



Estrategia de articulación

Paso a paso para la cooperación y la transformación multiactor

Contextualización

Para lograr una efectiva articulación del sector público, privado y financiero y potenciar la integración socioeconómica de la población migrante venezolana, es fundamental adoptar una visión sistémica, que considere las interconexiones y las interdependencias entre estos sectores y cómo afectan la integración de los migrantes. A continuación, se presentan doce pasos para lograr esta visión sistémica, alinear los actores y materializar el impacto.

Objetivo

1. Atraer la atención de diversos actores hacia el desarrollo económico como objetivo principal al despertar interés y crear compromiso.
2. Facilitar un proceso inclusivo y participativo que reúna una variedad de perspectivas y opiniones al fomentar la participación de organizaciones comunitarias y poblaciones afectadas.
3. Comprender la interdependencia entre los actores y su papel en el cambio del sistema reconociendo las conexiones y relaciones para lograr una transformación efectiva.

Tiempo:	Participantes	Materiales	Espacio
Es un proceso de semanas o meses, según cada caso.	Pluralidad de partes involucradas, en distintos momentos y encuentros.	Múltiples, según cada uno de los pasos sugeridos.	Múltiples, según cada uno de los pasos sugeridos.

Consejo

- Este es un proceso de largo aliento. La herramienta es ilustrativa y no exhaustiva; úsala como inspiración para tu propia ruta de articulación de actores.

Doce Pasos para la articulación

1. Hacer hincapié en que se trata de desarrollo económico.
2. Dejar que los datos hablen.
3. Reunir una coalición amplia y relevante.
4. Reconocer la interdependencia entre los sectores.
5. Considerar un enfoque de inclusión y género.
6. Promover la participación activa de la población.
7. Identificar el reto clave y encontrar soluciones en conjunto.
8. Identificar los recursos y las fortalezas.
9. Comprometer la coalición en la planificación.
10. Establecer mecanismos de coordinación.
11. Implementar un enfoque basado en resultados.
12. Pilotar para el aprendizaje y la iteración.

Paso 1. Hacer hincapié en que se trata de desarrollo económico

El enfoque de desarrollo económico (aunque a primera vista parece limitado) puede ser un factor importante a la hora de captar la atención del gobierno local y de los cargos electos, así como el apoyo de la empresa y la banca. Un enfoque centrado en el desarrollo económico también puede ayudar a conseguir un amplio apoyo público para las iniciativas de acogida de población migrante venezolana, que no solo apelan a los ideales caritativos y de justicia social de los ciudadanos, sino a su propio interés económico.

Este enfoque se puede lograr al:

1. Elaborar una declaración de objetivos para identificar con claridad la iniciativa que debe estar centrada en el desarrollo económico.
2. Considerar la sostenibilidad ambiental y los impactos ambientales del proceso migratorio y de desarrollo económico. Esto no debe ser negociable.
3. Hacerse las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cuáles son las estrategias de desarrollo económico, creación de empleo y de emprendimiento en mi ciudad o región?
 - b. ¿Cuáles son los principales activos de mi economía local? ¿Dónde están los puntos fuertes que apoyarán el crecimiento y la creación de empleo?
 - c. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta mi economía local en la creación de empleo y en el desarrollo económico?
 - d. ¿Qué habilidades, formación y antecedentes educativos posee la población migrante venezolana recién llegada?

- e. ¿Qué recursos ambientales se deben proteger y regenerar?

Paso 2. Dejar que los datos hablen

A mucha gente le sorprenden los datos económicos sobre la contribución de la población migrante venezolana a nuestra economía. La solidez de los datos ponen de manifiesto el poderoso impacto de esta población en la economía.

Un análisis sólido de los datos incluirá el número y la composición de la población migrante venezolana, refugiada y estudiantil en la región, así como de las principales comunidades étnicas clave. Pondrá de relieve los logros educativos, las tasas de emprendimiento, la demografía en edad de trabajar, los patrones de asentamiento geográfico y otra información crítica sobre las comunidades extranjeras en la región. También, debe incluir información sobre empresas de propiedad de población venezolana y algunos detalles de las relaciones comerciales.

