)		Equipo de facilitación

En este momento se definen todas las partes a involucrar en el proceso de concertación, mediante un listado lo más detallado posible. En los casos que sean representantes de grupos de las comunidades, se debe colocar el nombre de las personas, pero esta selección no corresponde al equipo de facilitación sino a las partes involucradas —quienes deben ponerse de acuerdo entre ellos. Las autoridades e instituciones deben también definir quién participa y brindar los datos correspondientes.

Se debe promover que aquellas autoridades que sean imprescindibles por su implicación en el tema, no designen representantes, sino que participen las personas en cargos de dirección. También se puede valorar, en función del conflicto en cuestión, la participación de representantes de la FMC y del Comité de Género o estructuras por la igualdad de género que existan en las entidades o comunidades involucradas.

EJEMPLO DE LISTADO DE ACTORES INVOLUCRADOS EN LA CONCERTACIÓN

	NOMBRE Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN QUE REPRESENTAN Y CARGO	OBSERVACIONES
1			
2			
3			

3.4. ETAPA 3: Puesta en común y “concertación de la concertación”

En esta etapa, el equipo se pone de acuerdo con las personas involucradas para definir los detalles del proceso. Es un momento importante para legitimar los próximos pasos y contar con el compromiso de las partes en las actividades que se realizarán.

3.4.1. Paso 1. Convocatoria

Lo primero será convocar una reunión o encuentro con las partes para realizar la puesta en común. Se recomienda redactar una convocatoria y circularla entre las listas de contactos que se crearon en etapas anteriores. Es importante que el documento sea explícito en cuanto a sus objetivos, tiempo de duración y lugar; también se puede acompañar de un cartel o postal de invitación con diseño visual atractivo.

3.4.2. Paso 2. El encuentro/reunión

Se propone un encuentro de puesta en común que asuma la modalidad de taller, con un tiempo aproximado de 2 horas de duración y cinco momentos. La cantidad de participantes dependerá de los actores definidos en el listado.

Primer momento: Presentación y encuadre (15 min)

El equipo de facilitación se presenta, comparte los objetivos del espacio y realiza una ronda de presentaciones de todo el grupo. Anuncia además que ese será el grupo que transitará permanentemente por el proceso de concertación, aunque se puedan invitar personas a sesiones específicas debido a su experticia en el tema que se aborde.

A modo de cierre de este primer momento, la persona que facilita refuerza que están en el proceso todas las partes involucradas, teniendo en cuenta las características del tema y lo importante del espacio. Comenta además que se estará en igualdad de condiciones para participar y tomar decisiones.

Segundo Momento: Análisis y validación de la información recopilada (45 min)

Una persona de la facilitación comparte la información recopilada en las etapas anteriores. Se recomienda preparar unos papelógrafos o una presentación digital que resuma de manera clara los datos obtenidos en el paso 2 de la etapa 2. Luego se abre una ronda de aclaraciones por si hubiese dudas y/o aclaraciones. Finalmente se valida la información.

Un consejo:

Para evitar que se reproduzcan diferencias, debes indagar si alguna persona —sobre todo mujeres— no participó en las etapas anteriores o no conoce los pormenores del conflicto. Poner al día a esas personas garantizará que no existan brechas en la información de partida.

Tercer momento: Presentación y validación del cronograma (20 min)

Se presenta la propuesta de cronograma elaborado en el paso 2. Una variante puede ser colocar cada etapa en una hoja de papel diferente, hacer un camino en el centro del salón de reuniones e invitar al grupo a transitarlo en silencio. Luego se abre una ronda de aclaraciones si hubiese alguna duda. Se debe validar el cronograma y sus etapas.

Un consejo:

Garantiza que el cronograma cuente con las fechas exactas de las etapas y sus encuentros. Esto contribuirá a que cada persona agende de antemano estos días y participe en todos los espacios previstos.

Cuarto Momento: Validación del proceso (10 min)

Luego de validado el cronograma, la persona que facilita pregunta al grupo: ¿están dadas las condiciones para que el proceso sea viable, fértil y llegue a resultados satisfactorios para todas las partes? Las respuestas se pueden compartir en plenario, de modo que se complementen las ideas.

Quinto Momento: Construcción de normas para el proceso (10 min)

Se acuerdan las reglas o normas a respetar durante el mismo para que quede establecida una base común de trabajo. Pueden retomarse las ya acordadas en la etapa 1, pero se debe tener en cuenta que no estaban presentes todas las partes, por lo que se pueden construir nuevamente o añadir otras. Desde este encuentro, es necesario crear un clima de confianza y transparencia entre quienes participan; también resulta muy útil contar con un acta firmada, donde las partes se comprometan a participar juntas y responsablemente en la búsqueda de acuerdos, así como respetar los principios y normas construidos.

