

FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD  
CIVIL (OSC) PESQUERAS COMO ACTORES DE GOBERNANZA Y  
DESARROLLO PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL, LA SOSTENIBILIDAD  
MARINA Y LA PROSPERIDAD EQUITATIVA EN EL GOLFO DE  
MONTIJO, PANAMÁ  
CSO-LA/2019/163655-3/1

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA  
LA GESTIÓN DEL ENFOQUE DE  
GÉNERO Y LIDERAZGO  
ORGANIZACIONAL

GUÍA DEL PARTICIPANTE  

---

ENERO 2021



UNIÓN EUROPEA



# CRÉDITOS

Documento elaborado por: Mileika González Carrasco

Equipo de revisión, edición y adaptación: Vicente Del Cid y Juan M. Posada

Coordinación editorial: Juan M. Posada y Magdalena Velázquez

Fotografías: MarViva

Diseño y diagramación: Vanessa Caballero

Impresión: Inversiones UV S.A

Citar como: González C., M. (2021). Caja de herramientas para la gestión del enfoque de género y liderazgo organizacional. Fundación MarViva, Ciudad de Panamá, Panamá. 43 pp.

2021. Todos los derechos reservados por Fundación MarViva.

Únicamente se permite la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, con autorización escrita de la Fundación MarViva. Dicho uso debe hacerse para fines educativos e investigativos, citando debidamente la fuente.

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de sus autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

# AGRADECIMIENTOS

Esta guía, tipo caja de herramientas, está enmarcada en el proyecto de ***Fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil (OSC) pesqueras como actores de gobernanza y desarrollo para la inclusión social, la sostenibilidad marina y la prosperidad equitativa en el Golfo de Montijo, Panamá***, financiado por la Unión Europea (UE), a la que se agradece su confianza y reiterado apoyo en este tipo de iniciativas.

También queremos resaltar el trabajo conjunto de diferentes actores institucionales aliados, comprometidos con el desarrollo integral de las zonas costeras en la provincia de Veraguas, a quienes se les agradece su valioso apoyo en la gestión sostenible de los recursos marinos y costeros.

A la Fundación para el Desarrollo de la Provincia de Veraguas (Fundeprove), que es aliada incondicional para el trabajo y desarrollo sostenible de la región costera de Veraguas y cosolicitante en esta iniciativa.

A las comunidades costeras del Área de Recursos Manejados Humedal Golfo de Montijo (ARMHGM), por no ser solo las beneficiarias del proyecto, sino por su activa participación en la construcción y validación de la herramienta, así como en la conservación de sus recursos pesqueros. Gracias por la apertura y el acompañamiento continuos.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción .....	5
¿Cómo utilizar esta caja de herramientas y estrategias de aprendizaje?.....	6
Guía del participante: Caja de herramientas para la gestión del enfoque de género y liderazgo organizacional .....	7
Objetivos generales .....	7
Herramientas .....	8
Paquete 1. Herramientas para la gestión del enfoque de género .....	8
Herramienta 1. La rueda de las oportunidades .....	9
Herramienta 2. Los tiempos cambian .....	14
Herramienta 3. El reloj de los roles de género .....	20
Herramienta 4. Compartiendo el poder y el saber .....	24
Paquete 2. Herramientas para promover e identificar liderazgo y para la resolución de conflictos .....	28
Herramienta 1. ¿Cómo identificar líderes en las zonas rurales?.....	29
Herramienta 2. Conformación de mesas e instancias de diálogo .....	32
Herramienta 3. Negociación y resolución de conflictos .....	35
Herramienta 4. ¿Cómo establecer alianzas estratégicas? .....	38
Literatura citada .....	43

# INTRODUCCIÓN

La Fundación MarViva, con el apoyo de la Unión Europea (UE), a través del Proyecto: **Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil comunitaria (OSC) pesqueras como actores de gobernanza y desarrollo para la inclusión social, la sostenibilidad marina y la prosperidad equitativa en el Golfo de Montijo, Panamá**, desarrolla una serie de acciones, procesos y actividades basados en la metodología para la gestión del conocimiento, en iniciativas tendientes a fortalecer a, al menos, diez (10) organizaciones de base comunitaria. Ellas dependen de la pesca artesanal para su subsistencia y el bienestar familiar en el Golfo de Montijo, provincia de Veraguas, y están integradas bajo la figura de la Federación de Pescadores Artesanales del Área de Influencia del Parque Nacional Coiba (FepaiCoiba).

En este marco de trabajo, se proyecta generar espacios de diálogo e intercambio de conocimientos y experiencias de forma activa y participativa, entre actores clave y personal técnico involucrados.

Como derivación de estos esfuerzos, se pone a disposición la presente caja de herramientas, definida así por contener diferentes instrumentos metodológicos, que se espera constituyan una guía orientadora en la facilitación de procesos de fortalecimiento del rol de género y liderazgo organizacional para los beneficiarios del proyecto, tomando en cuenta su entorno y recursos disponibles.

La caja de herramientas contiene información y recursos en enfoque de género, liderazgo organizacional y resolución de conflictos, que facilitan los procesos de aprendizaje y que se irán enriqueciendo en el transcurso de la ejecución del proyecto, basados en métodos andragógicos de aprender haciendo.

La expectativa es que este producto fomente e incentive una adecuada participación de los actores, mediante la creación y el aprovechamiento de espacios de diálogo, motivándolos a que como usuarios de estos instrumentos contribuyan a mejorarlos mediante su aplicación.

# ¿CÓMO UTILIZAR ESTA CAJA DE HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE?

El presente documento es un resumen de metodologías y dinámicas que han sido compendiadas y adaptadas por la autora en función de su experiencia en el trabajo de campo. Estas se definen como una caja de herramientas, con instrumentos que se pueden utilizar de forma rápida y sencilla para el trabajo con la organización a la que pertenece o con grupos comunitarios, fomentando el liderazgo, la resolución de conflictos y el rol de género entre los participantes del proceso. Es decir, todo esto se puede apreciar como una serie de herramientas que se utilizan para promover el rol de género y el liderazgo en sus organizaciones, como si fueran unas pinzas que se utilizan para ajustar tornillos y/o reparar fallas en un equipo, que en este caso es su organización.

Esta caja de herramientas formará parte de un proceso de capacitación en temas de liderazgo y género, que se desarrollará progresivamente en un periodo de 5 a 6 meses, con el acompañamiento de un facilitador asesor experto en el tema. **Ello conlleva un seguimiento a la inducción que se dé sobre las herramientas<sup>1</sup>, que se llevará a cabo a través del desarrollo de experiencias reales de aplicación, en las que el participante involucrado en esta formación se compromete a replicar con sus grupos, aplicando así conceptos de aprender haciendo y permitiendo la retroalimentación de aprendizajes con el facilitador asesor.**

**- Este documento es solo una guía del participante con contenidos clave:**

El facilitador de cada tema llevará el material que se necesite para que complementes la información y actividades de la caja de herramientas. No obstante, no dejes de considerar las siguientes pautas prácticas, que te ayudarán a comprender y dominar todo lo tratado:

1. Pregunta, pregunta y pregunta. No te quedes con la duda si no entiendes una palabra o concepto.
2. Si el facilitador va muy rápido, solicítale que repita o que vaya con más calma.
3. Al final de cada tema hay una hoja de autoevaluación o retroalimentación. Mídete e identifica dónde aún estás débil a nivel de conocimiento.
4. Si tienes dudas con algo en particular, insístele a tu facilitador que te lo aclare.
5. Al final de cada tema hay un espacio que puedes utilizar para tomar apuntes.

**- Evalúa al equipo facilitador y logístico. Tu opinión es importante:**

Al final de cada sesión de trabajo podrás evaluar al facilitador, los contenidos trabajados, el área de trabajo y la metodología utilizada.

<sup>1</sup> Cada herramienta se aplicará y desarrollará en un proceso progresivo e integrador que se acordará en un cronograma de seguimiento a desarrollar con cada grupo beneficiario.

# GUÍA DEL PARTICIPANTE

## CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

### UNIDAD TEMÁTICA: Rol de género y liderazgo organizacional

#### OBJETIVOS GENERALES

- Motivar la reflexión acerca de la importancia de garantizar iguales oportunidades para las mujeres y los hombres en las OSC.
- Fomentar en los participantes e integrantes de las OSC el desarrollo de competencias que les permitan encargarse y ejecutar actividades sostenibles en el tiempo.

