

e



Evaluando

P1.2. PLAN DE TRABAJO (Diseño metodológico)

Servicio de consultoría: “Asesoría para la elaboración del Plan Estratégico de CERAI 2018-2020”



Estela López e Inma Román
6 DE JULIO DE 2017

ÍNDICE

ACRÓNIMOS Y SIGLAS	0
1. INTRODUCCIÓN	0
2. METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	4
2.1. Modelización organizativa de CERAI.....	4
2.3. Procesos, fases y actividades para el desarrollo de la consultoría.....	10
4. DISEÑO DE TALLERES PARA LA DEFICIÓN PARTICIPATIVA DEL PEC	16

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CERAI – Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional

ED – Educación para el Desarrollo

GC – Gestión del Conocimiento

JD – Junta Directiva

LdB – Línea de Base

M&E – Monitoreo y Evaluación

ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONGD – Organización No Gubernamental para el Desarrollo

OSC – Organización de la Sociedad Civil

PEC – Plan Estratégico de CERAI

PPII – Pueblos Indígenas

REAS – Red de Economía Alternativa y Solidaria

RRHH – Recursos Humanos

RRNN - Recursos Naturales

TdC – Teoría de Cambio

TdA – Teoría de Acción

TdR – Términos de Referencia

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el Plan de Trabajo para el desarrollo de un servicio de consultoría externa, encaminado a realizar el acompañamiento del proceso de elaboración participativa del Plan Estratégico de CERAI (en adelante PEC 2018-2020).

El PEC 2018-2020 dará continuidad al PEC anterior, inicialmente formulado para el período 2011-2014, y que ha sido prorrogado hasta la fecha actual; esta vigencia acumulada hace que actúe como PEC 2011-2017.

El documento estratégico PEC 2011-2017 ha fijado los límites y propósitos organizativos que han operado hasta el momento, al definir los principios y valores centrales, los enfoques y lineamientos de trabajo, las estrategias e instrumentos de cambio, y el escenario de cambio social esperado (misión y visión).

En síntesis, las líneas estratégicas que se proponía impulsar y consolidar CERAI en su periodo programático 2011-2017 han sido las siguientes:

➤ **Diagrama 1. Resumen de líneas y propósitos estratégicos de CERAI, de acuerdo al PEC 2011-2017**



Es a partir de este punto de partida, desde el cual se establecerá un análisis del avance del cambio intra-organizativo y del contexto, y de cómo CERAI puede actualizar, identificar y priorizar las diferentes vías de acción estratégica y táctica, en coherencia con su identidad organizativa.

1.1. Alcance y características del proceso de consultoría

La noción de planificación estratégica que se trabajará en la presente consultoría va más allá del concepto habitualmente asumido de que se trata de una "planificación a largo plazo". Este entendimiento queda obsoleto, pues limita la fotografía institucional al momento de formulación del plan, generando simples provisiones basadas en tendencias prospectivas. Resulta evidente que la planificación estratégica para el cambio social debe ser flexible, abierta y permeable al contexto en el que se inserta la organización, es decir, al de las sociedades modernas globalizadas, insertadas en la lógica de las "sociedades de la información", en las que la realidad resulta compleja y en permanente cambio, y donde se establecen problemáticas y relaciones dinámicas en constante evolución.

Por tanto, la puesta en práctica de esta noción de planificación estratégica *"tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. Representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando "escenarios marco" sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) en relación a nuestras organizaciones"* (Huamaní, P.L, 2003)¹.

Para ello, la presente consultoría cubrirá el siguiente alcance:

- I. Diseño de una metodología participativa con socias/os, colaboradoras/es y trabajadoras/es de CERAI
- II. Facilitación y sistematización del proceso participativo
- III. Asesoramiento técnico en la elaboración final del PEC

Con ánimo de dar respuesta a estos procesos de asesoría comprometidos en los TdR -y los productos que de ellos se derivan-, las características y rasgos definitorios de la consultoría de acompañamiento técnico serán los siguientes:

- **Pluralista y multinivel:** Se llevará a cabo un proceso participativo, ajustado a los tiempos y recursos disponibles. Para ello, se diseñarán espacios de participación presenciales, a la par que virtuales, lo que permitirá sumar al mayor número de personas y miradas, adaptando la participación a las diferentes casuísticas y disponibilidades personales y territoriales. Asimismo, incorporará a todos los perfiles que participen de la vida asociativa, para lograr una visión multinivel: base social, junta directiva, equipo técnico, asesoras/es, y/o cualquier otro tipo de colaboradoras/es vinculados a la organización.
- **Sensible:** Las organizaciones son espacios asociativos cuyas dinámicas e identidad organizativa constituyen un ente vivo. Un proceso de planificación estratégica debe saber cuidar y enriquecerse de los diferentes perfiles, voces e intereses presentes en las personas y sedes territoriales, adaptándose a la cultura organizativa en lo concerniente a los cauces legítimos de toma de decisión organizativa.
- **Útil:** La facilitación del proceso de planificación buscará que sea reflexivo y con profundidad de abstracción teórica, y al mismo tiempo, que quede aterrizado a la realidad organizativa y del contexto. Se buscará ligar las reflexiones y debates hacia la toma de decisiones del plan, testando éstas a la luz del análisis de la viabilidad y coherencia en el marco organizativo en el que se insertan.
- **Profundo:** Se tendrán presentes y analizarán tanto los elementos coyunturales (factores exógenos que delimitan el contexto organizativo en los diferentes territorios en los que CERAI está presente, y que afectan a la trayectoria institucional), como los