**Un consejo:**

No olvides repasar los consejos sobre la transversalización del enfoque de género que te compartimos al inicio de la guía. En este punto, ten en cuenta algunas claves: utilizar lenguaje inclusivo en los espacios; procurar que todas las personas participen y compartan su opinión, aunque les parezca que “ya está dicho”. Presta atención a las personas que puedan sentirse cohibidas por no estar familiarizadas con estos espacios, sobre todo las mujeres.

3.5. ETAPA 4: Los temas y aspectos

Un análisis crítico y objetivo del problema permitirá identificar temas y aspectos claves en los que debería enfocarse el proceso de concertación. Por eso esta etapa propone un ejercicio colectivo en que se esclarezcan y prioricen estas dimensiones, para que el camino sea certero. Se propone trabajar en dos pasos.

3.5.1. Paso 1. Convocatoria

Aunque se haya compartido un cronograma del proceso y las personas tengan la fecha con antelación, se debe hacer una convocatoria específica para cada encuentro. No se debe perder de vista el necesario planteamiento creativo, la claridad en los propósitos del espacio y los pormenores logísticos de la cita; así como los ajustes que sean necesarios en favor de la participación de todos los actores, como los horarios y las características del lugar.

3.5.2. Paso 2. La reunión (3:30 h)

Se propone desarrollar esta reunión en formato de taller, con una duración aproximada de 3 horas y 30 minutos y organizada en 6 momentos.

Primer Momento: Recuperación de lo vivido hasta el momento (10 min)

El equipo de facilitación realiza una recapitulación muy breve del encuentro anterior. Este resumen puede tomar como referente las siguientes preguntas: ¿Que estuvimos viendo en la sesión anterior? ¿Cuáles fueron los principales ajustes y acuerdos que se realizaron? Todo lo que contribuya con que el grupo reconecte con el camino transitado hasta este punto.

Segundo Momento: Presentación y encuadre (5 min)

La persona que facilita comparte inmediatamente los objetivos del encuentro y todas aquellas informaciones que se necesiten en materia temática y logística. Es importante recordar las normas que se acordaron en el espacio anterior, que deben estar visibles para el grupo durante toda la sesión.

Tercer momento: Definición de los temas y aspectos para la concertación (1:30 h)

El objetivo de este ejercicio es abordar los aspectos sustantivos y de contenido que son inherentes al problema. Incluye una profundización en el análisis del mismo y de sus causas estructurales, como el machismo y las desigualdades de género, por ejemplo, que logre desentrañar todos los elementos de su complejidad. De este modo, se identificarán temáticas y subtemáticas para su tratamiento, y se acotarán los temas claves que no pueden ignorarse en el camino hacia el resultado. Se recomienda no compartir con el grupo estos objetivos.

**Un consejo:**

Por más claridades que supongamos tener, es útil mantenerse alerta ante las nuevas necesidades de información o de innovación. Estudios, consultas a productores/as y especialistas, podrían ser muy pertinentes.

La persona que facilita divide al grupo en dos subgrupos —en dependencia de la cantidad de participantes y pudiera ser a través del conteo 1-2— y les invita a identificar contenidos sobre el tema objeto de concertación que se necesitan abordar —pueden ser en forma de preguntas tal y como aparece en el ejemplo de abajo— antes de llegar a la etapa de búsqueda de soluciones y toma de acuerdos.

PREGUNTAS ÚTILES PARA IDENTIFICAR CONTENIDOS SOBRE EL TEMA DE CONCERTACIÓN.

- 1** ¿Sobre qué elementos del problema debemos tener claridad antes de tomar la decisión? ¿Qué aspectos técnicos, económicos, sociales, vinculados al problema, es importante definir?
- 2** ¿Qué aspectos técnicos, económicos, sociales, vinculados al problema son importantes definir?
- 3** ¿Estas cuestiones afectan por igual a mujeres y hombres, personas con discapacidad, u otros grupos específicos?



Un consejo:

Ten presente que cada tema o pregunta a profundizar variará de acuerdo al contexto y al resultado al que apunta la concertación que como se sabe puede ser un plan, un proyecto, una estrategia, acuerdos para que otras autoridades o instancias superiores tomen la decisión.

Cuarto Momento: Devolución del ejercicio (20 min)

Cada subgrupo sintetiza sus ideas y designa a una persona para que las presente en plenaria. La persona que facilita debe hacer un resumen de los aspectos comunes y diferentes de cada intervención, y tratar de llegar a la delimitación específica de cada tema que el grupo quiere profundizar durante el proceso. Debe resaltarse, además, lo que es negociable y lo que no .

Se debe llegar a un listado de temas y subtemas a debatir como parte del proceso de concertación. Es posible en este punto acordar encuentros para tratar varias cuestiones a la vez y otros espacios para centrarse en un solo asunto, a partir de su complejidad.