#### Apuntes clave para iniciar la unidad:

<b>Fecha en que se dicta la unidad:</b>	
<b>Lugar en que se dicta la unidad:</b>	
<b>Número de participantes:</b>	
<b>Nombre/s del/de los Facilitador/es:</b>	<hr/> <hr/>

---

# HERRAMIENTAS

Se ofrecen ocho herramientas, que se dividen en dos paquetes, como se detalla a continuación:

## Paquete 1. Herramientas para la gestión del enfoque de género

**Propósito:** Motivar la reflexión acerca de la importancia de garantizar iguales oportunidades para las mujeres y los hombres en las OSC.

**Contenido:**

1. **Herramienta 1.** La rueda de las oportunidades.
2. **Herramienta 2.** Los tiempos cambian.
3. **Herramienta 3.** El reloj de los roles de género.
4. **Herramienta 4.** Compartiendo el poder y el saber.



## HERRAMIENTA 1: La rueda de las oportunidades



**Tiempo estimado:** Dos horas.

**Objetivo:** Representar la forma como opera la discriminación por razones de género en el acceso a las oportunidades del desarrollo sostenible.

**Cantidad:** 10 personas máximo, para facilitar una participación activa y la creación de un ambiente propicio para la reflexión.

Con el fin de garantizar igualdad en las oportunidades de capacitación, resulta estratégico contar con un público meta de composición equitativa en el número de hombres y mujeres. Si esta indicación no fuese posible de cumplir por alguna razón justificable, y que llevase a tener que trabajar inicialmente con una mayoría de varones, o incluso con un grupo conformado totalmente por hombres, es importante aplicar las fichas de género de igual manera para capacitar al público meta masculino en estos temas, y que el equipo organizador de la capacitación pueda plantearse formas para mejorar la convocatoria. O, si fuese necesario, plantear en las OSC locales la necesidad de incorporar a mujeres en su organización.

La indicación anterior aplica también en relación con la necesidad de trabajar con la juventud y representantes de la diversidad cultural de la localidad.

## Pasos

### Paso 1

Elegir un espacio amplio de trabajo, en el cual las personas puedan desplazarse durante el ejercicio. Se les solicitará que se coloquen en círculo, viendo hacia el interior de este, con distancia suficiente para poder dar 12 pasos hacia adelante y 3 pasos hacia atrás.

### Paso 2

Explicar al grupo que, de acuerdo con los enunciados que se vayan mencionando, darán un paso al frente o un paso atrás, conforme se les indique.

### Paso 3

Brindar las siguientes instrucciones, una por una:

1. Da un paso adelante si tu comunidad está cerca de una universidad.
2. Da un paso adelante si tienes una computadora para tu uso personal.
3. Da un paso adelante si recibes un salario por tu trabajo.
4. Da un paso adelante si has participado en, al menos, tres capacitaciones para mejorar la actividad pesquera.
5. Da un paso adelante si tienes seguro social que cubra tus servicios de salud.
6. Da un paso adelante si recibirás en tu vejez, o en caso de discapacidad, una pensión.
7. Da un paso adelante si los equipos que usas para trabajar la pesca están a tu nombre.
8. Da un paso adelante si has nacido en la capital.
9. Da un paso adelante si tienes un celular con servicio de internet para tu uso personal.
10. Da un paso adelante si has heredado los equipos de pesca que usas para trabajar.
11. Da un paso adelante si has recibido a tu nombre un préstamo o algún otro tipo de financiamiento para invertir en un proyecto productivo.
12. Da un paso adelante si alguna vez has cumplido una función de presidencia o jefatura en una organización.
13. Da un paso atrás si has tenido hijos y si, para cuidarlos, has dejado tu trabajo.

14. Da un paso atrás si has experimentado acercamientos, toqueteos o piropos no deseados en el colegio, los espacios públicos o el trabajo.
15. Da un paso atrás si alguna vez alguien ha dudado de tus capacidades para realizar un trabajo, emprender un proyecto o cumplir un sueño, diciendo que eso no es apropiado porque eres mujer o porque eres hombre.

#### Paso 4

Se les solicita a las personas que mantengan el lugar en donde finalizaron el ejercicio, y se les consulta cómo fue su experiencia al estar en el círculo de las oportunidades. Se proponen las siguientes preguntas básicas a fin de generar la reflexión:

- o ¿Qué notaron?
- o ¿Qué significan los pasos hacia adelante?
- o ¿Qué significan los pasos hacia atrás?
- o ¿Qué significa haber finalizado el ejercicio en el centro del círculo?
- o ¿Qué significa haber finalizado en la periferia del círculo?
- o ¿Cómo se sintieron? Hacer hincapié en las emociones y sentimientos.
- o ¿Consideran ustedes que actualmente hay alguna diferencia en el acceso a las oportunidades que tienen las mujeres y los hombres?
- o En sus actividades de pesca, ¿se han analizado las limitaciones u obstáculos que podrían estar experimentando las mujeres?
- o En sus actividades de pesca, ¿se han propuesto ideas innovadoras para dar mayor apoyo y promover la participación de las mujeres?

#### Paso 5

Se puede deshacer el círculo y buscar un espacio en el cual las personas puedan sentarse cómodas para llevar a cabo la plenaria final.

Aprovechando la información que compartieron las personas participantes, se van explicando conceptos básicos de género. Puede ser de la siguiente forma:

*“En las sociedades patriarcales o machistas se suele pensar que es natural que las mujeres siempre tengan que perder. Cuando nacemos, se nos designa socialmente un sexo, es decir, se nos dice que somos hombres o mujeres, fijándose en nuestras características corporales. La diferencia sexual no es el problema, sino que se han construido históricamente preceptos y creencias que justifican las injusticias y desigualdades entre las mujeres y los hombres. A esa construcción cultural que se hace sobre los cuerpos de las personas de acuerdo con su sexo, y que ordena qué deben hacer, qué no deben hacer, cómo deben ser, cómo deben comportarse y a qué pueden aspirar las personas por ser hombres o mujeres, se denomina género.*”

*La igualdad de género se refiere a que tanto niñas como niños, mujeres como hombres, disfruten de igualdad de derechos y oportunidades para su desarrollo.*

*Como nuestra sociedad suele ser fuertemente machista, es importante darnos cuenta de si nuestras opiniones y decisiones están causando discriminación de género, y si estamos limitando las oportunidades de las personas. Además, resulta fundamental considerar que lo justo y estratégico es que tanto las mujeres como los hombres desarrollemos capacidades para disfrutar de independencia y libertad, a fin de poder alcanzar nuestras metas y aspiraciones personales”.*

## Paso 6

Con el propósito de demostrar con evidencias que las desigualdades de género no se tratan de una cuestión de opinión o de percepción, resulta estratégico que quien facilita la sesión muestre datos actuales y contextualizados sobre el país, la región o territorio rural en el cual vive. Es importante exponer brechas de género, es decir, datos sobre las desigualdades entre mujeres y hombres, y que sirven como indicadores de desarrollo. Resulta esencial conocer datos divididos por criterio de sexo sobre la propiedad de los equipos y las herramientas que se utilizan para realizar la pesca. Este dato se encuentra, generalmente, en los censos agropecuarios, según las actividades o de manera interna en las mismas OSC. Además, se pueden citar estimaciones sobre pagos salariales, acceso al crédito, capacitación y servicios de la actividad pesquera, para valorar si las mujeres y los hombres están teniendo oportunidades equitativamente.

## Paso 7

Cerrar el ejercicio con preguntas que generen reflexión, como las siguientes:

- o ¿Cómo podemos incidir en que haya mayor igualdad de género en el acceso a las actividades de la pesca y a los recursos productivos?
- o ¿Cómo podríamos promover mayores oportunidades para las mujeres en nuestros proyectos de pesca?
- o ¿Qué podemos hacer para promover el empoderamiento y el liderazgo de las mujeres?
- o ¿Qué otros aspectos son importantes de promover en el sector pesca, para que haya mayor equidad entre los hombres y las mujeres?

## Materiales

- o Lista con los enunciados del ejercicio en círculo y las preguntas generadoras de reflexión para el apoyo de quien facilita la experiencia.