¹ Huamaní, P.L. (2002-2003). Revista Gestión en el Tercer Milenio, Nº 10. *"Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional"*. UNMSM; Facultad de Ciencias Administrativas. [ISSN versión electrónica 1728-2969]

elementos estructurales (capacidades técnicas, herramientas tecnológicas, recursos humanos, materiales y económicos, valores y cultura organizativa, etc.), disponibles para el cambio social.

- **Sistemático:** Se llevará un registro pormenorizado en profundidad de todos los discursos presentes en los diferentes espacios (reuniones, entrevistas, grupos focales, talleres, respuestas a cuestionarios), con énfasis en las decisiones tomadas en los diferentes momentos del proceso de planificación estratégica.
- **Innovador:** La innovación se compone de 2 elementos fundamentales: (1) las ideas creativas para el cambio social, es decir, para concebir un nuevo mundo, y para definir las estrategias que hay que poner en marcha para lograr esa transformación, y (2) la capacidad de gestión del cambio imaginado. Es decir, requiere de capacidad de pensar diferente, de imaginar nuevas maneras de ser y hacer para transitar hacia modelos y valores sociales afines a la justicia social alimentaria, y además, de ejecutarlas de manera técnicamente exitosa.

En el ámbito del desarrollo, la complejidad de las problemáticas “glocales” para el logro de la justicia alimentaria, requieren de ideas nuevas, apuestas estratégicas sólidas, creativas y audaces. Además de ello, el proceso de planificación deberá pensarse atendiendo a la viabilidad del trazado de cambio social al que se busca apostar, y a la construcción de un marco de gestión factible, que permita llevar a la práctica un desempeño operativo, táctico y estratégico realista.

- **Cohesionador:** La creación de espacios participativos estratégicos asumirá y pondrá el acento en el intercambio de visiones, necesidades e intereses presentes en la organización, esto es, en la calidad del diálogo y del debate colectivo. Esto surge del entendimiento de que pensar la organización conjuntamente desde la crítica constructiva, alimenta una visión de conjunto, profundiza la apropiación y la co-responsabilidad por parte de las personas participantes hacia la organización. Por tanto, además de perseguir el logro de los resultados de la consultoría en los tiempos previstos, se cuidará el diseño de los espacios para promover una participación de calidad, con ánimo de contribuir al auto-conocimiento organizativo.
- **Visión crítica:** Los discursos y reflexiones quedarán orientadas por el método socrático, de reflexión argumentativa a través de preguntas, en el cual se buscará interpelar los discursos con la praxis institucional. Se perseguirá que cada propuesta quede materializada en acciones y/o ejemplos concretos, en caso contrario, se desecharán las ideas de los discursos institucionales no aterrizados, o se analizarán las necesidades y pasos a seguir para hacer de algunos interesantes y oportunos conceptos abstractos, una realidad institucional tangible.
- **Permeable:** Se propone romper la hermeticidad de pensarse desde dentro de la organización, para tener en cuenta la concepción que se tiene de CERAI por parte de sus aliadas y/o destinatarias estratégicas.

Desde el equipo de consultoría se considera que este proceso debe permitir a CERAI repensar su modelo organizativo y función social en un contexto cambiante, que requiere soluciones creativas para replantear la vigencia organizacional, y su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

La resignificación o dotación de nuevos significados compartidos comprende un proceso de confluencia discursiva entre las múltiples interpretaciones de los actores participantes. Esta confluencia debe focalizarse en torno a varias preguntas críticas respecto a la experiencia, como por ejemplo: ¿qué etapas y aprendizajes se han dado en la trayectoria organizacional de CERAI?, ¿qué conceptos vertebran el proyecto asociativo de CERAI y de qué manera estos conceptos se ponen en práctica?, ¿cómo se organiza la estructura organizativa (base material, ideológica y social) para dar respuesta a la función social?, etc.

2. METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Modelización organizativa de CERAI

La comprensión organizativa con una perspectiva sistémica partirá de la delimitación de las dimensiones de contexto, estructura, procesos y resultados (Rogers, 2011).

A continuación, se exponen diagramadamente estas dimensiones, elementos e interrelaciones que serán abordadas en el proceso de reflexión estratégica, y que ya han sido trabajadas en el producto 1.1. de la presente consultoría, correspondiente con el "Diagnóstico y modelización organizativa"

- **Diagrama 2. Esquema de las dimensiones y su modelización organizativa.**



La validación ordenada y explícita de la modelización organizativa resultará un ejercicio colectivo de “exteriorización” (conversión de conocimiento tácito a explícito) al que según el modelo de Nonaka y Takeuchi² se corresponde con una de las 4 vías definidas para avanzar en el aprendizaje organizativo. Todo ello permitirá identificar y hacer conscientes los elementos que constituyen la identidad organizativa de CERAI, su valor añadido y elementos singulares, y determinar un equilibrio dinámico desde el que pensar el rol de la organización en el entorno en el que se desenvuelve.