Te pongo un ejemplo: temas en un proceso de concertación

En un proceso de concertación que apunta al Plan de autoabastecimiento local, algunos de los temas que pueden salir son:

- Necesidades alimentarias del municipio según el número de población y sus grupos de edades, desagregados por sexo.
- Cantidad centros a los que se brindó asistencia.
- Cantidades de cada producto que requieren ser producidas para asegurar el balance nutricional, según establecen las normas.
- Tierras y condiciones climáticas bajo las cuales se van a producir.
- Prevención de los impactos de la sequía, de posibles huracanes o plagas; incluso, medidas sanitarias para controlar la Covid-19.
- Insumos con que se cuenta y cómo acceder a los mismos.
- Cantidad que se debe invertir para producir.
- Maneras de evitar las pérdidas.
- Formas de garantizar los recursos humanos necesarios en los diferentes eslabones de la producción.
- Formas de asegurar que los productos lleguen hasta la población.



Un consejo:

Ganarás en eficiencia si defines aquí la cantidad de encuentros posibles para abordar los temas levantados. Así, todo el grupo participará de la decisión y podrá agendarlo, al tiempo que se enriquecerá el cronograma inicial aprobado. También es importante precisar por parte de la facilitación que no se deben mezclar aspectos personales, ni buscar respuestas rápidas para “salir del paso”.

Quinto momento: Los intereses y los criterios (1h)**Un consejo:**

Es necesario que los diferentes actores, a lo largo del proceso, vayan comentando sus intereses y expectativas sobre los acuerdos a tomar, y a la vez, los criterios que debe cumplir la solución que se decida para el problema.

También es esencial que se consideren los intereses de la población. La definición de criterios es un momento relevante de toma de decisiones durante el proceso, y debe ser construida entre todas las personas que se llegue a un alto nivel de consenso.

La persona que facilita comparte con el grupo que el propósito de este momento es identificar intereses (motivaciones diversas, necesidades, expectativas, temores, valores y creencias) de quienes participan en el proceso de concertación. Para esto coloca un papelógrafo o presentación digital con los temas que salieron para debate en el ejercicio anterior (momento 4), y otro con recursos para que los propios actores identifiquen sus intereses. Ambos deben tomarse como referente para el trabajo en subgrupos.

Recursos que facilitan la identificación de los intereses por parte de los propios actores:

- Pregunte ¿Por qué? y ¿Por qué no?
- Exprese con claridad sus necesidades, expectativas, temores, valores, etc.
- Actúe con empatía, es decir, intente colocarse en los zapatos de la otra parte.
- Actúe con curiosidad, indague sobre los intereses de la otra parte.
- Reconozca entre los intereses de la otra parte, aquellos que comparte, y hágalo saber.
- Mantenga flexibilidad y apertura a nuevas ideas. Puede haber opciones que aún no se hayan generado.

Se conforman dos o tres subgrupos y a cada uno se le entregan unas tarjetas que contienen palabras o frases relacionadas con: motivaciones, necesidades, expectativas, temores, valores, creencias; también se entregarán tarjetas en blanco. Cada subgrupo deberá leer las tarjetas y seleccionar aquellas que, desde su cri-

terio, tienen que ver con el listado de temas que ya se elaboró; en las tarjetas en blanco podrán escribir otros intereses que no hayan sido mencionados.

La consigna es:

“Que cada subgrupo lea las tarjetas y el papelógrafo con el listado de temas. Luego, a través del debate, seleccionen aquellas tarjetas que representen intereses que ellos mismos pueden tener respecto a esos temas; en las que están en blanco, que coloquen intereses que no hayan sido mencionados. Para identificar nuevos intereses y analizar los que se proponen, se deben guiar por el papelógrafo con los recursos para la identificación”.

PALABRAS Y FRASES QUE SE PUEDEN COLOCAR EN LAS TARJETAS:

Responsabilidad	Cumplir con el plan económico	Cooperación	Bloqueo económico de los EU
Efectos del Cambio Climático	Repartir utilidades	Participación	Reconocer las buenas prácticas
Efectos de la Tarea Ordenamiento	Mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones	Competencia	Reconocer las diferencias
Cubrir necesidades alimentarias	Producir más y ser eficientes	Hacer bien los contratos	COVID 19
Autonomía	El verticalismo	Desabastecimiento	Excluir decisiones importantes
Falta de Comunicación	Solidaridad	Satisfacer necesidades básicas	
		Falta de gestión	

Sexto Momento: Devolución del ejercicio (20 min)

En plenaria se presenta el resultado del trabajo. La persona que facilita debe promover el debate y que se logre la mayor claridad posible respecto a los intereses que se expongan. Es importante precisar aspectos semejantes y diferentes, limitaciones y obstáculos, que consideren los elementos que están en el papelógrafo con los recursos para la identificación de los intereses.

**Un consejo:**

Asegúrate de no excluir. Nadie es insignificante: si no consideras las necesidades e intereses de un actor relevante al proceso, puedes poner en riesgo la calidad de lo que se acuerde, y por tanto de su implementación o cumplimiento.