Paso 3. Reunir una coalición amplia y relevante

Las iniciativas locales de integración socioeconómica de la población migrante son más sólidas cuando incluyen un amplio abanico de actores. Para reunir una amplia coalición y aprovechar las oportunidades de la migración, se puede considerar:

1. Incorporar procesos abiertos y participativos centrados en conversaciones comunitarias para incluir y atraer diversidad de puntos de vista.
2. Asegurarse de que la comunidad empresarial, la Cámara de Comercio y los agentes del desarrollo económico estén incluidos, invitados y representados.
3. Invitar a activistas y organizaciones del sector civil que apoyen y protejan a la población migrante.
4. Crear un consejo asesor con una amplia gama de líderes comunitarios.
5. Realizar entrevistas a diferentes actores locales para reunir ideas y puntos de vista.
6. Incorporar a la conversación a la academia, a activistas ambientales, aceleradoras de empresas, redes profesionales, asociaciones comerciales, a la comunidad religiosa, las fuerzas de seguridad, la filantropía, el Gobierno local y las agencias de servicios a población migrante.

Además de implicar a estos socios, es importante garantizar que las comunidades afectadas también estén en la mesa para expresar sus preocupaciones y entender cómo sus intereses se verán favorecidos por los resultados positivos del desarrollo económico (pasos 5 y 6). Como opción, se puede emplear la herramienta  Valores compartidos.

Paso 4. Reconocer la interdependencia entre los sectores

Es importante identificar los vínculos, interacciones e interdependencias entre los sectores público, privado y financiero para lograr una integración socioeconómica exitosa de la población migrante venezolana. Se deben analizar las políticas y programas que cada sector puede implementar y cómo pueden colaborar para abordar los problemas priorizados.

Como opción, se pueden emplear las herramientas  [Mapa de las partes involucradas](#) y  [Roles de los actores](#).

Al ser un proceso complejo, es común que los tres sectores propicien desalineaciones o prioricen sus propios intereses. Es esencial mantener un enfoque sistémico que involucre, de manera activa, a todos los actores para abordar los retos de manera holística.

Esto se puede lograr al desarrollar un enfoque liderado por uno de los sectores, que, además, tenga en cuenta la voz de la población migrante venezolana (paso 6) y los diferentes retos clave establecidos (paso 7). Esta mirada debe mantener una perspectiva a largo plazo para asegurar su efectividad.

Paso 5. Considerar un enfoque de inclusión y género

Es obligatorio incorporar un enfoque de inclusión y género, ya que las mujeres, las distintas etnias y las personas en situación de discapacidad son a menudo las más marginadas desde los puntos de vista estructural, institucional e interpersonal.

Esta aproximación nos permite introducir mecanismos y recursos que busquen la equidad y la participación de una diversidad de actores antes olvidados. Las personas tienen más probabilidades de tener éxito económico en una comunidad en la que se les acoge y valora como residentes en todos los aspectos de su vida.

En el capítulo Incluyéndo(Nos) compartimos herramientas con este propósito.

Paso 6. Promover la participación activa de la población

Se deben promover espacios de participación activa en los que la población local y la migrante puedan expresar sus necesidades y preocupaciones y participar en el diseño de las iniciativas y programas que buscan abordar sus desafíos. Recomendamos emplear una aproximación conocida como diseño centrado en lo humano, puedes [descargar la versión en Español aquí](#).

Para comprender mejor las necesidades y oportunidades de la población, es importante relacionarse directamente con ella. Visítala en sus lugares de trabajo, recurre a socios

comunitarios de confianza como convocantes u organiza un debate con población migrante y quienes les prestan servicios.

También, es fundamental tener en cuenta las preocupaciones e ideas de las comunidades receptoras a la hora de crear o ampliar el acceso a las oportunidades económicas para los recién llegados. Este enfoque incorpora a todos los residentes y fomenta la pertenencia y la apropiación.

Una «conversación comunitaria» puede ser tan sencilla como un proceso abierto y participativo que potencie y facilite un diálogo más profundo. Para ello, puedes considerar:

1. Promover conversaciones horizontales, sin estructuras jerárquicas, en las que todos los participantes se sientan reconocidos y en pie de igualdad, independientemente de su posición en la sociedad.
2. Mantener un enfoque en la conversación comunitaria que entabla la institución u organización al fomentar el debate y evitar la imposición de discursos jerárquicos.
3. Permitir a los participantes compartir sus conocimientos a partir de experiencias personales en sus comunidades, barrios u organizaciones.
4. Al reunir a las personas y apoyar su toma de decisiones, respalda su capacidad de acción y de hacer realidad posibilidades que nadie podría llevar a cabo por sí solo.