2.2. Ejes de interés para la toma de decisiones estratégicas

Las preguntas reflexivas para la toma de decisiones ligadas a la formulación del nuevo PEC se construirá en torno a 3 ejes:

- Eje 1-Intraorganizativo (Estructura: Capacidades, recursos y cultura organizativa)
- Eje 2- Dinamización social (Función social de CERAI, territorio nacional y espacios de acción local)
- Eje 3-Cooperación Internacional (Función social de CERAI, territorios empobrecidos del sur geoestratégico)

➤ **Diagrama 3. Esquema de estrategias y mecanismos de trabajo de CERAI**



EvaluanDo

Conjuntamente, los ejes 2 y 3 constituyen el trabajo que desarrolla CERAI para contribuir al cumplimiento de su visión hacia un cambio rural sostenible de base campesina.

² Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México. Oxford University Press.

Asimismo, existen 3 categorías que son transversales al trabajo que hace CERAI, con menor o mayor peso específico en función de su orientación N-S, y que son: 1) Dinamización productiva, 2) Fortalecimiento de capacidades, y 3) Incidencia política, social y ciudadana.

El enfoque de equidad de género desde una perspectiva de los cuidados, se entiende como elemento que requiere de un análisis transversal, en cada uno de los 3 ejes definidos. Esta transversalidad se encuentra inmersa en un planteamiento de equidad, y se nutre de un enfoque de trabajo que aboga por la justicia social como elemento vertebrador.

Desde una perspectiva ecofeminista, hablar de enfoque de género significa problematizar el paradigma o visión del mundo capitalista, sujeta sobre prácticas extractivistas de sometimiento de la naturaleza. Desde este paradigma, la naturaleza es un espacio físico del que poder extraer de la manera más eficiente recursos naturales "gratuitos" (valor monetarizado) para alimentar el beneficio empresarial, a partir del control de los medios de producción. Este pensamiento y formas de explotación imponen al mundo rural lógicas *fordianas* que emulan las fábricas como espacio de reproducción de un sistema alimentario en cadena (intensiva, agroquímica, mecanizada, producida sobre monocultivo, impersonal o contratada a jornaleros, etc.). Al mismo tiempo, todos estos elementos antropogénicos de control y explotación de la naturaleza se asientan sobre un pensamiento patriarcal. Por tanto, este pensamiento echa raíces en la modernidad y no es únicamente machista, en términos de relaciones de subordinación sexogenéricas, sino que es también extractivista. Por tanto, el patriarcado encuentra como máximo exponente la figura del 'hombre blanco' y su cultura occidental de la subordinación y explotación sistemática.