**Antes de continuar, una alerta**

El equipo de facilitación debe tener claro que antes de la etapa 5 se deben realizar los encuentros/reuniones para debatir los temas y subtemas que se han identificado en la etapa 4. Por ejemplo, si se seleccionaron cuatro temas y se decide desarrollar cuatro encuentros, estos se realizan antes de emprender la etapa que sigue. Es importante cumplir con los objetivos de cada etapa antes de pasar a la siguiente.*

* No olvidar que antes de cada encuentro/reunión se debe realizar una convocatoria.

3.6. ETAPA 5: Las opciones

En esta etapa se definen todas las opciones posibles para dar solución al problema, desde las experiencias y puntos de vista de los actores involucrados. Se propone trabajar en dos pasos.

3.6.1. Paso 1. Convocatoria

Se propone empezar por la redacción, diseño visual y socialización de la convocatoria a un nuevo encuentro. Como se ha dicho antes, es posible invitar a figuras expertas que contribuyan con el debate desde sus experiencias.

3.6.2. Paso 2. La reunión (3:30 h)

Se propone que la reunión ocurra en formato taller. Esta guía propone una serie de ejercicios que combinan lo que se debe hacer en las etapas 5 y 6, con una duración aproximada de 3 horas y 30 minutos. Como se explicará más adelante, se puede decidir implementar cada etapa en reuniones separadas.

Primer momento: Bienvenida y presentación de objetivo (5 min)

El objetivo del encuentro es identificar diferentes opciones de solución al problema, a partir de la creatividad y capacidad innovadora de quienes participan. El mismo será explicado al grupo luego de un breve resumen de lo vivido hasta el momento.

Segundo momento: Construcción de opciones (1:30 h)

La persona que facilita invita al grupo a realizar una lluvia de ideas sobre las posibles soluciones que se pudieran manejar. Deberá enfatizar los siguientes elementos:

- Aún no se está seleccionando la solución a asumir, solo se están levantando varias opciones.
- Tener en cuenta la mirada de género e interseccionalidad a la hora de proponer las opciones, es decir que sean opciones inclusivas.*

* El equipo de facilitación aquí puede mencionar las preguntas para la transversalización del enfoque de género que se proponen al principio de esta guía.

**Un consejo:**

Considera todas las opciones sin compararlas. La definición de las mejores posibilidades tendrá lugar en una siguiente fase.

Cada idea se debe contextualizar de acuerdo con las limitaciones existentes y los criterios definidos en la etapa anterior. Si se proponen múltiples opciones, debe significar que un mismo problema puede tener diferentes formas de ser solucionado y por tanto, es preciso encontrar la más idónea y factible.

Por ejemplo, si lo que se intenta construir y acordar es el Plan de autoabastecimiento agropecuario local, las opciones estarían referidas a las diferentes acciones, medidas o formas de responder a las necesidades alimentarias de la población, y a las problemáticas e intereses de los actores de los que dicho abastecimiento depende, de forma justa e innovadora.

Es un momento retador para profesionales y actores en general. En el sector agropecuario, es una oportunidad para el diálogo abierto, desprejuiciado y en condiciones de igualdad, entre productores y productoras, personal de la ciencia, empresas y actores gubernamentales, donde entren en juego sus conocimientos y experiencias.

3.7. ETAPA 6: Comparación de opciones y selección de soluciones

Esta guía propone que se trabaje la etapa en la misma reunión que se convocó para la etapa 5, como parte de un tercer momento. De esta forma se aprovecha que las personas están concentradas en pensar soluciones. El equipo puede decidir, no obstante, convocar un nuevo encuentro.

Tercer Momento: Evaluando y comparando las opciones que construimos* (1:30 h)