## Consideraciones a tomar en cuenta

- o Antes de iniciar con un proyecto de innovación es necesario contar con hombres, mujeres, jóvenes y personas representantes de algunas otras etnias (p. ej. pueblos indígenas o afrodescendientes de la localidad), en la identificación de las limitaciones y oportunidades, independientemente de que vayan o no a ser beneficiarios de este proyecto.
- o Es necesario tener un grupo “control” en la organización de intervención, para ir valorando con él todas las etapas del proyecto: su identificación, planificación, operación, seguimiento y evaluación. Trabajar conjuntamente con hombres y mujeres desde un inicio permite definir indicadores más ajustados a la realidad y al potencial impacto que se espera, tanto en la familia como en la organización.
- o Los temas asociados a la igualdad de género pueden resultar sensibles para algunas personas. Muchas veces se asocian a formas arraigadas de ver el mundo o a experiencias personales dolorosas, tanto para hombres como para mujeres. Por lo tanto, resulta importante escuchar con atención y respeto las opiniones de las personas, proponiéndoles nuevas ideas y dándoles tiempo para que con el intercambio de ideas puedan ir reconsiderando sus posiciones iniciales.

- o La postura de quien facilita debe ser de respeto, conciliación, trabajo en equipo, solidaridad entre los hombres y las mujeres, y de alianza/hermandad entre las mujeres. Además, debe motivar a un pensamiento complejo y multicausal, que favorezca la flexibilidad. Resulta esencial que se evite a toda costa caer en una discusión entre posiciones contrarias, que genere en el grupo lo que se popularmente se denomina: “la guerra entre los sexos”.
- o Es fundamental que se mantenga una postura coherente con los derechos humanos y la igualdad de género, los cuales son enfoques de responsabilidad social e institucional, de acuerdo con la ley y las políticas públicas nacionales. De esta forma, debe cuestionar con respeto toda manifestación que favorezca la discriminación y la violencia.
- o Es común que las personas traigan a la discusión mandatos patriarcales, que en ocasiones se fundamentan en rígidas posturas conservadoras o religiosas, por lo que, cordialmente, se debe limitar la temática a las oportunidades que actualmente merecen las mujeres y los hombres en el desarrollo sostenible de la actividad de la pesca, evitando tratar temas que resulten demasiado polémicos o que produzcan fragmentación en la dinámica grupal.



**Tiempo estimado:** Dos horas.

**Objetivo:** Analizar las transformaciones históricas que se han dado en las últimas generaciones con respecto a las relaciones de género en todas las áreas de la vida social.

**Cantidad:** 10 personas máximo, para facilitar una participación activa y la creación de un ambiente propicio para la reflexión.

Con el fin de garantizar igualdad en las oportunidades de capacitación, resulta estratégico contar con un público meta, de composición equitativa en el número de hombres y mujeres. Si esta indicación no fuese posible de cumplir por alguna razón justificable (p. ej. Covid-19) y que llevase a tener que trabajar inicialmente con una mayoría de varones, o incluso con un grupo conformado totalmente por hombres, es importante aplicar las fichas de género de igual manera para capacitar al público meta masculino en estos temas, y que el equipo organizador de la capacitación pueda plantearse formas para mejorar la convocatoria. O, si fuese necesario, plantear en los grupos locales o equipos técnicos la necesidad de incorporar a mujeres en su organización.

La indicación anterior aplica igualmente en relación con la necesidad de trabajar con la juventud.

## Pasos

### Paso 1

Se requiere preparar un cuadro como el que se presenta a continuación, con dimensiones suficientes para que pueda ser leída la información y se puedan agregar las respuestas. Esto se hará tomando en cuenta las preferencias de quien va a facilitar el ejercicio y las características de los beneficiarios, eligiendo

eligiendo una forma en la cual se puedan aprovechar los aportes de los participantes y optimizar el tiempo.

El ejercicio puede hacerse de varias formas:

A. Con todo el grupo, utilizando un espacio de dimensiones suficientemente grandes. Se trabajará el ejercicio en una plenaria en donde todos los participantes en el taller desarrollarán el cuadro de manera conjunta.

B. En subgrupos, dividiendo las filas del cuadro para ser trabajado en papelógrafos. La plenaria se dividiría en subgrupos como se muestra a continuación:

- o subgrupo 1 - participantes hombres y mujeres de 57 años y más. Se les asignaría desarrollar las columnas correspondientes a abuelos y abuelas.
- o subgrupo 2 - participantes hombres y mujeres de 35 a 56 años. Se les asignaría desarrollar las columnas correspondientes a madres y padres.
- o subgrupo 3 - participantes hombres y mujeres entre 18 y 34 años. Se les asignaría las columnas correspondientes a mujeres y hombres.

C. Dando el tema a cada persona para que lo analice en las distintas generaciones. Si se hace con todo el grupo, es mejor proponer una dinámica espontánea de lluvia de ideas a partir de las preguntas de la persona que facilita para completar cada espacio, y si se hace en subgrupos o de manera individual, se puede plantear una dinámica de mayor análisis, cuyos resultados puedan ser presentados a los demás subgrupos.

La pregunta central es:

- o ¿Qué funciones en sus actividades han cumplido las mujeres y los hombres en las últimas generaciones? Se invita a las personas participantes a referir cómo ha ocurrido en sus propias familias, sin emitir juicios de valor.

Actividad	En los tiempos de mis		En los tiempos de mi		En los tiempos actuales	
	Abuelas	Abuelos	Madre	Padre	Mujeres	Hombres
Trabajo del hogar						
Manejo de los productos de la pesca						
Educación (quiénes iban al colegio)						
Cultura (p. ej. elaboración de artesanías)						
Producción ganadera, lácteos y cuidado de animales de granja						
Ingresos económicos (trabajos remunerados)						
Acarreo de agua (quién busca el agua, en el río, pozo, bomba, etc.)						
Selección y preparación de alimentos						
Autoridad y liderazgo						



<b>Cuidado de niñas, niños, personas adultas mayores, con discapacidad o condiciones especiales de salud</b>						
<b>Administración de la economía familiar</b>						
<b>Deporte</b>						
<b>Decisiones familiares</b>						
<b>Participación política y ciudadana</b>						
<b>Descanso y recreación</b>						
<b>Turismo</b>						
<b>Trabajo comunitario</b>						
<b>Comercios</b>						
<b>Compras en el hogar</b>						
<b>Posesión de bienes (motor fuera de borda, lancha...)</b>						
<b>Empresa</b>						
<b>Permisos y libertades</b>						
<b>Prohibiciones</b>						

El orden propuesto permite que se salte de un tema a otro y que se pueda cerrar la dinámica planteada con observaciones sobre lo permisible y las prohibiciones/limitaciones culturales existentes para cada sexo en las tareas que se realizan.

## Paso 2

Una vez que se han dado a conocer los aportes de las personas participantes, resulta conveniente hacer una reflexión acerca de la manera como han cambiado los roles de género durante las últimas décadas, que puede alimentarse de las siguientes ideas:

*“Antes se pensaba que las funciones que realizaban los hombres y las mujeres dependían totalmente de su naturaleza, y que por eso debían ser opuestos (las mujeres en el mundo privado del hogar y los hombres encargándose de desenvolverse en el mundo público). Los cambios sociales actuales han sido impulsados por la participación de la mujer en los descubrimientos científicos, las luchas sociales por mayores oportunidades de educación, salud, justicia y trabajo decente, así como por las nuevas exigencias de la economía, las cuales se han hecho más evidentes en las últimas generaciones.*

*Es interesante observar que, en siglos anteriores, se hayan dado pocos cambios en las relaciones de género, mientras en las últimas décadas podríamos encontrar que se ha podido haber dado una importante transformación. Según nuestra experiencia, actualmente, se ha determinado que las habilidades personales de hombres y mujeres pueden desarrollarse con el aprendizaje y la práctica. Además, hemos observado a través de la geografía nacional que en el hogar y en los espacios públicos, cuando hombres y mujeres trabajan en equipo, los resultados son superiores y más satisfactorios”.*

## Paso 3

A fin de generar la reflexión final, se pueden plantear preguntas similares a las siguientes:

Como se pudo ver en la distribución tradicional de los roles de género, el trabajo asignado a las mujeres se realizó generalmente de forma gratuita o no remunerada, mientras que el trabajo de los hombres sí generaba un pago.

- o ¿Esto todavía es así? Cuando los hombres no trabajan en las labores del hogar y en el trabajo comunitario voluntario, ¿cómo puede afectar a las mujeres tener una doble o triple jornada laboral?