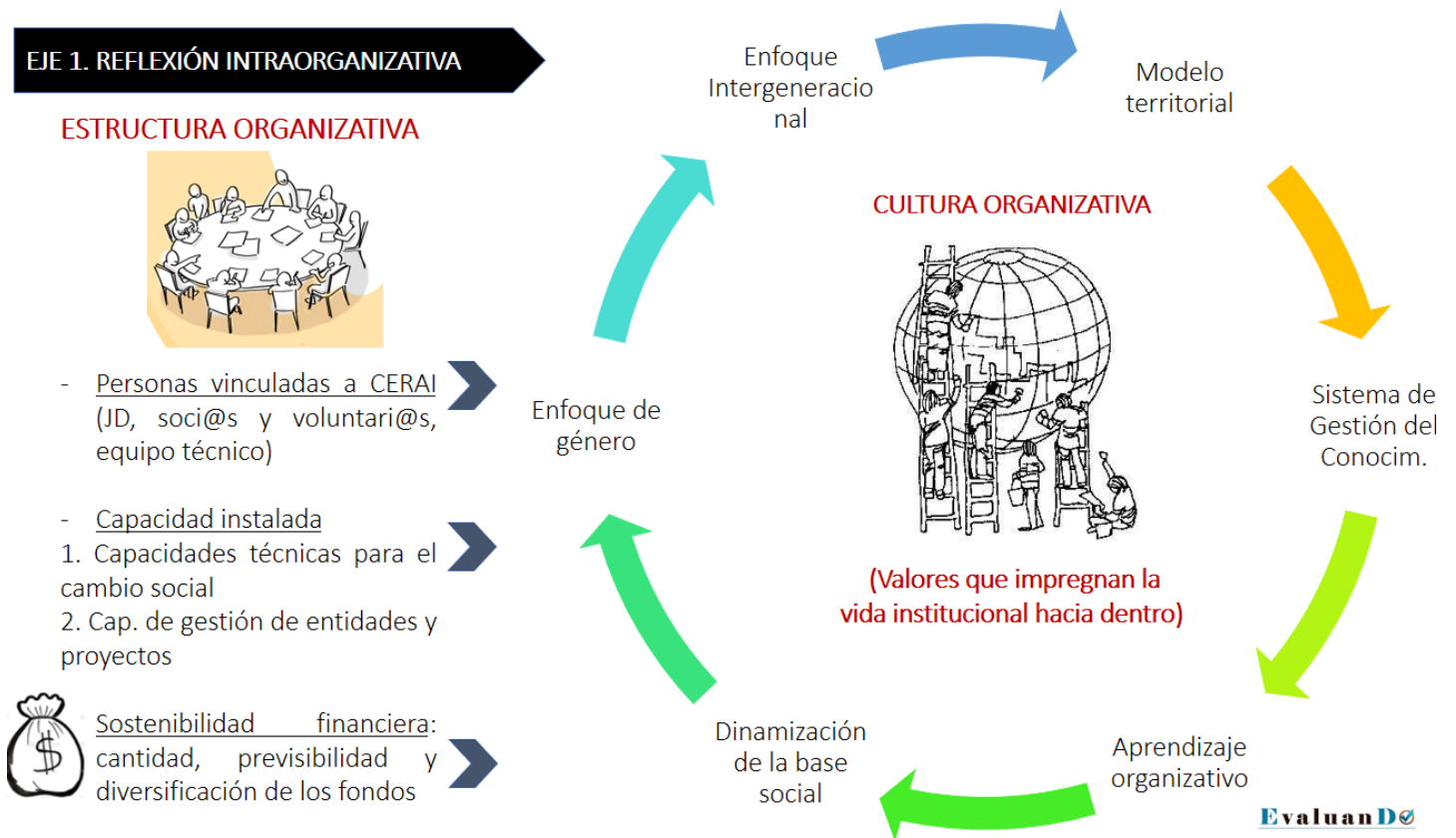
Frente a esta visión del mundo basada en la imposición del poder capitalista, el ecofeminismo de los cuidados apuesta por la despatriarcalización de los cuerpos y territorios, y la descolonización del pensamiento (desoccidentalización). Podríamos situar como opuesto al patriarcado el paradigma Decrecentista, o el Buen Vivir de los Pueblos Indígenas (Sumak Kawsay), siempre y cuando se entiendan éstos desde una perspectiva de los cuidados que ponga en el centro la vida (Pérez Orozco, 2014)³. Ambas nociones de pensamiento apuestan por la justicia social, la equidad, el respeto a todas las formas de vida, y la recampesinización de los espacios rurales.

Retomando el esquema vertebrador de interrogantes para el presente proceso estratégico, a continuación, se expone con más detalle el contenido específico que *a priori* se trabajará dentro de cada uno de los ejes, y que será trasladado a los espacios decisionales participativos. En la práctica esto se traduce en que cada espacio de reflexión estratégica contemplará preguntas encaminadas a profundizar análisis sobre el funcionamiento de cada uno de los 3 ejes, y el nivel de coherencia entre ellos.

La composición de las categorías indagatorias que componen el eje 1 de reflexión estratégica intraorganizativa es el siguiente.

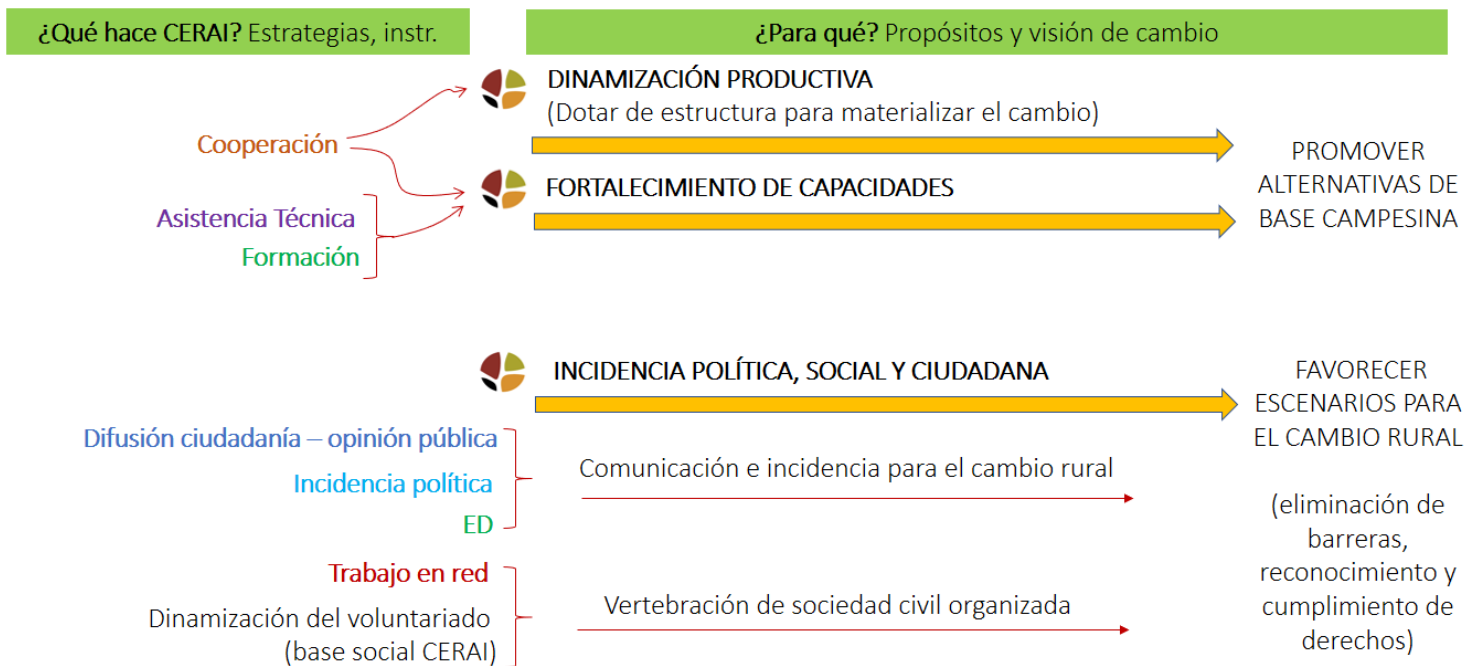
³ Pérez Orozco, Amaia. (2014). *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Traficantes de Sueños. Madrid.