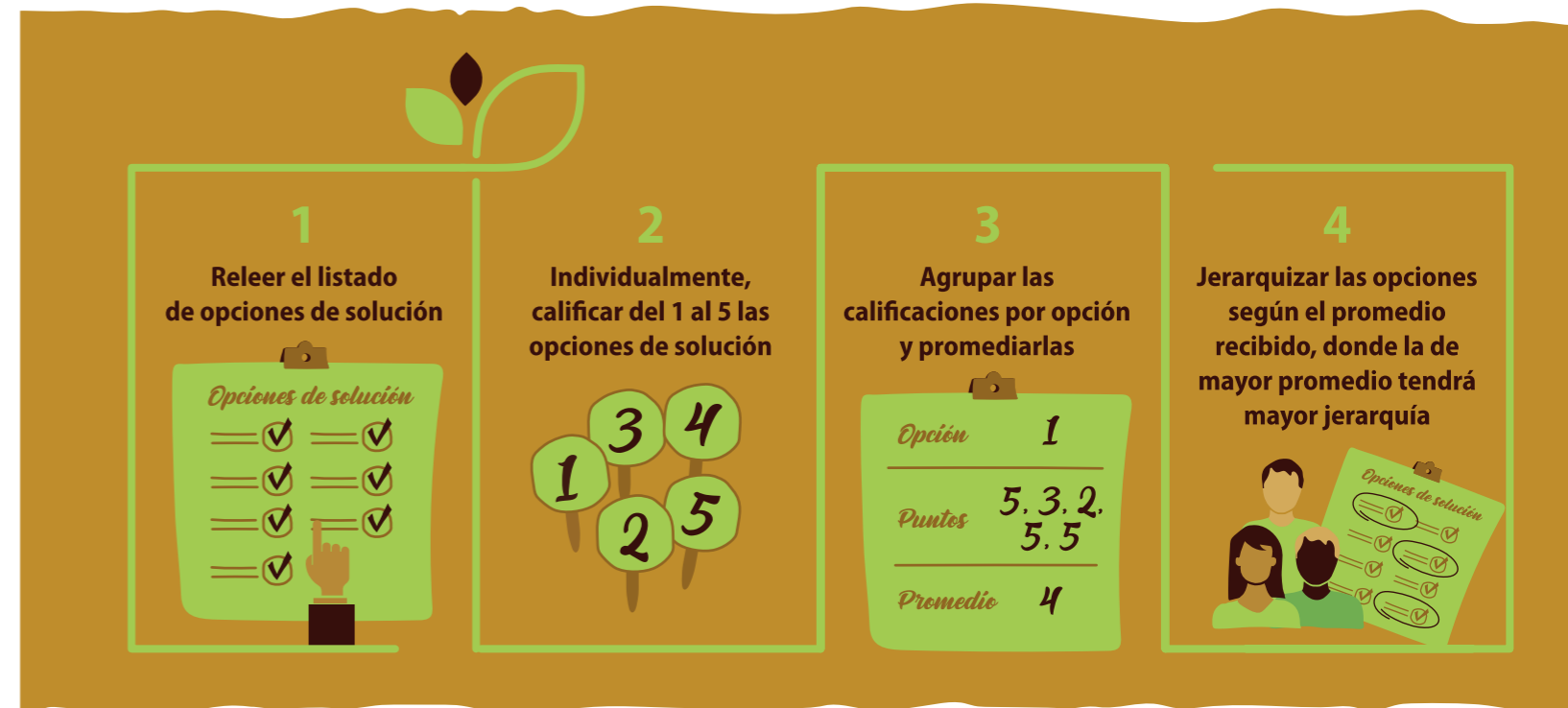
PRIMERA PARTE DEL EJERCICIO:

La facilitación comparte con el grupo que este momento tiene como objetivo acercarse a la toma de decisiones y para esto debe realizar una evaluación/comparación de las opciones definidas en el momento anterior.

* Se sugieren dos herramientas de selección de opciones, no obstante, el equipo de facilitación puede seleccionar otras a partir de sus experiencias.

Se retoma el papelógrafo con las opciones. Inmediatamente, se invita al grupo a que de manera individual otorguen una puntuación del 1 al 5 a cada opción, donde 5 será el valor máximo y 1 el menor. La persona que facilita recoge las calificaciones y las presenta en plenaria, agrupadas según corresponda. Luego deberá promediarse lo que recibió cada opción. De esta manera, el grupo podrá jerarquizar las propuestas de solución a partir del valor del promedio.

¿CÓMO JERARQUIZAR LAS OPCIONES DE SOLUCIÓN?



Por ejemplo: Si una de las opciones de solución fuera “Encuentros con las Juntas de las cooperativas para acordar compromisos”, y recibe las siguientes calificaciones: 5, 4, 5, 3, 4, 2, tendría un promedio de 3. Si otra propuesta fuera “Acciones de comunicación para visibilizar el rol de las mujeres”, y recibe calificaciones de 5, 3, 5, 5, 4, 4, tendría un promedio de 4. De modo que la opción de las acciones de comunicación tendría mayor jerarquía que la idea de los encuentros con las juntas.

Seguidamente, la facilitación presenta en plenario la lista de opciones organizadas por su jerarquía y pide comentarios generales al grupo. Se pudiera proponer que se unan algunas soluciones.

SEGUNDA PARTE DEL EJERCICIO:

La facilitación anuncia que es el momento de seleccionar la solución —en caso de un conflicto— o propuesta —en caso de proyecto, plan o estrategia.

Se conforman dos subgrupos —se recomienda evitar que se junten actores de una misma organización— y se solicita realizar una valoración de las cinco primeras opciones en la lista jerarquizada del ejercicio anterior. La facilitación presenta los criterios¹⁰ que se tomarán en cuenta para este ejercicio. Se pregunta al grupo si les parecen pertinentes esos criterios o si desean eliminar/añadir algún otro; también se someten a la opinión del resto de los actores participantes.

Un consejo:

Es importante aclarar al grupo que, aunque es una técnica cuantitativa, para llegar al acuerdo de qué puntuación otorgar a cada opción requerirá que al interior de los subgrupos se emitan argumentos y se llegue a consenso de la puntuación para cada caso (no se debe colocar ninguna puntuación que antes no haya sido debatida, ni sea fruto del consenso del subgrupo, recordando además que en ese espacio todas las partes están en igualdad de condiciones).

