



Construcción de una agenda de acciones climáticas y prevención del riesgo a nivel regional

B4: Propuesta de documento para mejorar articulación pública - pública y pública - privada

Mesas AgroClimáticas

Mesas de articulación pública - privada para la elaboración y puesta en marcha de agendas nacional y regionales del sector agropecuario al cambio climático.

San José - Costa Rica
17 de abril de 2017



Servicios metaacción





Construcción de una agenda de acciones climáticas y prevención del riesgo a nivel regional

B4: Propuesta de documento para mejorar
articulación pública-pública y pública-privada

Mesas AgroClimáticas

Mesas de articulación pública - privada para la elaboración y puesta en marcha de agendas nacional y regionales del sector agropecuario al cambio climático.

Autores

José Hernán Gonzáles Mejía

Martin Rudolf Carnap

Diseño

Francinie Esquivel

Lugar

San José - Costa Rica

17 de abril de 2017



Tabla de contenido

Siglas y Acrónimos	4
I. INTRODUCCIÓN	5
II. MARCO POLÍTICO Y SECTORIAL	7
III. LAS MESAS AGROCLIMÁTICAS	11
a. Qué son.....	11
b. Sus objetivos	12
c. Composición básica	13
d. Órganos técnicos de apoyo	15
i. Comisión Sectorial Agropecuaria de Cambio Climático.....	15
ii. La Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria	15
e. Órganos de decisión política	16
6. IMPLEMENTACIÓN	16
a. Momento Preparatorio.....	17
b Momento organizacional	19
c Identificación y caracterización de los actores institucionales y privados	20
d Momento estratégico	23
e Momento operativo	24
IV. FACTORES DE EXITO Y RIESGO EN LA PROMOCIÓN, ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LAS MESAS AGROCLIMÁTICAS	26
a. Factores de éxito	27
b. Factores de riesgo.....	30
V. BIBLIOGRAFÍA	32
Ilustración 1. Estructura general de las Mesas AgroClimáticas.....	13
Ilustración 2. Momentos de implementación de las Mesas AgroClimáticas	17
Ilustración 3. Mapa de actores	22



Siglas y Acrónimos

CAN	Consejo Nacional Sectorial Agropecuario
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CGR	Contraloría General de la República
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CNE	Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias
COP21	XXI Conferencia Internacional sobre Cambio Climático o 21.ª Conferencia de las Partes
DCC	Dirección de Cambio Climático, Ministerio de Ambiente y Energía
ENCC	Estrategia Nacional de Cambio Climático
GEI	Gases de Efecto Invernadero
Incopesca	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura
Inder	Instituto de Desarrollo Rural
INTA	Instituto Nacional de Innovación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
Mideplan	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
NAMA	<i>Nationally Appropriate Mitigation Action (por sus siglas en inglés)</i>
ONS	Oficina Nacional de Semillas
Senara	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento
Senasa	Servicio Nacional de Salud Animal
Sepsa	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria del Sector Agropecuario
SFE	Servicio Fitosanitario del Estado



I. INTRODUCCIÓN

El cambio climático es uno de los fenómenos que en la actualidad tienen la mayor trascendencia e impacto en la sociedad y en la naturaleza. Este obedece a un progresivo aumento de la temperatura de la tierra como consecuencia de la emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI), producto todos ellos de la acción de los seres humanos en la producción, transformación y consumo para satisfacer sus necesidades. Si no se actúa, la temperatura media de la superficie del mundo podría aumentar unos 3 grados Celsius este siglo y en algunas zonas del planeta podría ser todavía peor. Las personas más pobres y vulnerables serán los más perjudicados. (Naciones Unidas Objetivos del Desarrollo Sostenible, 2016, pág. 13)

El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático ha establecido que por cada grado que aumenta la temperatura, la producción de cereales se reduce en un 5% aproximadamente y que en efecto se ha reducido la producción de maíz, trigo y otros cultivos importantes. Por otra parte, los océanos se han calentado, la cantidad de nieve y hielo ha disminuido y ha subido el nivel del mar.

Las emisiones mundiales de dióxido de carbono (CO²) han aumentado casi en un 50% desde 1990. Y entre 2000 y 2010 se produjo un incremento de las emisiones, mayor que en las tres décadas anteriores.