➤ **Diagrama 4.** Representación visual de los componentes del eje 1, correspondiente con la reflexión intraorganizativa.



Por otra parte, el trabajo de CERAI hacia fuera correspondiente con los ejes 2 y 3, es decir, su función social, quedaría encajado en la siguiente esquemización.

➤ **Diagrama 5. Esquema de los ejes de trabajo de CERAI hacia afuera (ejes 2 y 3: función social).**



Este esquema representa cómo los diferentes instrumentos se entrelazan en torno a instrumentos y estrategias de cambio, para ir avanzando en el cumplimiento de la visión.

I) PROMOVER ALTERNATIVAS DE BASE CAMPESINA. Representa la materialización de nuevas relaciones y escenarios rurales sujetos al paradigma de Desarrollo Rural Sostenible, y orientados hacia la justicia alimentaria. Para impulsar esta nueva realidad, CERAI acompaña procesos de cambio comunitario a través de:

a) Fortalecimiento de capacidades con enfoque de derechos campesinos:

- Fomento de capacidades técnicas agroecológicas para un cambio rural de base campesina. Estas capacidades quedan sostenidas desde la recuperación de los saberes ancestrales de producción holística y respetuosa con la vida, y se encuentran complementadas por saberes agroecológicos sustentados en la evidencia científica y la innovación.

- Fortalecimiento de espacios socio-organizativos campesinos cohesionados y eficaces para lograr una mejora y profundización del cambio colectivo y cooperativo de base comunitaria, y encaminar transformaciones en las relaciones de poder que impregnan de facto el socio-agroecosistema, con vistas al cumplimiento del derecho a la soberanía alimentaria.

b) Dinamización productiva: Dotación de elementos tangibles para sostener materialmente el cambio rural de base productiva (semillas autóctonas, materiales para la diversificación de predios basados en agricultura ecológica, construcción de centros de acopio, centros de formación, etc.).

II) FAVORECER ESCENARIOS PARA EL CAMBIO RURAL: Contempla la eliminación de barreras, el avance en el reconocimiento y la garantía del derecho a la alimentación sostenible, así como la activación de consumidoras/os con este tipo de conciencia socio-ambiental en los centros de consumo urbano, para crear una demanda capaz de soportar las alternativas desarrolladas en el punto I.

Incidencia política, social y ciudadana. CERAI persigue incidir en los derechos campesinos, la agroecología y soberanía alimentaria, incidiendo desde diferentes frentes:

- **Política:** Eliminar trabas, mejorar normativas, destinar recursos públicos para la dinamización de cadenas cortas, e impulso de producción y consumo alimentario sostenible (ejemplo: perspectiva de compra pública ética ligada a la alimentación en servicios públicos)
- **Social:** Articular y co-liderar entre las organizaciones, colectivos, movimientos de sociedad civil organizada un proyecto común de transformación urbano-rural en torno al derecho a la alimentación sostenible.
- **Ciudadana:** Crear demanda social crítica y concienciada con la alimentación sostenible (grupos de consumo, comedores escolares sostenibles, huertos agroecológicos urbanos o periurbanos comunitarios, etc.)

Estas estrategias de incidencia de CERAI se sustentan sobre la proyección de una imagen corporativa que sea capaz de poner en valor sus fortalezas y señas de identidad. Principalmente, éstas se sustentan sobre la amplia trayectoria organizativa de CERAI, y su elevada especialización técnica sectorial sobre el Desarrollo Rural Sostenible.

2.3. Procesos, fases y actividades para el desarrollo de la consultoría

A continuación, se expone un cuadro que plantea un detalle de las actividades de la consultoría. La segunda columna de “actividades requeridas por CERAI”, incorpora tanto los requerimientos recogidos en los TdR, como la ampliación de actividades de la consultoría, decisión tomada por la JD y la comisión de seguimiento para la formulación del nuevo PEC.