¹⁰ A partir del tema del proceso de concertación y el contexto en el que este ha transcurrido, el equipo de facilitación realiza antes una selección de los criterios que se aplicarán para evaluar alternativas (Ej. costo, efecto, tiempo, complejidades, inclusión, etc.)

PROPUESTA DE CRITERIOS PARA VALORAR LAS CINCO OPCIONES DE SOLUCIÓN CON MAYOR JERARQUÍA

COSTO

Los recursos que serán necesarios para implementar la posible solución y si los mismos están disponibles para las partes involucradas.

EFEECTO

Los resultados e impactos que se pueden alcanzar con la implementación de la posible solución y si son efectos deseables. Deben valorarse los efectos en las desigualdades entre los grupos afectados.

TIEMPO

El tiempo que será necesario para implementar la posible solución y si es deseable para las partes involucradas.

Luego de compartir los criterios, se explica que los valores a asignar serán en este caso del 3 al 1; donde 3 puede ser alto, dos puede ser medio y 1, bajo¹¹. Se solicita al grupo que analice los tres criterios para cada alternativa y otorgue las puntuaciones que acuerden en el debate grupal. Se selecciona la que más puntos obtenga.



Te pongo un ejemplo... análisis de las alternativas para seleccionar una solución

De una escala de 1 a 3 donde 3 es el máximo valor, evalúe las alternativas siguientes según Costo, Efecto, Tiempo.

OPCIONES	COSTO	EFEECTO	TIEMPO	TOTAL
A	3	2	2	7
B	2	3	1	6
C	1	1	3	5

En plenario, cada subgrupo presenta el resultado de su evaluación. Si hay coincidencias en la selección de ambos, sin dudas será la propuesta elegida. En caso que las opciones de cada subgrupo sean muy diferentes y no se complementen, sería ideal que se llegue a una sola elección. La facilitación deberá abrir un debate en plenario en el que inste a cada subgrupo a brindar argumentos de sus respectivas elecciones, con el objetivo de llegar a un consenso.

Idealmente, debería alcanzarse consenso en dicha selección. Sin embargo, si el proceso ha sido transparente y las opciones fueron construidas de forma razonable y participativa, sin exclusiones, existen grandes probabilidades de que aún los actores que preferían otra de las propuestas, se sientan satisfechos y conformes con la opción seleccionada.

En caso de que sean dos opciones que se puedan complementar una con otra, estas pudieran ser tomadas como acuerdos y se pueden elegir ambas.

La facilitación, a modo de cierre, comenta las opciones que han sido elegidas por el grupo y pide una ronda de comentarios finales si fuera necesario.

¹¹ Igualmente, estos valores pueden ser ajustados y determinados por los equipos de facilitación, a partir de las características y cantidad de criterios definidos.

3.8. ETAPA 7: Acuerdos de implementación

El objetivo de este paso es, una vez acordada la solución o soluciones, firmar un acuerdo final por cada una de las entidades participantes. Este acuerdo debe ser formal y vinculante, e incluir las modalidades de implementación, seguimiento y evaluación, así como eventuales ajustes posteriores al mismo.



Un consejo:

Será útil que prepares un borrador de documento antes de la reunión para los acuerdos.

3.8.1. Paso 1. Convocatoria

Elaboración, diseño visual y socialización de la convocatoria al encuentro. Como es la etapa final del proceso y existen condiciones para llegar a acuerdos, se pudiera invitar a la prensa local, siempre que las partes estén de acuerdo.

3.8.2. Paso 2. La reunión

Se propone desarrollar la reunión en formato de taller, con una duración estimada de 2 horas y estructurada en dos momentos.

Primer momento: Introducción y encuadre (10 min)

La persona que facilita comparte los objetivos del encuentro, y anuncia que se ha llegado a la etapa final del proceso de concertación.

Segundo momento: El acuerdo de implementación (40 min)

La persona que facilita comparte con el grupo la propuesta de documento de acuerdo y su estructura. Propone centrarse en establecer modalidades de implementación, seguimiento y evaluación, así como los actores responsables de cada parte. Deben quedar bien esclarecidos los roles y compromisos que

asume cada actor, por lo que se recomienda entregar una planilla donde se precise el nombre y apellidos, rol y compromisos asumidos, institución que representa y firma.

POSIBLE ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO DE ACUERDO

- 1** Breve resumen del proceso de concertación multiactoral realizado: (precisar puntualmente)
 - a) Antecedentes
 - b) Objetivos
 - c) Metodología empleada (cantidad de reuniones/talleres, entrevistas etc.)
 - d) Entidades que participaron durante el proceso (apoyarse en los datos de quienes participaron)

- 2** Listado de acuerdos tomados, solución o soluciones concertadas entre cada una de las partes:

NO	ACUERDOS TOMADOS	IMPLEMENTACIÓN	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
1				
2				
3				

En plenario, se completa cada parte de la tabla a partir de los compromisos de las personas presentes.