Paso 7. Identificar el reto clave y proponer soluciones conjuntas

Una vez hayas escuchado y conversado con los distintos actores involucrados, incluyendo a los migrantes y a sus potenciales aliados, seguramente se obtenga una extensa lista de desafíos, que pueden variar según las circunstancias regionales, como limitaciones presupuestarias, políticas organizacionales inadecuadas, barreras legales o barreras para la contratación de trabajadores migrantes, entre muchos otros.

Para acotar este problema y enfocar la conversación:

1. Convoca de nuevo a los actores involucrados y comparte tus hallazgos más importantes.
2. Organiza mesas de trabajo plurales y diversas (4 o 5 personas máximo por equipo), y solicita hacer un ejercicio de divergencia y convergencia de retos identificados. Por favor, revisa la herramienta  Divergencia y convergencia.
3. Pide a cada mesa de trabajo socializar ante el resto del grupo el reto priorizado, fruto de su convergencia.
4. Colecta los retos finales de las distintas mesas y repite un proceso de convergencia, pero ahora con el grupo completo. Todos los actores se verán forzados a elegir dentro de la selección acotada de retos.
5. El reto final deberá ser escrito de forma clara y ser comprensible para todos los participantes.

Es importante que los tres sectores (público, privado y financiero) identifiquen objetivos comunes, oportunidades de colaboración y establezcan metas claras y medibles. Una vez establecidos estos objetivos, los sectores pueden trabajar juntos para proponer y desarrollar estrategias, programas e iniciativas que aborden el reto y mejoren la integración socioeconómica de la población migrante venezolana.

Para reflexionar sobre el reto identificado, repetimos el proceso de divergencia y convergencia, pero explorando ideas para su solución:

6. Solicita a las mesas de trabajo hacer un ejercicio de divergencia y convergencia de ideas para una solución. Por favor, revisa la herramienta  Divergencia y convergencia.
7. Pide a cada mesa de trabajo socializar ante el resto del grupo la idea priorizada, fruto de su convergencia.
8. Colecta las ideas finales de las distintas mesas y repite un proceso de convergencia, pero ahora con el grupo completo. Todos los actores se verán forzados a elegir dentro de la selección acotada de ideas.
9. La idea con la solución final (o mejor aún, el conjunto de ideas) deberá estar escrita de forma clara y ser comprensible para todos los participantes.

Las soluciones innovadoras pueden incluir programas de capacitación y empleo adaptados a las necesidades de los migrantes, la creación de novedosos programas de financiamiento para que los migrantes puedan iniciar sus propios negocios, o la implementación de políticas públicas que fomenten la inclusión financiera de los migrantes usando mecanismos no convencionales. La innovación y la creatividad pueden ayudar a maximizar los recursos y fomentar soluciones más efectivas y sostenibles. Como opción, se puede emplear la herramienta de  Esfuerzo vs Impacto, del capítulo Articulando(Nos).

Paso 8. Identificar los recursos y las fortalezas

Una vez tenemos el reto y la idea que queremos llevar a cabo, es importante identificar los recursos y fortalezas disponibles para cada actor o sector (público, privado y financiero) para hacerla realidad. Por ejemplo, el sector público puede contar con recursos e infraestructuras para la educación; el sector privado puede ofrecer capacitación especializada de negocios; mientras que el sector financiero puede proporcionar educación financiera y apoyo para el emprendimiento. Algunos elementos que se deben considerar son:

1. Enfoca los actores participantes: identifica las principales instituciones, organizaciones y empresas en cada uno de los sectores público, privado y financiero que puedan involucrarse o que estén interesados en la integración económica de la población migrante (paso 4).