➤ **Cuadro 1: Esquema de fases y actividades de la consultoría**

FASES	Actividades requeridas por CERAI	Otras actividades adicionales	Detalle descriptivo de la fase
1) Diseño de metodología participativa con socias/os, colaboradoras/es y trabajadoras/es			
1.1. Fase preparatoria. Diseño metodológico de la consultoría	1. Reuniones de definición de la metodología 2. Elaborar la guía metodológica y el plan de trabajo para el PE. 3. Desarrollar metodología de recogida de información interna y externa. 4. Procesamiento y sistematización de la información recogida	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de información secundaria (documentos estratégicos y operativos de CERAI) - 2 reuniones de contextualización de la consultoría (necesidades y orientaciones de partida, logística del proceso) - 6 entrevistas semi-estructuradas en profundidad (diversidad de perfiles y de procedencias territoriales – junta directiva, trabajadoras, socias...). - 2 grupos focales para el análisis del contexto 	<p>En esta fase se realizará una contextualización en profundidad de la realidad e identidad organizativa de CERAI (sus énfasis, límites, valores y líneas centrales), aproximación necesaria para la realización de un diseño oportuno del proceso de planificación estratégica. Todo ello, incluirá el desarrollo de los temas, los procedimientos, la temporalización, la metodología y el contenido de los instrumentos de recopilación de la información estratégica.</p> <p>Además, se realizará un primer análisis del contexto (dimensiones ESTAMOS y NOS RELACIONAMOS), a través de: (1) DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), (2) Línea del tiempo, representando los aprendizajes que surgen de la trayectoria organizativa.</p>

FASES	Actividades requeridas por CERAI	Otras actividades adicionales	Detalle descriptivo de la fase
		<p>❖ <u>PRODUCTO 1: Documento “Plan de trabajo de la consultoría”</u>: (i) Resultado del análisis DAFO y línea del tiempo (contexto y antecedentes), (ii) estructuración de contenidos centrales; exploración de puntos coincidentes y divergentes entre los diferentes perfiles; (iii) Diseño de espacios e instrumentos (talleres), planificación de la logística de las convocatorias y su temporalización.</p>	
2) Facilitación y sistematización del proceso participativo			
<p>2.1. Espacios presenciales participativos de definición estratégica</p>	<p>5. Facilitación de taller con JD y equipo técnico <i>[Véase tipología de taller 1]</i></p> <p>6. Facilitación de 4 talleres participativos territoriales (Valencia, Aragón, Cataluña y Madrid). <i>[Véase tipología de taller 2]</i></p>	<p>❖ <u>PRODUCTO 2: Documento “Sistematización de reflexiones estratégicas de espacios participativos”</u></p>	<p>Desarrollo de los talleres participativos: facilitación de los espacios con orientación hacia la creación de consensos, y sistematización de los discursos, debates, acuerdos y puntos discordantes.</p> <p>Se iniciarán los talleres con una presentación de los análisis del contexto desarrollados en la fase anterior, para su validación y ajuste. Posteriormente se</p>