Todo ello conlleva a que los países deben de adoptar una serie de medidas tecnológicas y cambios de comportamiento, aun será posible para limitar el aumento de temperatura media mundial a 2 grados centígrados, por encima de los niveles preindustriales, como fue determinado por los 192 países participantes de la COP21 efectuada en París-Francia en diciembre de 2015.

Costa Rica hace parte de este fenómeno y está obligado a adoptar una serie de medidas institucionales, tecnológicas y culturales para contribuir a este proceso de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, pero también como una acción necesaria para enfrentar el cambio climático en forma transformadora con cambios importantes en los sistemas de producción, de comercio y de servicios que les permita mantener y mejorar sus niveles de bienestar y sostenibilidad.

Ya son varias las políticas, planes, estrategias y demás acciones que se vienen realizando dirigidas a producir acciones climáticas y de prevención de riesgo que le permita al país y a los diferentes sectores generar las transformaciones necesarias.



La agricultura y la ganadería, como actividades principales del Sector Agropecuario del país, son una fuente importante de generación de GEI, con una emisión equivalente al 37% del total, después del sector transporte. El 59,4% de las emisiones del sector agropecuario son generadas por la agricultura y el 40,6% restante por la ganadería. (Banco Mundial; CIAT; CATIE., 2015, pág. 3)

De esta manera, la responsabilidad social de las instituciones públicas del sector agropecuario se hace mayor y urgente, como lo han comprendido sus autoridades desde el 2009 con la emisión de una serie de políticas, estrategias y programas que contienen lineamientos y medidas orientadas a generar resultados hacia la prevención del riesgo, la adaptación y la mitigación. Y dichas responsabilidades también recaen sobre el sector privado que tiene una mayor injerencia en la modalidad, rumbo y sentido de los sistemas de producción, transformación y distribución y consumo de los bienes y servicios derivados de la agricultura, ganadería y pesca y de apoyo a estas actividades.

En función de dichas responsabilidades compartidas es que el sector público ha empezado a generar cambios institucionales importantes que posibiliten la participación conjunta entre las instituciones públicas y privadas, generando mecanismos de coordinación tanto al interior del sector y con otros sectores públicos y a su vez con el sector privado. Uno de estos mecanismos lo constituyen las Mesas AgroClimáticas que en este documento se presentan.

La Contraloría General de la República, en la Auditoría realizada al Sector Agropecuario con relación a la mitigación, adaptación y gestión del riesgo del cambio climático, mediante su “Informe de la auditoría operativa sobre la eficacia de las acciones realizadas por el sector agropecuario para la mitigación, adaptación y gestión del riesgo del cambio climático” (Contraloría General de la República, 2016), en su disposición 4.4 girar instrucciones a “la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa), para que diseñe y someta a oficialización e implementación por parte del CAN, un mecanismo que fomente la participación efectiva de las cámaras, corporaciones y organizaciones de pequeños productores agropecuarios por medio de la consulta y retroalimentación permanente de las Mesas de diálogo establecidas en la Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural 2010-2021, para fortalecer la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que se realicen en materia de Cambio Climático dentro del Sector.” (Contraloría General de la República, 2016, pág. 33)

En respuesta a ello se han establecido una metodología o proceso de promoción, organización y estructuración de las Mesas AgroClimáticas, como plataformas de participación pública-privada para concertar e identificar problemas comunes y fomentar



equipos de trabajo que permitan afrontar con éxito y en términos de excelencia, desde las perspectivas particulares de las entidades que participan, los procesos necesarios para el desarrollo de acciones climáticas que contribuyan a alcanzar las metas que se ha fijado el país, pero también el incremento de la productividad en un ambiente de colaboración de los actores productivos participantes.

Como objetivo general, las Mesas AgroClimáticas estarán orientadas a la generación de resultados en la agricultura, ganadería y pesca del país, que contribuyan positiva y eficientemente a la reducción de los gases de efecto invernadero, así como producir las transformaciones necesarias que les permitan afrontar, en condiciones de productividad, aprendizaje e innovación, los efectos del cambio climático (prevención de riesgo de los efectos del cambio climático, adaptación y mitigación como la reducción de GEI e incremento de los sumideros de carbono).

Se presenta el diseño del mecanismo de articulación público-privado, así como el proceso de promoción, organización, definición de sus acciones estratégicas para producir los cambios deseados y la manera de operación. Esto complementado por una definición de los factores que contribuirían a su éxito y los elementos de riesgo que se deberían tener en consideración.