2. Desglosa áreas de enfoque: divide el proceso de integración económica en áreas clave, como empleo, acceso a servicios financieros, capacitación laboral, emprendimiento y acceso a servicios básicos. Estas áreas te ayudarán a centrarte en recursos y fortalezas específicos.
3. Identifica recursos tangibles: para cada actor y área de enfoque, identifica los recursos tangibles que pueden contribuir al proceso de integración económica. Estos pueden incluir:
 - Fondos y financiamiento.
 - Infraestructura y espacios (por ejemplo, centros de capacitación, espacios de trabajo compartido, etc.).
 - Tecnologías y herramientas.
 - Redes de contactos (como empleadores, inversores, etc.).
4. Identifica fortalezas intangibles: además de los recursos tangibles, es importante identificar las fortalezas intangibles de cada actor, como:
 - Experiencia y conocimientos técnicos en áreas relevantes.
 - Capacidad para movilizar y coordinar esfuerzos entre diferentes actores.
 - Reputación y credibilidad en la comunidad y entre los migrantes.
 - Comprensión de las necesidades y desafíos específicos de la población migrante.
5. Realizar entrevistas y consultas: para obtener información detallada sobre los recursos y fortalezas de cada actor, considera realizar entrevistas y consultas con representantes de las organizaciones e instituciones identificadas.
6. Revisar la documentación existente: consulta informes, estudios de caso, evaluaciones y otros documentos relevantes para obtener información sobre los recursos y fortalezas de cada actor en relación con la integración económica de la población migrante.
7. Crear un inventario de recursos y fortalezas: desarrolla un inventario o matriz que detalle los recursos y fortalezas identificados para cada actor y área de enfoque. Esto te proporcionará una visión general de las capacidades y recursos disponibles en cada sector y te ayudará a identificar posibles sinergias y complementariedades.
8. Validar y actualizar: comparte el inventario de recursos y fortalezas con los actores clave y solicita su retroalimentación para validar y actualizar la información. Es importante mantener este inventario actualizado y preciso para asegurar una colaboración efectiva entre los sectores.
9. Compromiso de los actores: es importante que los actores se manifiesten con claridad y comprometan los recursos que aportarán durante el proceso.

Paso 9. Comprometer a la coalición en la planificación

Antes de lanzarse a la ejecución de un proyecto, el desarrollo de una iniciativa de inclusión económica de la población migrante exige un proceso de planificación sólido. A menudo, los programas que se pondrán en marcha son nuevos para la región.

Este proceso de planificación garantiza que todos los programas y subprogramas, en lugar de crecer cada uno por su lado, con sus propios parámetros internos de éxito, estén vinculados entre sí para lograr un impacto sistémico en el desarrollo regional y económico.

El proceso de planificación debe incluir:

- La comprensión de los datos, la demografía y las repercusiones y oportunidades económicas de la población migrante en la región.
- Las fortalezas, las necesidades, las oportunidades y los recursos propios del contexto regional.
- La evaluación de las asociaciones locales (paso 6) y los recursos disponibles (paso 8).
- Una estructura y unos roles formales, tanto dentro del proceso de planificación, como para la ejecución y el seguimiento (ver paso 10).
- Metas conjuntas y objetivos concretos.
- Proyectos piloto que aprovechen las fortalezas y recursos identificados en cada sector (ver paso 12). Estos proyectos deben estar orientados a abordar los desafíos específicos de la integración económica de la población migrante con base en la definición de objetivos claros y medibles.

La integración económica va mucho más allá de cualquier programa o elemento específico; incluye toda una serie de oportunidades para conectar el talento, la inversión y el relacionamiento de la población migrante con quienes estén abiertos a recibirlos.

Consejo

- Pregúntate qué programas locales, departamentales y nacionales podrían proporcionar una fuente de financiación y recurre a las organizaciones para que te ayuden a identificar oportunidades de financiación y de asistencia técnica.
- Aprovecha los procesos de planificación estratégica, como los planes regionales a 10 o 20 años o los planes de equidad e inclusión de los gobiernos locales. Al trabajar codo con codo con las estrategias regionales ya establecidas, amplificarás el impacto colectivo y aprovecharás al máximo los limitados recursos.
- Sin unos objetivos de impacto más amplios, un conjunto de programas de desarrollo económico centrados en la población migrante pueden convertirse con facilidad en una serie de resultados descoordinados sin los impactos sistémicos deseados.

Paso 10. Establecer mecanismos de coordinación

Esto se puede lograr mediante la creación de alianzas público-privadas, la colaboración en programas de financiamiento y la implementación de iniciativas conjuntas.

También, es importante establecer equipos de trabajo intersectoriales, reuniones regulares de alineación y definir una estrategia coordinada que involucre a los diferentes sectores y actores clave. La colaboración puede ayudar a maximizar los recursos y las habilidades de cada sector y fomentar la innovación en el desarrollo de soluciones integradas para abordar los retos identificados e implementar las ideas priorizadas. Algunas opciones son:

- Crear una plataforma de coordinación intersectorial: un comité de coordinación que incluya representantes de los diferentes sectores, lo que permitirá a los actores compartir información, identificar oportunidades y coordinar esfuerzos.
- Firmar acuerdos de colaboración: firmar acuerdos de colaboración o memorandos de entendimiento que establezcan compromisos claros y responsabilidades compartidas en la implementación de pilotos, proyectos y programas.
- Organizar reuniones y talleres periódicos: establecer reuniones y talleres periódicos entre los actores clave para discutir el progreso de las iniciativas, identificar desafíos y compartir buenas prácticas.
- Establecer mecanismos de financiamiento conjunto: desarrollar instrumentos financieros y fondos que faciliten la inversión conjunta en proyectos de integración económica de la población migrante, de manera que los actores compartan riesgos y beneficios.
- Establecer canales de comunicación eficientes: garantizar canales de comunicación formales y eficientes entre los actores de los diferentes sectores, como listas de correo, plataformas en línea y grupos de trabajo.
- Monitorear y evaluar el impacto: implementar sistemas de monitoreo y evaluación que permitan a los actores medir el impacto de sus esfuerzos conjuntos en la integración económica de la población migrante y ajustar las estrategias y acciones según sea necesario (paso 11).
- Promover la transparencia y la rendición de cuentas: fomentar la transparencia y la rendición de cuentas entre los actores involucrados mediante la divulgación regular de información sobre el progreso y los resultados.

Paso 11. Implementar un enfoque basado en resultados

Es importante evaluar el impacto de las iniciativas y políticas implementadas en la integración socioeconómica de la población migrante venezolana. Esto implica el desarrollo de indicadores clave de desempeño, sistemas de seguimiento y evaluación, y la adaptación constante de las políticas y programas según los resultados obtenidos. De esta manera, se puede garantizar la eficacia de las soluciones implementadas, identificar las fortalezas y debilidades de los diferentes sectores, mejorar la colaboración entre ellos y ajustar las estrategias a largo plazo.

Paso 12. Pilotar para el aprendizaje y la iteración

Antes de implementar las soluciones que implican la articulación del sector público, privado y financiero, es importante pilotar las iniciativas desarrolladas en entornos controlados por varias razones:

- **Identificación de obstáculos y soluciones:** el pilotaje permite identificar desafíos y barreras específicas que enfrentan los migrantes en la integración económica y probar soluciones antes de implementarlas a mayor escala. Esto ayuda a evitar la inversión en programas ineficientes o inadecuados.
- **Innovación y adaptación:** el proceso de pilotaje promueve la experimentación y la innovación, y alienta a los diferentes sectores a probar nuevas ideas y enfoques. Esto puede conducir a soluciones más creativas y efectivas para enfrentar los desafíos que plantea la integración económica de los migrantes.
- **Evaluación y mejora:** el pilotaje permite monitorear y evaluar el impacto de las iniciativas en tiempo real, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y ajustes necesarios. Esto asegura que las intervenciones sean más efectivas y estén mejor adaptadas a las necesidades específicas de la población migrante.
- **Reducción de riesgos:** el proceso de pilotaje ayuda a minimizar los riesgos asociados con la implementación de iniciativas a gran escala. Al probar las intervenciones en una escala menor, se pueden identificar y abordar posibles problemas antes de que se conviertan en dificultades significativas.
- **Aprendizaje y transferencia de conocimientos:** el pilotaje de iniciativas en colaboración con diferentes sectores permite compartir conocimientos y experiencias al fomentar un aprendizaje mutuo y la posibilidad de replicar prácticas exitosas en otros contextos o regiones.
- **Construcción de confianza y cooperación:** el pilotaje de proyectos conjuntos entre el sector público, privado y financiero puede fortalecer la confianza y la cooperación entre estos actores al demostrar su capacidad para trabajar juntos en pos de objetivos comunes.

Implementa los proyectos piloto y realiza un seguimiento continuo de su progreso y sus resultados. Asegúrate de contar con mecanismos de retroalimentación entre los diferentes sectores para identificar y abordar problemas o ajustar las intervenciones según sea necesario (paso 10).

Evalúa el impacto y la efectividad de las intervenciones e identifica lecciones aprendidas y áreas de mejora. Comparte los resultados con todos los actores involucrados y ajusta las estrategias y enfoques según sea necesario para optimizar los recursos y las fortalezas de cada sector.

En conclusión

Los pasos que se presentan acá son solo un ejemplo que puede inspirar otros procesos de articulación de actores. Al adoptar una visión sistémica y trabajar juntos, los sectores público, privado y financiero pueden articular esfuerzos y recursos para fomentar un ambiente más inclusivo y justo para los migrantes y para la sociedad en general.

Referencias

- Steve Tobocman (s.f.). Guide to Immigrant Economic Development. Obtenido de: https://welcomingamerica.org/wp-content/uploads/2021/04/WA_ImmigrantEconomicDevelopment_FINAL_web.pdf
- Welcoming America (s.f.). Welcoming Economies Playbook. Obtenido de: <https://www.immigrationresearch.org/node/2181>