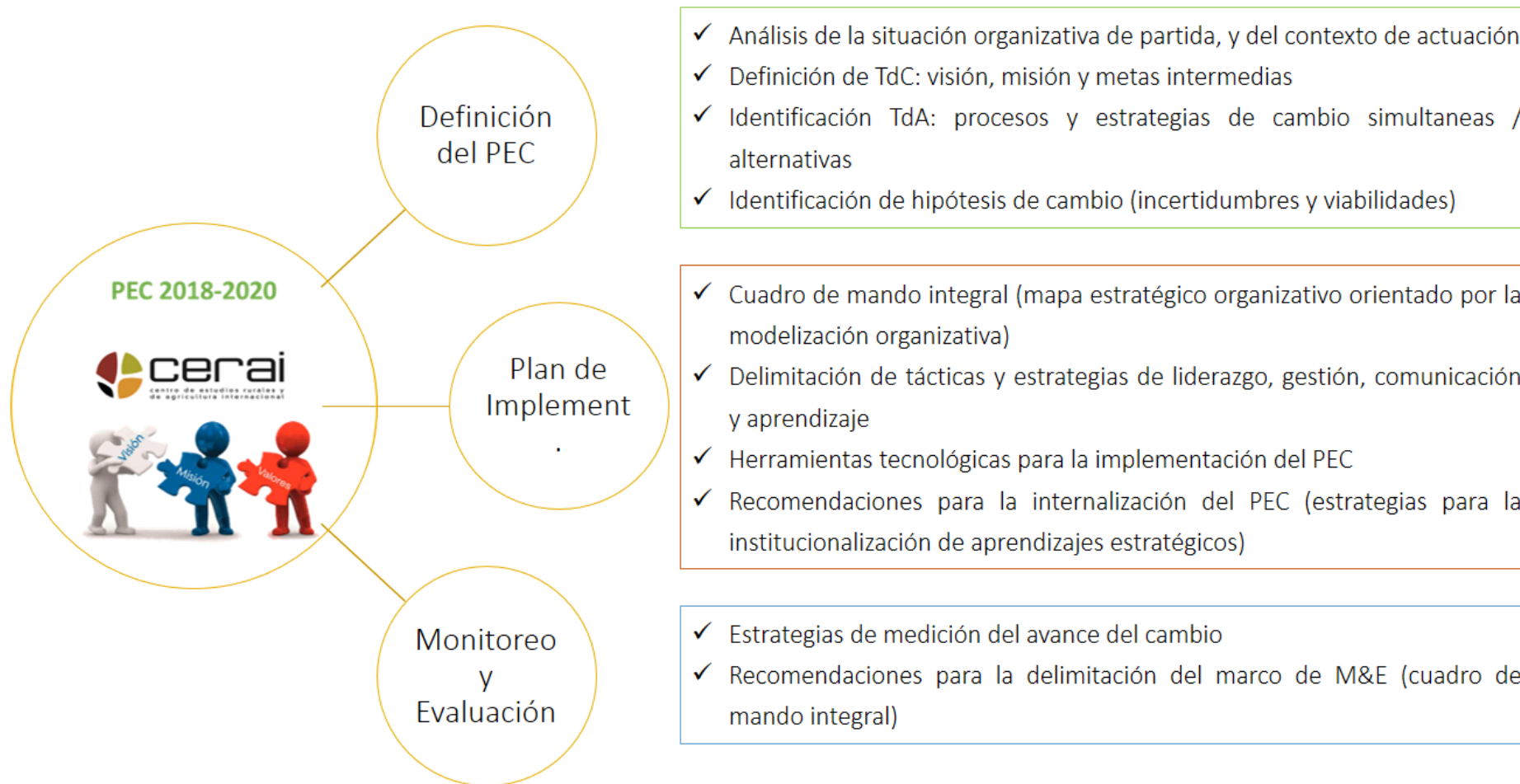
FASES	Actividades requeridas por CERAI	Otras actividades adicionales	Detalle descriptivo de la fase
	<p>6. Facilitación de taller con JD y asesoras/es <i>[Véase tipología de taller 3]</i></p> <p>7. Facilitación de taller on-line de territorio internacional con el personal técnico expatriado <i>[Contenido por definir]</i></p> <p>8. Facilitación de taller de cierre de fase participativa con equipo técnico y político de CERAI <i>[Contenido por definir]</i></p> <p>9. Procesamiento y sistematización de los resultados obtenidos en dichos talleres y actividades.</p>		<p>trabajarán las dimensiones de SOMOS (valores y estructura), y VAMOS (estrategias, misión y visión).</p>
<p>2.2. Profundización estratégica individual (no presencial; cuestionario de</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario on-line de preguntas cerradas y abiertas (nivel de interés en los posicionamientos extraídos en los talleres participativos) 	<p>La encuesta permitirá realizar una Validación de la información extraída de las fases anteriores, y asignar niveles de priorización de acciones, estrategias y mecanismos para impulsar el cambio.</p>

FASES	Actividades requeridas por CERAI	Otras actividades adicionales	Detalle descriptivo de la fase
preguntas abiertas).		❖ <u>PRODUCTO 3: Documento “Priorizaciones de líneas de interés estratégico”</u>	Además, a modo de valor añadido, se buscará explorar la ventaja comparativa. Esta ventaja comparativa comprende la visión que los agentes y actores de desarrollo (destinatarios estratégicos de CERAI), tienen sobre la organización; es decir, los puntos fuertes y débiles de CERAI vistos desde el exterior. Esta ventaja comparativa se indagará mediante un cuestionario on-line anónimo, con ánimo de evitar comprometer o afectar las relaciones institucionales.
3) Asesorar técnicamente en la elaboración final del PEC			
3.1. Definición de los contenidos del PEC	10. Asesoría técnica a la Dirección Técnica y a la Junta Directiva para la recogida, sistematización y análisis de la información.	<ul style="list-style-type: none"> - 2/4 reuniones de acompañamiento técnico a la JD, colaboradoras/es y trabajadoras/es. ❖ <u>PRODUCTO 4. Documento de sistematización del “Marco decisional para la definición del contenido del PEC”.</u> 	<p>El acompañamiento se dirigirá a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Presentar toda la información sistematizada de las 2 fases anteriores 2) Organizar los contenidos que deben abordarse en la elaboración del PEC, sus elementos y preguntas centrales, trasladando las recomendaciones y un asesoramiento metodológico guiado de cómo implementarlo. 3) Orientar el proceso hacia una toma de decisiones crítica e informada

FASES	Actividades requeridas por CERAI	Otras actividades adicionales	Detalle descriptivo de la fase
3.2. Redacción del PEC	11. Asesoría técnica para la redacción del documento PE. 12. Facilitación de un taller de planificación a realizarse en fecha aún por definir. 13. Asesoría técnica para el diseño e implementación del procedimiento de seguimiento a la implementación del PE. 14. Otras actividades necesarias para la formulación del PE, que requieran asesoría especializada concordante con las competencias del consultor.	- 2/4 reuniones con la JD y equipo técnico, para acompañar y ajustar la redacción del documento (formulación, seguimiento, y evaluación del Plan) ❖ <u>PRODUCTO 5. Documento de sistematización de "Contenidos para la redacción del PEC (definición, implementación y M&E)".</u>	Acompañamiento de estructuración de los contenidos trabajados hasta el momento, en orden secuencial lógico, y aporte de ajustes de naturaleza metodológica, para asegurar la calidad final del PEC redactado.