II. MARCO POLÍTICO Y SECTORIAL

El cambio climático es uno de los fenómenos más importantes de la sociedad actual, su trayectoria progresiva ha generado resultados de gran impacto en la vida de todos los habitantes de la tierra, poniendo en muchas ocasiones en situaciones de riesgo y de desastre socio ambiental.

En función del progresivo avance del cambio climático y de sus evidentes consecuencias, un importante grupo de naciones han logrado acuerdos y compromisos de trabajar en forma conjunta y colaborativa para responder a las consecuencias del cambio climático. La manifestación más reciente y concreta fue la dada por 195 países reunidos en París en el marco de la COP21, en diciembre del 2015, en la búsqueda de la meta de que el aumento de las temperaturas se mantenga bastante por debajo de los dos grados centígrados.

Costa Rica, desde el 2009, formuló, aprobó y dio curso a la ejecución de la Estrategia Nacional del Cambio Climático (ENCC) (Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, 2009) que se propuso los objetivos de reducir los impactos sociales, ambientales y económicos del cambio climático y a su vez tomar ventaja de las



oportunidades, promoviendo el desarrollo sostenible, mediante iniciativas de mitigación y acciones de adaptación, en la búsqueda de una mejor calidad de vida para sus habitantes y sus ecosistemas. Con ello, el país lograría una economía baja en emisiones de carbono y competitiva para el 2021.

Desde ese año hasta la actualidad, se le ha dado continuidad, profundidad e institucionalización a las políticas, estrategias y planes orientados al cambio climático. Se cuenta con el Plan de Acción de la Estrategia Nacional de Cambio Climático, bajo la conducción de la Dirección de Cambio Climático, que le da profundidad y operación a la ENCC, continuando con la asignación de responsabilidades a los sectores claves tanto en materia de mitigación como de adaptación.

Al Sector Agropecuario, la ENCC le da importantes responsabilidades, tanto en mitigación como en adaptación, como ya este lo había previsto desde el 2015 con la presentación de la Política para el Sector Agropecuario y el Desarrollo de los Territorios Rurales 2015-2018 (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa 2015), que comprende las agendas de mitigación y adaptación al cambio climático, incluyendo la prevención de riesgos. Estas políticas han tenido continuidad y profundidad con el diseño de la Estrategia de Articulación Sectorial Agroambiental y de Cambio Climático, emitida en octubre del 2016 (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa), 2016), en la cual se establecen estructuras y mecanismos de articulación, así como órganos técnicos para la ejecución coordinada y colaborativa.

Dentro de los pilares establecidos por el Sector Agropecuario se encuentra el de “Adaptación y mitigación de la agricultura al cambio climático”, en conjunto con los de: “Seguridad y soberanía alimentaria”, “Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales”, “Desarrollo Rural Territorial”, y “Fortalecimiento del sector agroexportador”.

La formulación y aprobación de la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial 2015-2030 (Secretaría Ejecutiva de Planificación del Sector Agropecuario (Sepsa), 2016), viene a reforzar las acciones dirigidas al cambio climático con la definición de una eje estratégico de “Ecosistemas Territoriales”, en conjunto con otros cuatro más: 1) Infraestructura de servicios para el desarrollo de los territorios rurales, 2) Equidad e inclusión de la población en el desarrollo rural territorial, 3) Gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural territorial, y 4) Economía rural territorial.

Por otra parte, en el 2016 la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE), da a conocer el Plan Nacional de Gestión de Riesgo 2016-2020 (CNE,



2016), tendiente a reducir las condiciones de vulnerabilidad, evitar las pérdidas y favorecer la recuperación ante posibles eventos de desastre, entendido como una responsabilidad pública, promoviendo la participación del sector privado y la sociedad civil organizada.

Este Plan comprende cuatro ámbitos de acción: el de gestión por eje de la política, el de reducción del riesgo, el de preparativos y respuesta y el ámbito de recuperación. Estos con cinco ejes transversales: 1) Generación de resiliencia e inclusión social, 2) Participación y desconcentración para la gestión del riesgo, 3) Educación, gestión del conocimiento e innovación, 4) Inversión financiera sostenible, infraestructura y servicios y 5) Planificación, mecanismos e instrumentos normativos para la reducción del riesgo.

En este Plan se asignan responsabilidades de coordinación e involucramiento con instituciones pertenecientes al sector agropecuario, especialmente al Inder (Instituto de Desarrollo Rural), al Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA) del MAG y al Senasa (Servicio Nacional de Salud Animal).