Las mujeres que trabajan en actividades de la pesca son el grupo organizacional que más horas trabaja de forma no remunerada, pues sus aportes se consideran una extensión de las labores domésticas que históricamente han realizado.

- o En nuestro proyecto, ¿cómo podemos reconocer social y económicamente los aportes de las mujeres a la economía y a la vida?

## Materiales

Cuadro en dimensiones grandes, papelógrafos u hojas de papel, de acuerdo con la manera como se prefiera facilitar la sesión.

- o Marcadores de colores variados.
- o Cinta adhesiva.
- o Bolígrafos.
- o Papel periódico.

### Consideraciones a tomar en cuenta

- o Si se conoce previamente cómo es el grupo participante, se puede elegir la opción para realizar el ejercicio que sea más ventajoso. Por ejemplo, si las personas tienden a ser tímidas, es mejor hacer el trabajo en grupo, y si las personas ya tienen confianza entre sí y experiencia trabajando en conjunto, podría ser más ventajoso efectuar un abordaje con todo el grupo.
- o Con frecuencia surgen manifestaciones de personas mayores que añoran el pasado y de desconfianza hacia las nuevas formas de vivir, lo cual es totalmente comprensible. En ese sentido, no se debe caer en la trampa de una discusión estéril entre qué época era mejor, si el pasado o el presente. Con respeto a esa opinión, quien facilita puede contrastar esa posición enfatizando sobre las situaciones actuales en las cuales existe una mayor justicia, oportunidades, y hacer denuncias ante la violencia, así como rescatando que este es un proceso que aún enfrenta muchos desafíos.



**Tiempo estimado:** Dos horas.

**Objetivo:** Visualizar y reconocer todas las actividades y conocimientos especializados que llevan a cabo las mujeres y los hombres durante un día de trabajo.

**Cantidad:** 10 personas máximo, para facilitar una participación activa y la creación de un ambiente propicio para la reflexión.

Con el fin de garantizar igualdad en las oportunidades de capacitación, resulta estratégico contar con un público meta de composición equitativa en el número de hombres y mujeres. Si esta indicación no fuese posible de cumplir por alguna razón justificable y que llevase a tener que trabajar inicialmente con una mayoría de varones, o incluso con un grupo conformado totalmente por hombres, es importante aplicar las fichas de género; de igual manera, para capacitar al público meta masculino en estos temas, y que el equipo organizador de la capacitación pueda plantearse formas para mejorar la convocatoria. O, si fuese necesario, plantear en los grupos locales o equipos técnicos la necesidad de incorporar mujeres en su organización o personal. La indicación anterior aplica también en relación con la necesidad de trabajar con la juventud y representantes de la diversidad cultural de la localidad.

## Pasos

### Paso 1

Se necesita preparar previamente un cuadro, como el que se presenta a continuación, con dimensiones lo suficientemente grandes, para que la información pueda ser leída y se puedan agregar las respuestas (Ver Paso 3).

### Paso 2

Se puede iniciar la sesión con una reflexión sobre lo valioso que es el tiempo para todas las personas y lo importante que es valorar en qué lo invertimos, pues la suma de cada segundo, hora, mes y año va construyendo la trayectoria de nuestra vida y la huella que dejamos en la historia colectiva.

También se puede hablar un poco sobre la valoración del tiempo en el trabajo organizacional, y en cómo optimizar los espacios de interacción, a través de:

- o Generar lazos con colegas o socios.
- o Cuidar de los seres queridos.
- o Realizar actividades grupales que nos gusten y disfrutar de los momentos de descanso.

### Paso 3

Consiste en llenar el siguiente cuadro con la colaboración de todos los participantes. Se requiere, por parte de quien facilita, la habilidad de conducir la sesión de forma amena y ordenada, para motivar con preguntas mientras se van anotando las respuestas.

La pregunta central es:

- o ¿Qué actividades realiza en su día un(a) pescador(a) durante la época estacional de mayor trabajo?

Se debe recordar que hay que anotar las actividades asociadas a la pesca, así como las vinculadas al hogar, la comunidad y el tiempo de descanso.

	Avtividades	
	Como pescador(a)	Otras no relacionadas con la pesca
<b>Antes de las 5:00 a.m.</b>		
<b>9:00 a.m. – 12:00 p.m.</b>		
<b>12:00 p.m. – 3:00 p.m.</b>		
<b>3:00 p.m. – 6:00 p.m.</b>		
<b>6:00 p.m. – 10:00 p.m.</b>		
<b>Después de las 10:00 p.m.</b>		

#### Paso 4

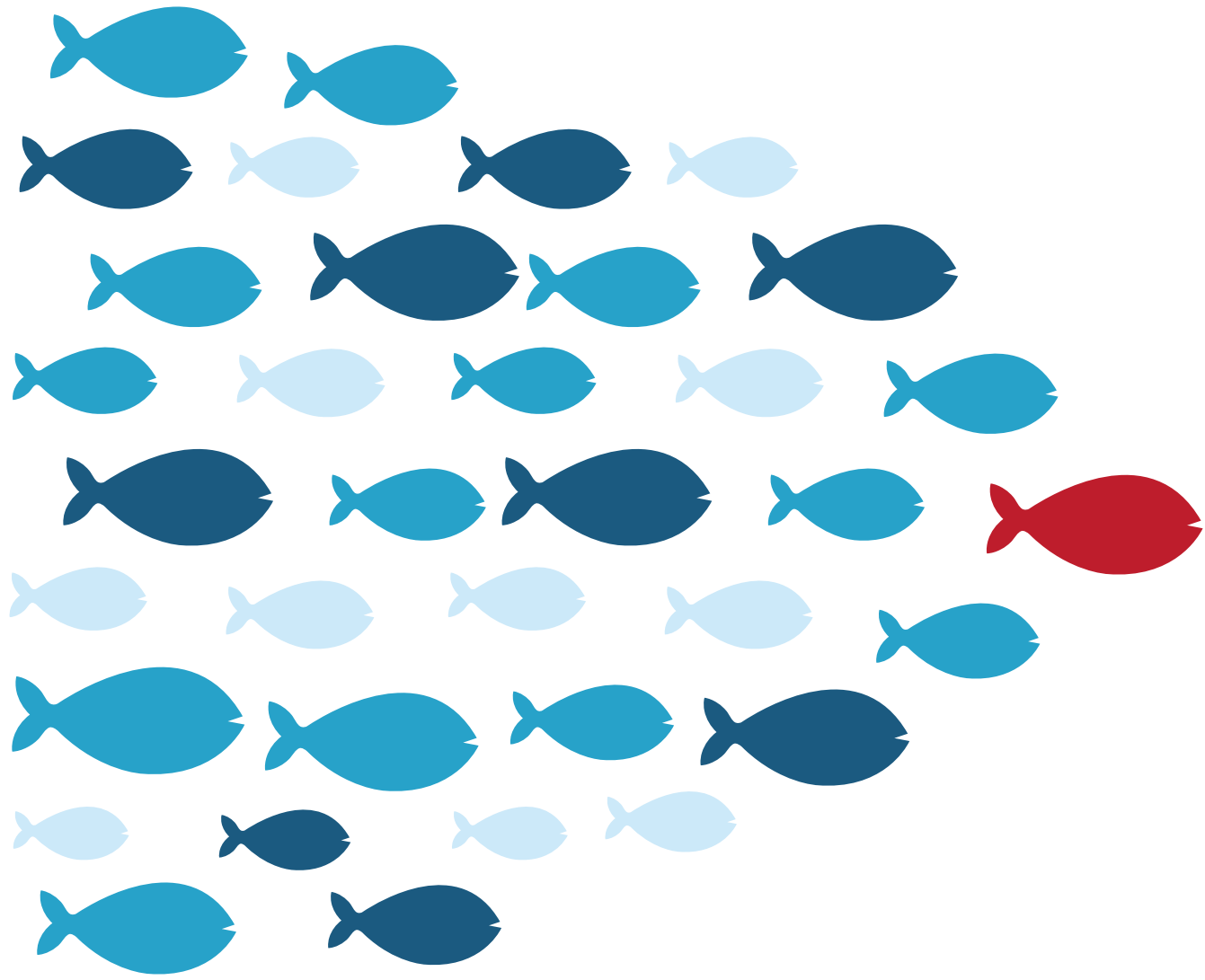
Una vez finalizado el cuadro, se pueden hacer las siguientes preguntas a fin de generar la reflexión:

- o ¿Cómo se pueden aprovechar en nuestro proyecto los saberes y habilidades de las mujeres y de los hombres?
- o ¿Se ha acostumbrado en las familias de pescadores a que se distribuya todo el trabajo que hay que hacer en el hogar y en la pesca, cumpliendo ciertas labores los hombres y ciertas labores las mujeres?
- o ¿Qué ocurre en situaciones cuando solo hay hombres o mujeres dentro del núcleo familiar? Visualice el caso de una jefa de hogar.
- o ¿Conoce de casos en los cuales no se les paga a las mujeres por su trabajo en la actividad pesquera? Mencione alguna o algunas situaciones que conozca en las cuales las mujeres no acceden a las ganancias dentro de la pesca familiar.
- o ¿Cómo podríamos mejorar la organización de nuestro proyecto para que se promuevan las responsabilidades compartidas entre los miembros de la pareja, de forma que las mujeres puedan contar con mayor tiempo para generar ingresos y descansar?