A partir del desarrollo de todas las fases recogidas en el cuadro, el contenido final que deberá ser trabajado durante el proceso, y quedará plasmado en la redacción del documento de plan estratégico, se compone de 3 puntos: (i) definición del PEC, (ii) plan de implementación, y (iii) plan de M&E.

➤ **Diagrama 6. Contenidos a desarrollar en la redacción del PEC**



4. DISEÑO DE TALLERES PARA LA DEFICIÓN PARTICIPATIVA DEL PEC

Rol de la dinamización

Se va a adoptar por un rol de acompañamiento del proceso de reflexión estratégica marcado expresamente por el reconocimiento de los saberes y experiencias de las participantes, por la construcción y deconstrucción compartida de ideas e imaginarios para reinterpretarlos dentro de los marcos simbólicos referenciales de las participantes, por la traducción pragmática de los conceptos e ideas en el marco organizativo de CERAI, y por la incorporación de procesos vivenciales con relación a las ideas-fuerza que se trabajen. Todos ellos constituyen elementos de apropiación comprensiva de los análisis, y predisponen con ello el uso de los resultados.

Bajo este enfoque de trabajo, las consultoras resultan acompañantes de un proceso reflexivo protagonizado por CERAI. En términos operativos, se centrarán en formular preguntas, aportar nuevas ideas al debate ordenadamente, poniendo ejemplos ilustrativos de las mismas, y en registrar los aportes individuales y grupales, bajo un trabajo orientado hacia la asunción de compromisos. Para ello, se va a realizar un registro sistemático de las reflexiones, que constituya una síntesis de las principales ideas, reflexiones, consensos y disensos verbalizados por las participantes.



Síntesis de los contenidos y temporalización de los talleres

	Fechas tentativas	Ubicación	Duración aprox.	Perfiles participantes	Contenidos a abordar
Tipología de taller 1	Septiembre 2017	Teruel (por confirmar)	3 horas	- JD central - JD territoriales - Dirección de departamentos	- Taller 1.1. Análisis compartido de la caracterización diagnóstica (1h30') - Taller 1.2. Delimitación de misión, visión y valores organizativos (1h30')
Tipología de taller 2 (4 talleres territoriales)	Fechas estimativas para cada taller: ✓ C. Valenciana- 16 de septiembre ✓ Aragón – 23 de septiembre	+ Valencia + Aragón + Madrid + Catalunya	Media jornada de trabajo	- Socias/os - JD territorial - Equipo técnico	Taller 2.1. Soñando CERAI en torno a las mesas café Taller 2.2. Sabemos, sentimos y estamos

	Fechas tentativas	Ubicación	Duración aprox.	Perfiles participantes	Contenidos a abordar
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ C. Madrid – 7 de octubre ✓ Catalunya – 29 de octubre 				
Tipología de taller 3	Noviembre 2017	Teruel (por confirmar)	3 horas	<ul style="list-style-type: none"> - JD - Asesoras/es 	<ul style="list-style-type: none"> - Taller 3.1. Definición de estrategias, mecanismos y acciones (1h30') - Taller 3.2. Priorización de acciones a partir del 'Enfoque de Mejoramiento Organizacional' (1h30')

Además de estos talleres que serán detalladamente definidos a continuación, se plantearán 2 talleres más. Uno correspondiente al **territorio internacional** con el equipo técnico de Cooperación Internacional, que se celebrará el 21 de octubre a través de videoconferencia. Mientras que el otro constituirá un **espacio de cierre de la fase participativa**, al que asistirá el equipo político (JD central y territoriales) y el equipo técnico de CERAI, y se celebrará en el mes de diciembre, haciéndolo coincidir con el cierre de año.

Ambos espacios se nutrirán de todas las reflexiones participativas y productos anteriores. Por ese motivo, resulta en este momento de la consultoría demasiado prematuro proponer dinámicas específicas para ellos. Éstas dependerán de los tiempos disponibles para el trabajo, y especialmente, del grado de detalle y profundización alcanzado en los espacios anteriores respecto a los elementos estratégicos centrales que vayan a estructurar el Plan. En conclusión, al tratarse de un proceso de reflexión vivo, proyectar ambos talleres con tanta antelación requeriría con casi total seguridad, tener que replantearlos a la luz de la profundización reflexiva del proceso y de los debates pendientes para el cierre. Por ese motivo, su diseño se elaborará con anticipación a cada taller. El contenido y metodología de ambos espacios será convenientemente acordado con la Comisión de Seguimiento del Plan Estratégico de CERAI.