Un instrumento público creado por el país, la Banca para el Desarrollo, reformada mediante la Ley N° 2274, tiene como propósito atender a sectores socio productivos muy importantes, todos ellos con presencia en el medio rural, definidos como: emprendedores, microempresarios, Pymes; micro, pequeño y mediano productor agroalimentario; modelos asociativos empresariales y; beneficiarios de microcréditos. Esta atención bajo una perspectiva de mitigación, adaptación y prevención del riesgo, bajo la gran categoría de acciones climáticas, podría contribuir en forma importante a la competitividad sistémica y sostenible de estos actores. Esto implica que se deberá trabajar muy activamente desde el Ministerio de Agricultura y Ganadería la gestión de políticas públicas que induzcan al Sistema de Banca de Desarrollo incursionar con fuerza y decisión en estos procesos.

Mediante estas políticas, planes y programas derivados de estos, el Sector Agropecuario interviene en los procesos del cambio climático, desde las competencias, funciones y capacidades de cada una de sus once instituciones, facilitando procesos, induciendo prácticas ambientales sostenibles, posibilitando el acceso al conocimiento y prestando servicios a los entes transformadores de la realidad agropecuaria, comprendida por una gama heterogénea de actores socio productivos: empresas agroindustriales ligadas a los mercados internacionales, medianos empresarios principalmente proveedores del mercado interno y la agricultura familiar, también ligada a estos mercados con alta presencia social. A su vez, el medio rural implica otros sectores productivos y prestadores de servicios que cada vez tienen mayor importancia socioeconómica en las actividades de transformación, comercio y servicios.



Todos estos actores sociales y económicos, inciden de una forma determinante en el cambio climático de la ruralidad del país, motivo por el cual se convierten en fundamentales para transformar la realidad concreta de acuerdo a los objetivos y metas de la gestión pública y en correspondencia con sus respectivos intereses tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo. De la modalidad y características de sus sistemas de producción, transformación y comercialización de sus productos, así como en la adopción de patrones de consumo, dependen los resultados en la reducción de los gases de efecto invernadero y en la potenciación de adaptación al cambio climático y en consecuencia la posibilidad de estructurar agendas que conduzcan a una agricultura climáticamente inteligentes. Todo ello en función de su sobrevivencia como actores productivos con eficiencia y sostenibilidad.

En función de esto, el Sector Agropecuario plantea el diseño de un mecanismo de relación, o espacio de diálogo, entre el sector público, el privado y el resto de la sociedad civil implicada, que permita establecer una coordinación y articulación para llevar a cabo acciones conjuntas que potencien las respectivas iniciativas y planes de las partes, tanto del sector público como del privado.

Estos espacios de diálogo entre actores clave de la sociedad son cada día más importantes y necesarios para desarrollar iniciativas integrales y sostenibles. En la actualidad, las estructuras sociales y económicas están tan relacionadas entre sí que las acciones de unos actores repercuten en las de otros. Lo mismo sucede con las instituciones, ya que es difícil pensar que una única institución pueda dar respuesta a los problemas complejos de la actualidad. Estos espacios, son instrumentos poderosos para la formulación e implementación de políticas públicas.

Se trata de espacios de diálogo, denominados cooperativos o colaborativos, en la medida que no son instancias transitorias de consulta de corto plazo, sino plataformas de relación público-privada, que funcionan sobre la base de mejorar las relaciones entre lo público y privado, la posibilidad de establecer alianzas entre empresas y sectores de la producción agropecuaria para mejorar los encadenamientos productivos, la formación de circuitos cortos de comercialización, la conformación de conglomerados o *cluster* territoriales, entre otros, que contribuyan a una competitividad sistémica que intervenga sinérgicamente con los objetivos de las políticas y estrategias nacionales del cambio climático.

La puesta en operación de estos espacios de diálogo, llamadas Mesas Agroclimáticas, podrá contribuir al establecimiento de alianzas y proyectos derivados de la sinergia establecida entre los actores participantes, como también como resultado del diseño de soluciones construidas en forma colectiva. De esta manera se podrán aprovechar las oportunidades que presentadas por el cambio climático.