Un consejo:

Después de acordada la solución, se firma el acuerdo final por cada uno de los actores involucrados. Por ejemplo: si lo acordado es la creación de una iniciativa gestionada por mujeres y un plan de negocio, cada actor participante en el proceso de concertación estará en condiciones de asumir compromisos, pero será difícil obtenerlos de quienes sean requeridos a posteriori, después que el acuerdo fue firmado sin su participación.

BIBLIOGRAFÍA

- Barret, P (2007)** *Guía Práctica para el diálogo territorial. Concertación y mediación para el desarrollo local y el medio ambiente* (Lourdes. Malvido, Trad.; 2ª edición)
- Barret, P (Geysler), & Patterson, M, A, (Coordinadora) (2021)** *Guía Práctica para el diálogo territorial. Concertación y mediación para el desarrollo local y el medio ambiente* (Lourdes. Malvido, Trad.; 2ª edición), Editorial Publicaciones Acuario
- Elizalde, A. (1991)** Documento de Trabajo. En Thevoz, L. (2006). *Procesos de Concertación para la Gestión Pública. Conceptos, dimensiones y herramientas* (pp. 44). Editorial Publicaciones Acuario
- Patterson, M, A., & Romero, S, MI. (2021)** *Hacia una cultura del debate.* (; 2ª edición)
- Labrada, R. y Oliva, R. (2019)** *La concertación multiactoral, un camino a transitar para la gestión local*
- Thevoz L. (2014)** *Procesos de concertación para la gestión pública. Conceptos, dimensiones y herramientas.* Editorial Publicaciones Acuario

ANEXO 1

La reunión: elemento esencial en los procesos de concertación

Las etapas de la concertación transcurren en múltiples encuentros multiactorales, a los que comúnmente denominamos reuniones. L.Thévoz nos dice que las reuniones son los “ladrillos en el muro de la concertación”, por tanto, debemos entender que de la calidad de estos encuentros depende también el éxito de estos procesos.

Cotidianamente, en los contextos institucionales, las personas se reúnen con diversos objetivos y propósitos. Existen reuniones que son periódicas, con los mismos participantes siempre, y meramente informativas. Otras, en las que se realizan análisis y se toman acuerdos. Ocurre con mucha frecuencia que las reuniones se tornan aburridas y tediosas, por mala conducción y falta de preparación. Resultan entonces, espacios poco productivos, que generan sentimientos de aversión y fastidio hacia este tipo de encuentros, y que en ocasiones fomentan un clima de conflictividad entre sus participantes.

No todas las reuniones se insertan dentro de un proceso de concertación, pero no es posible un proceso de concertación que no incorpore este recurso para avanzar en las deliberaciones y toma de decisiones. Para unas y para otras, son válidos los siguientes consejos.

Algunos consejos para incrementar la calidad y productividad de sus reuniones

1. Ante todo, pregúntese si el encuentro presencial de varias personas es la mejor manera de tratar el tema al que dedicará la reunión, o si hay otras vías que pudieran resultar más efectivas, en dependencia de los objetivos concretos que se esté proponiendo con la misma. Por ejemplo: según condiciones específicas de cada contexto, consultas por escrito, por teléfono, vía email, WhatsApp, o video conferencias, podrían justificar que la reunión fuera la última opción.
2. Realice la reunión en los momentos en que el proceso de análisis y reflexión colectiva es realmente necesario.

3. Prepare bien su reunión, no lo deje a la improvisación. Para ello, defina antes:
 - a) el propósito: ¿Qué resultado puntual espera lograr con la misma?
 - b) los temas que se requieren tratar y en qué orden.
 - c) Identifique qué actores abordarán cada una de las temáticas específicas, defina de cuánto tiempo dispondrá cada cual para su presentación y para el intercambio con quienes participan.
 - d) determine qué metodología, técnicas y dinámica de trabajo se empleará para organizar el intercambio entre participantes.
 - e) Organice la logística y otros aspectos prácticos y operativos, como los materiales a emplear en cada presentación o discusión. Puede orientar previamente la lectura de materiales para optimizar los tiempos.
 - f) Tratándose de un proceso de concertación, coordine la preparación de la reunión con las autoridades responsables, y asegúrese de que se adecua a las expectativas de quienes participan.
4. Si la reunión se inserta en un proceso de concertación que cuenta con una persona o equipo que asume la mediación de dicho proceso, es natural que la preparación y la facilitación de la reunión sea asumida por dicho equipo. De lo contrario, y en su práctica rutinaria de conducir reuniones, puede ser útil invitar a otra persona externa, con habilidades para la facilitación, a ayudarlo a preparar y moderar la misma. Puede ser una oportunidad de aprendizaje para usted y el grupo.
5. Promueva que el grupo construya, desde el inicio de la reunión, las normas grupales. Algunas que han demostrado ser muy útiles son las siguientes:
 - a) Mantener una actitud dialógica, con escucha activa.
 - b) Solicitar la palabra para intervenir y otorgar la misma según el orden en que haya sido pedida
 - c) Intervenir de modo concreto y claro, con foco en el tema, encadenando las intervenciones de modo lógico a los aportes de otras personas, y sin repetir lo que ya haya sido dicho.
 - d) Respetar el criterio de todas las personas presentes e interactuar con respeto.
 - e) No hay opiniones o aportes buenos ni malos. Los peores son los que no se expresan, por lo que es clave que cada cual participe y contribuya en el análisis del tema que se trate.
 - f) Respetar los tiempos acordados para cada tema.
6. Emplear técnicas de visualización de lo que se presenta y consulta, así como de lo que se construye por el grupo.
7. Recurrir al análisis en pequeños equipos, para su socialización posterior en plenaria, como un modo de tratar diferentes temáticas, optimizando el tiempo.