- o ¿Cómo podríamos organizar las actividades de nuestro proyecto de manera que se garantice la participación de las mujeres en igualdad de condiciones que las de los hombres, al analizar el tiempo que ellas tienen disponible para asistir a dichas actividades? Refiérase a los horarios en los cuales las mujeres suelen estar ocupadas por las labores de cuidado de personas y del hogar.
- o ¿Cómo se podría incentivar a que las niñas y las jóvenes ingresen en mayor grado a capacitaciones o carreras de ingeniería y ciencias, que suelen ser las mejor remuneradas?
- o ¿Hay alguna iniciativa en su comunidad en la cual se haya invertido para alivianar las tareas que cumplen las mujeres en el cuidado de las personas dependientes del hogar, de manera que ellas puedan dedicarse a trabajar de una forma remunerada? Por ejemplo ¿existen guarderías o centros de cuidado diurno para niños o personas adultas mayores o con discapacidad?

### **Materiales**

- o Cuadro dibujado sobre un papelógrafo.
- o Marcadores de varios colores.





**Tiempo estimado:** Dos horas.

**Objetivo:** Mostrar, por medio de casos reales, el potencial que tiene la integración y el reconocimiento de los aportes de las mujeres y los hombres en proyectos de pesca sostenibles resilientes al clima.

**Cantidad:** 10 personas máximo, para facilitar una participación activa y la creación de un ambiente propicio para la reflexión.

### Pasos

#### Paso 1

Se ofrece una introducción motivacional inicial acerca de la importancia de valorar los saberes que tienen todas las personas, y del potencial que tiene la unión de los conocimientos y prácticas que pueden haber aprendido las mujeres y los hombres en su socialización de género.

#### Paso 2

Se conforman aleatoriamente subgrupos para distribuir los casos entre ellos. Se les solicita primero analizar el caso en conjunto y después presentar sus conclusiones en plenaria.

o **Caso 1**

En una capacitación sobre el mejoramiento de la pesca de manera sostenible para la resiliencia a los cambios bruscos del clima, se invitó a todos los jefes de familia de una comunidad para participar. Sin embargo, cuando se regresó un año después para revisar el impacto de esa capacitación, el equipo técnico se dio cuenta de que no se habían implementado las ideas sugeridas.

Cuando se indagó, se descubrió que quienes realmente se encargaban, en su mayor parte, de todo lo concerniente a la actividad pesquera, eran las mujeres.

o **Caso 2**

En un proyecto de apoyo a la actividad pesquera, se llevaron a cabo una serie de reuniones en las cuales se tomaban decisiones acerca de la organización local y se daban capacitaciones para mejorar las técnicas de pesca.

Se propuso que cuando el jefe de familia no pudiera asistir, podía enviar a un miembro de su familia en su representación. Sin embargo, cuando llegaba la esposa o los hijos a las reuniones, a estos les resultaba difícil participar, pues no comprendían bien las temáticas. De esta manera, el equipo técnico se dio cuenta de que era realmente difícil pretender que la información se compartiera dentro de la familia con el nivel de detalle que se requería, y que debían tomarse otras medidas.

o **Caso 3**

En una experiencia sobre selección de variedades de peces y otros productos marinos, se decidió preguntar por separado, a mujeres y hombres, sobre las preferencias que dichos productos tenían. Los descubrimientos fueron reveladores, ya que mientras los hombres elegían variedades que se reproducían rápido y eran de mayor abundancia, las mujeres se guiaron por criterios asociados al paladar de la familia, que el producto conservara su sabor luego de ser refrigerado, la consistencia para preparar con ellos las recetas tradicionales y que fueran fáciles de limpiar.

- o **Caso 4**  
En una agrupación de pescadores se deseaba innovar con un producto derivado de las especies que extraen del mar, para lo cual se plantearon varias ideas. La idea ganadora surgió de un grupo de mujeres que tenía conocimientos ancestrales sobre la utilización de una especie de pescado en los tiempos de sus abuelos.

Este proyecto se tradujo en sorprendentes beneficios para la comunidad, que al tener una forma creativa de presentar un plato exquisito y a buen precio, comenzó a consumirlo y sintió que mejoraron sus estándares generales de salud.

- o **Caso 5**  
Al analizar los roles que cumplen las mujeres y los hombres en las cadenas de valor de algunos productos básicos en la pesca, el equipo investigador se dio cuenta de que las mujeres se encargaban de gran parte del trabajo realizado en las diferentes etapas del manejo de estos (p. ej., seleccionarlos, limpiarlos, refrigerarlos, inventariarlos, entre otros). Sin embargo, a la hora de comercializar y llevar los productos a otras localidades, eran los hombres quienes poseían y manejaban los camiones. Por esta razón, los dueños de los medios de transporte de los productos recibían una mayor ganancia económica al tener la oportunidad de negociar precios más altos por productos que no eran comunes en otras zonas.

- o **Caso 6**  
En una localidad las mujeres eran quienes se encargaban de la selección y almacenamiento de los peces capturados. No obstante, los equipos técnicos de las distintas instituciones tenían gran dificultad para

entablar comunicación con ellas para conocer sus criterios y proponerles algunas innovaciones, pues en esa comunidad los esposos eran sumamente celosos y no querían que sus esposas o compañeras hablaran con ellos.

### Paso 3

Una vez escuchadas las presentaciones de los subgrupos con respecto a los casos, se pueden plantear las siguientes preguntas a fin de motivar la reflexión final:

- o ¿Cómo podemos en nuestro proyecto integrar en mayor medida los conocimientos, buenas prácticas e ideas de los hombres y las mujeres?
- o ¿Cómo se pueden generar en nuestro proyecto oportunidades económicas de manera equitativa para las mujeres y los hombres?
- o ¿Interfiere en la participación de las mujeres algún tipo de restricción social, como la costumbre de trabajar solamente entre hombres, o la idea de que ellas deben estar en la casa sin entrar en contacto con otros hombres?
- o ¿Cómo incorporar el conocimiento y punto de vista de las mujeres en beneficio del monitoreo, la investigación y el manejo pesquero?

### Paso 4

Cerrar la sesión con la idea de que es necesario que los hombres y las mujeres compartan el poder y el saber.

### Materiales

- o Casos impresos.
- o Marcadores de colores variados.

### **Consideraciones a tomar en cuenta**

Muchas veces se hace evidente la resistencia a incorporar a las mujeres dentro de las organizaciones. Por ejemplo, se manifiesta que es innecesario porque se beneficia a la familia sin distinción entre sus miembros, que ellas siempre están ocupadas, que son complicadas o no quieren participar, etc. Ante estas justificaciones, es importante mantener una posición de cuestionamiento a lo que puede resultar ser exclusión o discriminación, y se debe promover una actitud de motivación hacia las soluciones creativas y de mayor justicia social.

---

## Paquete 2: Herramientas para promover e identificar liderazgo y para la resolución de conflictos

**Propósito:** Fomentar en los participantes e integrantes de las OSC el desarrollo de competencias que les permitan encargarse y ejecutar facultades sostenibles en el tiempo.

**Contenido:**

1. **Herramienta 1.** ¿Cómo identificar líderes en las zonas rurales?
2. **Herramienta 2.** Conformación de mesas e instancias de diálogo.
3. **Herramienta 3.** Negociación y resolución de conflictos.
4. **Herramienta 4.** ¿Cómo establecer alianzas estratégicas?