En coherencia y correspondencia con las Mesas Agroclimáticas, que se establecerán tanto en el ámbito nacional como el regional, actuarán los mecanismos de coordinación y articulación entre el sector público y la sociedad civil, previstas por la Ley 9036, de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2012)

La búsqueda de convergencia de ideas, intereses y acciones en el logro de una agricultura y ganadería ambientalmente inteligente o sostenible, será la ruta estratégica de estas Mesas Agroclimáticas, mediante la práctica del diálogo, basado en el reconocimiento de cada uno de los participantes en iguales condiciones de valor e importancia, de tal manera que la lógica de la colaboración sea la que predomine. De esta manera, el sector público potenciará su capacidad de injerencia en la transformación de la realidad y el sector privado y demás actores, podrán establecer alianzas tanto con el sector público como con sus homólogos en busca de mayores niveles de eficiencia, productividad y sostenibilidad.

Es lo que en otros términos podría denominarse una plataforma de gobernanza para la gestión de una agricultura y ganadería capaz de limitar los efectos negativos del cambio climático y la prevención del riesgo, reduciendo la emisión de gases de efecto invernadero y adaptarse transformadoramente ante los retos y amenazas del cambio climático.

III. LAS MESAS AGROCLIMÁTICAS

a. Qué son

Tal como se ha venido argumentando, las Mesas AgroClimáticas serán plataformas de participación pública-privada para concertar e identificar problemas comunes y fomentar equipos de trabajo que permitan afrontar con éxito y en términos de excelencia, desde las perspectivas particulares de las entidades que participan, los procesos necesarios para el desarrollo de acciones climáticas que contribuyan a alcanzar las metas que se ha fijado el país, pero también el incremento de la productividad en un ambiente de colaboración de los actores productivos participantes.

Será una nueva modalidad de trabajo construida a partir de los intereses complementarios entre el sector público y el privado, en la que se formulan ideas y propuestas que se ejecutan por las instituciones participantes, el sector empresarial, la agricultura familiar y otros actores sociales involucrados, con una vocación y conciencia de dar respuestas positivas ante el cambio climático.



b. Sus objetivos

Como objetivo general, las Mesas AgroClimáticas estarán orientadas a la identificación de acciones y propuestas para la generación de resultados en la agricultura, ganadería y pesca del país, que contribuyan positiva y eficientemente a la reducción de los gases de efecto invernadero, así como producir las transformaciones necesarias que les permitan afrontar, en condiciones de productividad en un ambiente de colaboración, los efectos del cambio climático.

Como objetivos específicos, tendrán los siguientes:

1. Promover el uso tecnologías que contribuyan a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y que a su vez mejoren o mantengan su productividad, lo que implica procesos de aprendizaje e innovación para su generación, transferencia y adopción.
2. Desarrollar competencia para identificar, formular y negociar proyectos conjuntos entre el sector público y el privado que estén orientados a la generación de bienes públicos y semipúblicos de interés para los actores participantes.
3. Innovar en políticas y programas de financiamiento de las actividades agrícolas y pecuarias orientadas a la producción de transformaciones en los sistemas de producción en concordancia con el cambio climático.
4. Fomentar la formulación, negociación y puesta en operación de programas y proyectos que eleven la conciencia y capacidades de los actores productivos agropecuarios y de pesca sobre los determinantes y efectos del cambio climático sobre sus sistemas de producción y los ecosistemas en que se desenvuelven.
5. Incidir en los contextos en los cuales se desenvuelven, para que el tema del cambio climático, tanto en sus determinaciones como en sus consecuencias, sea conocido, valorado y atendido.

Para cumplir con estos objetivos, las Mesas AgroClimáticas harán parte sustantiva de las políticas del sector agropecuario, avaladas por el Ministro Rector del Sector Agropecuario, el Consejo Nacional Sectorial Agropecuario (CNA), bajo la coordinación general de la Secretaría Ejecutiva de Planificación del Sector Agropecuario Sectorial Agropecuaria (Sepsa) y con presencia en las ocho regiones de planificación del sector agropecuario, bajo la coordinación de los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios.