Roles y responsabilidades de la persona o equipo de facilitación:

- Potencia y favorece la interacción entre las personas participantes, creando un ambiente positivo y de confianza.
- Apoya al grupo a conectar con sus objetivos y tareas.
- Asegura que las deliberaciones del grupo le permitan progresar de modo ordenado y productivo durante la reunión, conectando siempre con los objetivos y momentos del proceso de concertación.
- Administra el tiempo de las intervenciones de cada participante y los tiempos planificados para cada momento de la reunión, pudiendo apoyarse en personas del grupo para este rol.
- Vela por el respeto de las normas de trabajo grupal, previamente acordadas.
- Facilita la progresión de las reflexiones durante el análisis y discusión.
- Propicia que cada participante haga sus aportes el orden de las intervenciones, según solicitud de la palabra.
- Señala los acuerdos y desacuerdos que surgen de la reunión y los temas pendientes.
- Mantiene la puesta en común de los contenidos tratados y avances alcanzados, de modo que la totalidad de participantes posean la misma información.
- Introduce visualizaciones que permitan seguir el hilo de la reflexión.
- Formula preguntas o consignas para facilitar las deliberaciones.
- Identifica puntos de divergencia, y los visualiza ante el grupo, determinando el momento de volver sobre los mismos.
- Determina si los puntos de desacuerdo obedecen a fallas en la interpretación de la información, en cuyo caso favorece el esclarecimiento de dudas.
- Mantiene la imparcialidad. Es decir, no elogia ninguna intervención, siempre al grupo en su totalidad.
- Mantiene la neutralidad; es decir, no opina sobre el tema que se discute. Pregunta en vez de opinar o afirmar.
- Resume, sintetiza, recuerda a partir de las intervenciones emanadas del grupo.
- Agradece las intervenciones de cada participante.
- Facilita la gestión de los conflictos surgidos en el grupo.
- Utiliza técnicas participativas para promover el debate, la participación, la construcción colectiva de soluciones, y la toma de decisiones.



Dos alertas importantes:

1. Quien facilita no debe erigirse como líder. Su misión es facilitar el avance de los acuerdos del grupo, son sus participantes quienes toman las decisiones.
2. No debemos confundir el rol de mediación o facilitación de un proceso de concertación o de sus reuniones, con el de formación en un espacio de construcción grupal de saberes. Si bien, las habilidades y valores que entran en juego son comunes a ambos propósitos, existen diferencias en dichos roles:

El formador o formadora es una persona con amplio conocimiento sobre el tema que se va a tratar. Por tanto, aún asumiendo una metodología de construcción grupal del conocimiento, como la Educación popular, donde tanto educador/educadora como educando/educanda aprenden del proceso, los primeros tienen claro a dónde necesitan llegar, a qué conocimientos o certezas mínimos que serán la base de otros nuevos, y es su responsabilidad hacer cierres paulatinos que permitan conectar los saberes construidos por el grupo, con aquellos que se planteó desarrollar.

El mediador o mediadora de un proceso de concertación, en cambio, no tiene que tener conocimientos del tema sobre el cual se pretende tomar decisiones. Su objetivo es colocar a los diferentes actores en situación de dialogar, esclarecer sus diferencias y encontrar soluciones creativas para disminuirlas y, sobre todo, para resolver con eficacia problemas de carácter público (sean ambientales, urbanísticos, agroalimentarios, económicos, etc). Su propósito fundamental no es la construcción de saberes, aunque esta ocurra inevitablemente, sino lograr el diálogo fértil para, desde la complementariedad de saberes de los actores en presencia, decidir sobre las soluciones a implementar para eliminar un problema o conflicto. En tal sentido, su misión es que el grupo o los grupos que participan del proceso vayan desatando nudos y llegando a acuerdos, consciente de que el resultado del proceso tiene un final abierto, que no puede anticipar.



ISBN: 978-959-7269-05-2