**Tiempo estimado:** Tres horas.

### Objetivos

- Empoderar a los líderes rurales innatos, dotándolos de nuevas habilidades en la formación como agentes de cambio de sus territorios.
- Aportar al desarrollo local mediante la capacitación de actores capaces de liderar procesos de cambio social.
- Fortalecer los procesos de cohesión rural, involucrando a líderes locales identificados con sus propias realidades y construyendo espacios para su desenvolvimiento.

**Meta:** Dirigido a aquellos líderes potenciales e innatos, promotores rurales, dirigentes de organizaciones rurales o personas con interés en liderar los diferentes procesos de promoción social en su comunidad.

**Cantidad:** El número máximo de personas en el grupo de trabajo puede ser de 15, lo que garantiza poder observar adecuadamente las particularidades de cada participante.

### Herramienta

¿Cómo identificar líderes en los territorios rurales?

### Pasos

#### Paso 1

Abrir una convocatoria a la comunidad, en la que se invite a todos los interesados en capacitarse en materia de liderazgo que les permita dirigir diferentes actividades de índole rural, a través de un taller participativo. Corresponde hacer la debida difusión, con el objetivo de garantizar una respuesta satisfactoria a la convocatoria.

#### Paso 2

Desarrollo del taller de “autodescubrimiento”. Invite a los participantes a formar un círculo e inicie con una dinámica orientada a “romper el hielo”. Se puede usar aquella que consiste en presentarse con su nombre, indicar el lugar de donde provienen, brindar una característica personal que los identifique y explicar la motivación que les lleva a estar presentes en el taller. Es de gran motivación si el moderador inicia la dinámica con su presentación y luego le da el pase al primer participante.

#### Paso 3

Autodescubrimiento. El facilitador apoyará con materiales complementarios para aplicar la herramienta a lo largo de la actividad.

Se formarán dos equipos. A cada uno de los integrantes de una mitad se le asignará una ficha que contiene la descripción de una problemática local común. Y a cada uno de los miembros de la otra mitad se le entregará una ficha que contiene una posible solución a la problemática. Las soluciones no serán específicas a la problemática. Es decir, algunas están diseñadas para que puedan servir como solución para varias problemáticas.

El facilitador dará instrucciones para que los que tienen problemas empiecen a buscar sus “pares”, de forma que tenga lógica al leerse la problemática y la solución. Una vez que ambas partes estén de acuerdo con que coinciden, pensarán en la fundamentación apropiada que les permita explicarse posteriormente ante el grupo. Se dispone de una hora para llevar a cabo este paso.

#### Paso 4

##### Fortalecimiento de habilidades

Una vez concluida la exposición de la problemática y la solución por cada una de las parejas ante el resto de los participantes, las parejas interactuarán entre sí para evaluar cómo la característica, que en principio mencionaron tener, puede ser aplicada a esa situación en particular que les correspondió analizar.

#### Paso 5

##### Identificación de líderes

Cada participante, de manera individual, hará un análisis reflexivo guiado por el facilitador, quien mencionará y abordará, de forma justificada, cualidades y características de los líderes, necesarias para la gestión de su accionar. Es posible que estas características sean las mismas mencionadas por los participantes, lo cual aportará a la identidad de cada uno de ellos.

#### Paso 6

##### Cierre del taller

A manera de conclusión, resulta clave repensar en plenaria las problemáticas que puedan tener los participantes, a fin de garantizar la participación de todos. Para ello, se asignará un tiempo de 1 a 3 minutos para que cada uno explique su principal preocupación, cómo piensa actuar sobre ella y cómo espera lograr impactar, como líder local, en el tejido social donde se desenvuelve.

#### Paso 7

##### Cohesión social

Para finalizar, cada actor que así lo desee tendrá la oportunidad de ofrecer su apoyo a la organización o causa por la cual trabaja, teniendo la oportunidad de involucrarse en otras de su posible interés, recibiendo la invitación de los otros participantes.

#### Paso 8

##### Reconocimiento

Es importante brindar a los líderes un reconocimiento que simbolice la importancia y el mérito de su trabajo.

#### Materiales

- o Fichas con información impresa.
- o Resma de papel bond con 100 pliegos.
- o Marcadores de colores variados.

#### Consideraciones a tomar en cuenta

- o Las mejores dinámicas de identificación de líderes son aquellas que promueven el “aprender-haciendo” entre sus participantes.
- o Recuerde motivar, promover el autodescubrimiento, el fortalecimiento del grupo y la identificación de líderes, permitiendo que el grupo se desenvuelva con libertad.





**Tiempo estimado:** 3 horas.

Un proceso de diálogo debe siempre prepararse e implementarse tomando en consideración el contexto local y el propósito del mismo, como una herramienta para el manejo de momentos críticos, como una discusión estratégica para promover visiones conjuntas o como un espacio generativo y de reflexión.

### Objetivos

- o Permitir el procesamiento de la información sobre programas y políticas sociales presentes a nivel local.
- o Establecer vínculos con las OSC.
- o Crear una agenda social que contemple las necesidades y demandas más importantes de los territorios.
- o Definir las actividades a desarrollar en función de las prioridades, acciones, plazos y productos esperados.
- o Establecer vínculos con otras mesas interinstitucionales preexistentes para ampliar los alcances.

**Meta:** La mesa de participación es un espacio de diálogo abierto que convoca a ciudadanos, organizaciones y empresas, entre otros, a fin de concretar y ejecutar planes conjuntos.

La cantidad de personas que puede conformar una mesa de diálogo, como una instancia de conferencia, puede ser bastante amplia. Lo aconsejable es que no sea superior a 12 personas por mesa (teniendo presente la situación de salud ante la Covid-19). En otros escenarios podría llegar a tener un máximo de 30 personas.

### Pasos

#### Paso 1

- o Dar información general respecto a las necesidades, problemas o limitaciones que se hayan presentado para el funcionamiento de la federación y que potencialmente podrían trabajarse en la mesa de diálogo.
- o El facilitador deberá coordinar cada reunión de la mesa de diálogo.
- o El facilitador acordará con el grupo la duración de cada sesión de trabajo y se asegurará de que se respete siempre el tiempo que ha sido definido para ello. Asimismo, deberá convocar previamente a los participantes a cada reunión, redactar una agenda preliminar de puntos por tratar en cada sesión y tomar nota de los acuerdos que se vayan alcanzando en la plenaria. Todo esto puede estar plasmado en un procedimiento de trabajo elaborado por el facilitador y aprobado por todos los integrantes de la mesa.

#### Paso 2

Se debe generar un espacio de asamblea para sugerencias y propuestas de la comunidad, donde se puedan gestionar acciones de solución propias desde las mesas de diálogo.

#### Paso 3

Funcionamiento y gestión de las mesas

- o Se debe dar seguimiento a los acuerdos que se vayan alcanzando por medio de información variada y permanente comunicación, tanto en los espacios formales de trabajo como en los informales.
- o En este sentido, es necesario que el facilitador utilice metodologías que garanticen el funcionamiento ordenado y sistemático de las mesas de diálogo.

#### Paso 4

Con el objetivo de que haya una buena articulación de las mesas con los espacios externos (p. ej. consejos, comités, municipio, foros, etc.), debe existir una adecuada vinculación entre las diferentes mesas con temas afines y con temáticas que se podrían articular, integrar y hasta mejorar, si se trabajan en conjunto.

#### Paso 5

Es necesario que los miembros de las mesas manejen información de valor para la toma de decisiones en los distintos ejes temáticos que se prioricen trabajar y en las capacidades que se requieran contar (p. ej. planificación).

Para ello, al planificador le toca informarse, contemplar alternativas, elegir de forma adecuada a los integrantes de cada mesa y una estructura preliminar de la estrategia de acción por seguir para solventar las demandas diagnosticadas (objetivos, metas, resultados, actividades, indicadores de logro, tiempo, responsables y recursos financieros).

Cada cierto tiempo (los integrantes de la mesa deberán precisarlo) el facilitador de la mesa deberá dar un breve informe de seguimiento de acuerdos, así como también deberá socializar los principales problemas que se están enfrentando y sugerir posibles acciones de solución.

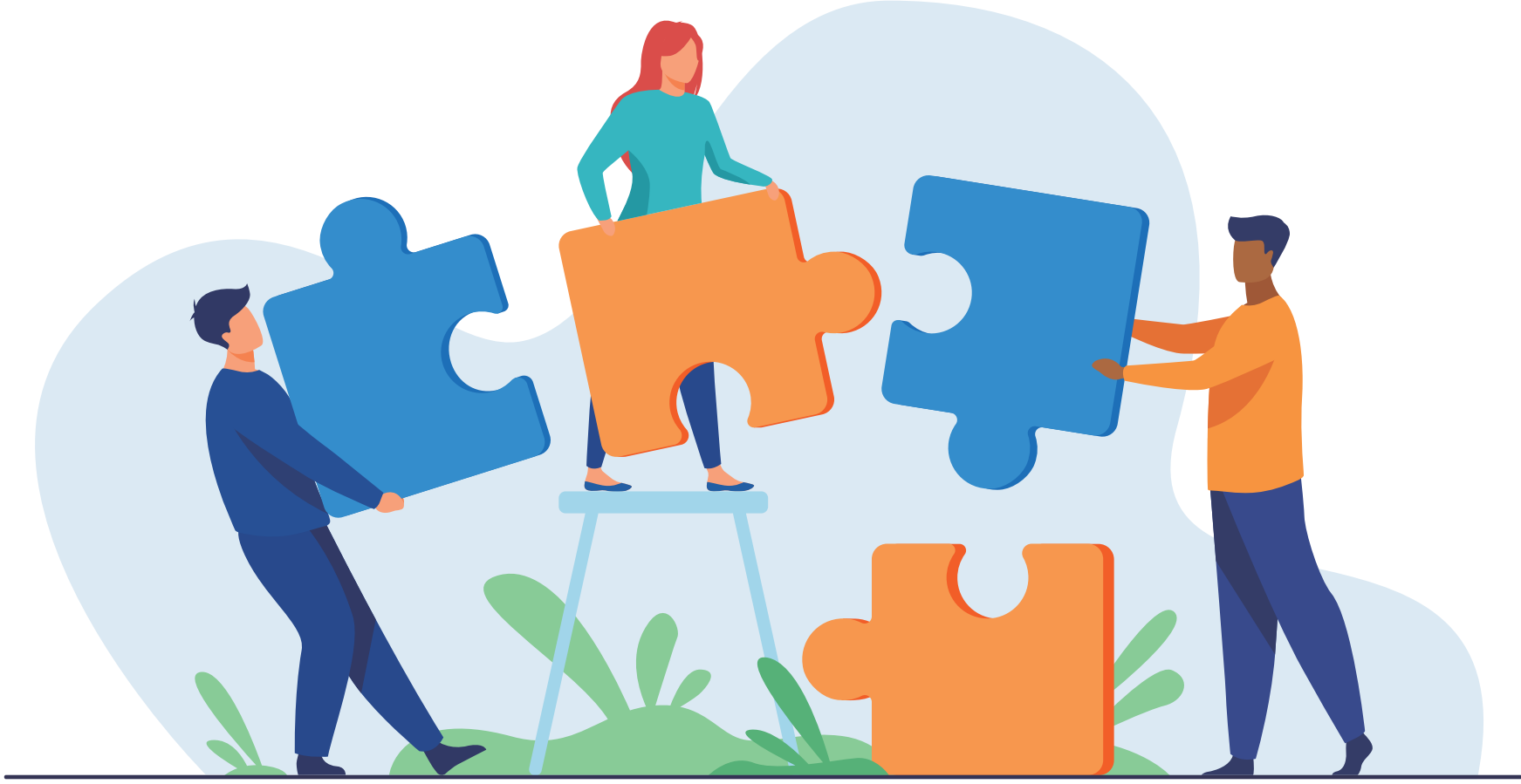
#### Materiales

- o Computadoras, de haber disponibles, o libretas de apuntes.
- o Fichas para anotar ideas en cada asamblea o reunión de la mesa.

- o Libretas y bolígrafos.
- o Información respecto a las problemáticas que las mesas deberán atender.
- o Tablero.

#### Consideraciones a tomar en cuenta

- o El logro de consensos se debe desarrollar bajo los siguientes principios:
  - Participación: facilitando un espacio para el intercambio de ideas y el alcance de acuerdos, en caso de existir diferencias u oposiciones en algunos temas.
  - Buena fe: todos los que participen en la mesa de diálogo deberán tener una verdadera voluntad de diálogo, entendiendo que es un espacio no solo para comunicar o informar, sino para escuchar y conocer distintos puntos de vista.
  - Tolerancia y respeto: hacia la diversidad de opiniones y posturas, elemento esencial para la construcción de consensos.
  - Solidaridad: saber priorizar los intereses.
  - Respeto a los acuerdos: por parte de todos los actores, a fin de llevar adelante las decisiones consensuadas.
- o ¿Qué instancias proponen o reclaman las mesas como parte del crecimiento y desarrollo del propio instrumento?
- o Para garantizar la eficacia de la mesa de diálogo se debe exigir que los equipos socialicen la información en cada sesión de trabajo, para que se pueda construir y nutrir la agenda de forma participativa (Villalba, 2015).



**Tiempo estimado:** Cuatro horas.

### Objetivos

- o Comprender las posiciones expuestas por las diferentes partes.
- o Sugerir posibles acuerdos conciliatorios entre las diferentes posiciones planteadas.
- o Generar los espacios para una discusión sana y respetuosa, que concluya en el planteamiento de diversidad de posiciones.
- o Corregir percepciones erradas en la mala información, transitando por medio del diálogo hacia la realidad de una situación.

**Meta:** Para la comprensión adecuada de la herramienta, se recomienda desarrollar un caso de dramatización con un máximo de tres personas. Dos de ellas representarán las contrapartes y una será la mediadora.

Las personas tendrán que estar anuentes a participar, asumiendo un rol determinado y defendiéndolo hasta el final de la actividad. La herramienta va dirigida a pescadores artesanales, productores, técnicos, jóvenes, mujeres, y se recomiendan grupos de 10 personas como máximo, cada uno de los cuales podrá participar en el rol de su elección o al azar, según se acuerde en la dinámica de la actividad.

El mediador deberá ser una persona que cuente con cualidades como: firmeza para decidir y comunicar sus ideas de modo imparcial, entusiasta, comprometido con el proceso, tolerante, paciente, objetivo en sus discursos mediadores, observador de detalles, analítico y prudente para saber en qué momento intervenir, con capacidad de distanciarse cuando lo considere pertinente, pero con espíritu provocador de ideas para discusiones sanas y respetuosas.

### Pasos

#### Paso 1

La herramienta se puede desarrollar mediante la técnica de dramatización: el juego de simulación. Para ello, a través de un mapa de conflictos se desarrollará un guion de preguntas elaboradas previamente por el facilitador, de acuerdo con el conflicto a ser manejado.

#### Paso 2

Se hace la presentación y aceptación del mediador, quien será de ahora en adelante el que desarrolle la dinámica, estableciendo los tiempos para cada intervención, proponiendo acuerdos de paz y mediando en el proceso con la guía del facilitador.

#### Paso 3

Crear un clima adecuado de confianza, consiguiendo la motivación de ambas partes para participar.

#### Paso 4

Para identificar el problema, se recoge la visión y la información de cada una de las partes sobre la situación de conflicto, así como lo que puedan ofrecer otras personas implicadas. A partir de ello, se decidirá si se continúa trabajando con ambas partes al mismo tiempo, o si se requiere una separación de las partes.

#### Paso 5

Fomentar el diálogo entre las partes, de modo que cada una

tenga la oportunidad de expresar y exponer sus puntos de vista.

### **Paso 6**

Proponer posibles soluciones que involucren ambas perspectivas encontradas y se logre llegar a una serie de puntos que constituyan un acuerdo entre las partes, estableciendo relaciones cooperativas.

### **Paso 7**

Elaboración y aprobación del acuerdo.

#### **Materiales**

- o Libreta de apuntes.
- o Lápices.
- o Marcadores de colores variados.
- o Papelógrafo.

#### **Consideraciones a tomar en cuenta**

- o Existen varias técnicas para utilizar en esta herramienta, tales como la escucha activa, la cesión de la palabra, parafrasear, intervenciones para aliviar la tensión, el reconocimiento de las intenciones y sentimientos, y la pregunta como herramienta constante dentro del proceso.
- o Desarrollar un caso práctico-hipotético para poder aplicar la técnica de aprender-haciendo.



**Tiempo estimado:** La creación y sostenibilidad de alianzas estratégicas depende de muchas variables y circunstancias, algunas de naturaleza coyuntural y otras de carácter estructural. Por tanto, el tiempo efectivo que se invierta para establecerlas, y mucho más para mantenerlas vigentes, dependerá directamente de los motivos que las impulsen y del momento específico que las condicionen (pueden perdurar en el tiempo, por lo que su duración puede ser de meses o hasta de años).

### Objetivos

- o Conocer los diferentes tipos de alianzas y cuál es la que puede generar mayor beneficio para cada proyecto particular.
- o Aprender las etapas con el fin de gestionar alianzas estratégicas para futuras negociaciones y organizaciones, creando valor en los procesos.
- o Incentivar a los participantes a desarrollar capacidades estratégicas y a trabajar preferentemente en redes y equipos.

**Meta:** Esta herramienta para la gestión de alianzas es abierta a cualquier participante que desee emprender y tener negocios y proyectos a largo plazo. Las alianzas pueden ser diversas, vinculando a productores, académicos, empresarios, entre otros, en tanto todos se acoplen a los objetivos seleccionados y perciban cada uno, desde su propio lugar de trabajo, beneficios recíprocos y compartidos de esta unión.

**Perfil del facilitador:** La persona encargada de facilitar esta herramienta debe ser alguien con experiencia comprobada en la creación y fortalecimiento de alianzas empresariales (públicas-públicas, públicas-privadas, privadas-privadas), con amplia capacidad de análisis de variables e indicadores del entorno inmediato que las rodea y condiciona, con carácter

preferentemente conciliador y buenas relaciones interpersonales.

### Pasos

#### Paso 1

Es importante conocer exactamente cuál es el tipo de estrategia en la que se va a trabajar y con qué finalidad. Según Nevado (2006), existen algunos tipos de alianzas estratégicas, entre las que destacan:

- o Alianzas tecnológicas: que se implementan para transferir o para desarrollar nuevas tecnologías.
- o Alianzas de producción: que se llevan a cabo para transferir conocimientos de producción o para especializarse en unos productos o parte de la producción, mejorando la competitividad de ambos.
- o Alianzas de mercadeo y ventas: que buscan optimizar las capacidades de marketing y ventas, completando su gama con la del otro, ingresando a un mercado imposible o difícil para los extranjeros, o reduciendo los gastos de mercadeo, ventas y distribución.
- o Alianzas para fortalecer la organización: que son acuerdos entre distintas organizaciones de base para fortalecer volúmenes de comercialización, incidencia política e institucional y representación en espacios de política pública (p. ej. gremios, uniones de cooperativas, cooperativas de segundo y tercer orden, fundaciones público-privadas, etc.).
- o Alianzas de expansión internacional: que son acuerdos para ingresar conjuntamente a un tercer país o zona del mundo.

## Paso 2

Las alianzas estratégicas deben gestarse en el marco de la empresarialidad o bien en el escenario de las relaciones con socios que puedan hacer surgir negocios y empresas. Ante esto, Aguilar et al. (2013) definen los siguientes pasos:

- o Reconsideración estratégica: los autores mencionan que antes de tomar la decisión de formar una alianza, es necesario conocer si se trata de una estrategia apropiada y si es deseable para la empresa. En esta fase se deberá definir cuál es el papel que debe desempeñar dicha alianza. El resultado de la estrategia basada en alianzas será más favorable cuando se introduzca dicha estrategia de forma gradual.
- o Elección del socio: la esencia de las alianzas estratégicas no es solo definir el negocio y el resultado esperado; es seleccionar el socio adecuado. Tanto énfasis hay que poner en la exploración de las posibilidades de la alianza como en el conocimiento y selección del socio, más si se trata de negocios incipientes que necesitan mucho soporte estratégico para surgir y lograr mayor rentabilidad. El socio debe ser capaz de alcanzar metas estratégicas de la organización, sea esta pequeña o grande (acceso al mercado, compartir los costos y los riesgos, contar con capacidades de las que la empresa carece). Un buen socio debe compartir la visión de la empresa respecto al objetivo de la alianza. Debe estar en sincronía con lo que se es y lo que se busca.
- o Construcción de la alianza: la negociación es el fundamento para la construcción de la alianza. Esta construcción interna debe buscar soluciones para resolver conflictos de intereses e identificar objetivos clave a la hora de negociar aspectos que van desde lo administrativo hasta lo financiero.

- o Fase de definición de la estructura de la alianza: en esta etapa es necesario definir el proyecto, su tamaño óptimo y costo total de la inversión, así como predecir los resultados e identificar las fuentes de financiamiento. El proyecto deberá ser examinado por los socios para analizar la viabilidad de la unión y la rentabilidad de la propuesta, evaluándola, además, en cuanto a tiempo y riesgos.
- o La formalización del acuerdo: a este respecto, los autores indican que deben analizarse condiciones tales como los compromisos mutuos, así como los riesgos y responsabilidades; los aportes a la sociedad y la valorización de estos; los porcentajes de participación de cada uno en la asociación; la distribución de utilidades; la relación de emprendimiento con las entidades agrupadas; los requerimientos de financiamiento complementario; la responsabilidad administrativa del proyecto y las modalidades de desvinculación.

## Paso 3

Validar si la alianza estratégica reúne las siguientes características (Aguilló, 2000): i) Las empresas que establecen una alianza para alcanzar una serie de objetivos comunes siguen siendo independientes tras la formación de la alianza; ii) Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas y, iii) Las empresas participantes establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas clave (p. ej. tecnología, productos, comercialización, etc.).



#### Paso 4

Las alianzas estratégicas, según Del Prado (1995), se pueden estudiar y valorar también de la siguiente manera:

- o Repensar el negocio reconsiderando las estrategias y el rol de las alianzas.
- o Diseñar una estrategia de alianzas partiendo de la descomposición de la cadena de valor y su posterior reconfiguración para analizar posibles fallos y fortalezas. Se deben potenciar los recursos propios y los recursos de los socios, creando opciones de retiradas y manteniendo las opciones estratégicas.
- o Analizar la importancia de las estructuras de la alianza, dar un marco de referencia y analizar las consideraciones que implica la alianza.
- o Aprender y evaluar de manera constante y permanente sobre el funcionamiento de las alianzas.

#### Materiales

- o Libreta de apuntes.
- o Rotafolio.
- o Teléfono celular.
- o Documentos e información del entorno político, institucional, económico e industrial.

#### Consideraciones a tomar en cuenta

- o Las alianzas implican la búsqueda de incrementar la competitividad de las actividades económicas que se realizan, así como también desarrollar más y mejores canales de cooperación. Es por ello que los socios estratégicos deben mostrar una disposición permanente a actualizarse, de conformidad con la evolución de la

tecnología y el contexto actual donde se ubique su industria y/o negocio.

- o Las alianzas estratégicas no implican que una empresa u organización dependa de otra para subsistir. Más bien implica que van a existir acuerdos mutuos para mejorar los objetivos establecidos, sean estos a nivel comercial, de rentabilidad o productivos, y que las empresas y organizaciones puedan recibir beneficios mutuos, sin que esto implique que otras adquieran mayores ventajas competitivas.
- o El indicador de éxito de una alianza estratégica debe residir en la capacidad de generar (crear o agregar) valor recíproco.

***APUNTES (Espacio para que pueda tomar apuntes)***

## LITERATURA CITADA

Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T.E. y De León, G. (2013). *Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios*. *Revista Mexicana de Agronegocios* 33: 633-648.

Aguilló, F. (2000). *Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global*. *Revista Economía Industrial* 130. 7 pp.

Del Prado, L. (1995). *Alianzas estratégicas*. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, 3(13): 68-87.  
Disponible en: <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>

Nevado, P. (2006). *Consultor para la dirección general, especial directivos*. Editorial Wolker Kluwer, España. p. 179, 183.

Villalba, C. (2015). *Estudio de las Mesas de Desarrollo Rural en Uruguay como innovación institucional para la participación y la inclusión*. Montevideo: IICA, DGDR. 60 pp. Disponible en:  
<http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/2676/BVE17038756e.pdf;jsessionid=A26E857DA616FD8FAB287B2EE28FA716?sequence=1>



PROMOVIENDO  
LA IGUALDAD  
DE GÉNERO EN  
ORGANIZACIONES  
PESQUERAS DEL  
GOLFO DE MONTIJO





UNIÓN EUROPEA



ESTE PROYECTO ES FINANCIADO POR LA UNIÓN EUROPEA



 MarViva  
 @marvivapanama

 @fundacionmarviva  
 Marviva

[www.marviva.net](http://www.marviva.net)