Estructuralmente se pueden esquematizar de la siguiente forma:

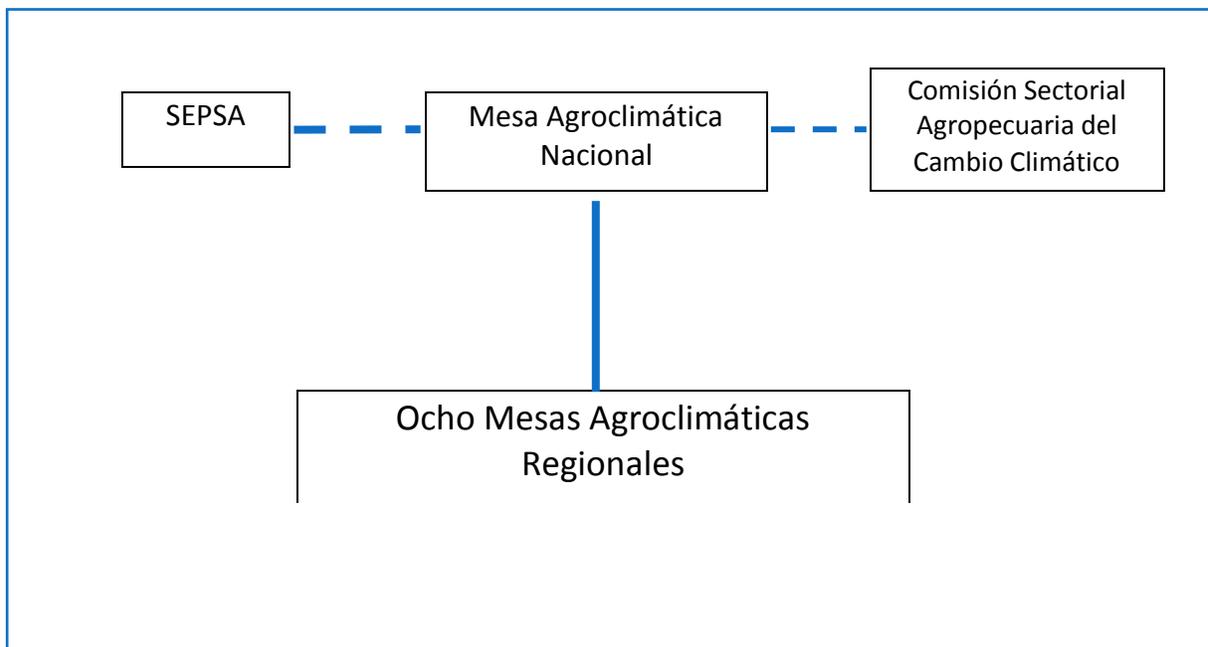


Ilustración 1. Estructura general de las Mesas AgroClimáticas

c. Composición básica

El éxito de estas Mesas AgroClimáticas depende de múltiples factores y dentro de ellos uno de los más determinantes es de los actores que las constituyen y el otro, del grado de interés y participación que manifiesten. El primer factor es producto del papel que cumple el organismo organizador y facilitador que deberá realizar una serie de actividades conducentes al fomento de la estructura, la explicación directa de sus objetivos y de motivación a los actores participantes.

Esto le exigirá un trabajo de identificación y caracterización de los actores, tanto privados como institucionales, que le permita precisar sus grados de influencia y convergencia con las acciones del cambio climático. Esto dará como resultado una clasificación de los actores, tanto institucionales como privados en términos de los objetivos fundamentales trazados por las estrategias, políticas y programas establecidos.



En términos genéricos, los actores se podrán dividir en tres categorías: institucionales, privados y académicos, y otras organizaciones de la sociedad civil. Esta categoría es importante puesto que allí se pueden derivar importantes aportes en materia de información y conocimiento para las diferentes tareas de mitigación, adaptación y prevención de riesgo que incluyen las acciones de cambio climático. Entre los actores institucionales o públicos, es preciso resaltar la importancia de participación de los representantes de la Banca para el Desarrollo, toda vez que es un instrumento fundamental para hacer posible las modificaciones técnicas, funcionales y estructurales de los sistemas de producción en concordancia con las acciones necesarias ante el cambio climático.

La selección de los actores, además de su identificación y caracterización, tendrán parámetros importantes de representatividad, diversidad y pluralidad (cómo cuáles????). Bajo el primer criterio se busca que cada actor que haga parte de la Mesa, represente oficialmente a la institución y organización procurando que en el nivel que se opere, tanto de la Mesa Nacional como la Regional, tenga un cargo pertinente a las responsabilidades que implica el tema. Representatividad que también es válida para las organizaciones del sector privado y el académico.

El concepto de diversidad también es importante mantenerlo en función de la heterogeneidad de los sistemas de producción existentes en la agricultura, ganadería, pesca y desarrollo rural. En tal sentido, los análisis y decisiones deberán guardar este criterio, como un mecanismo importante de que sus decisiones y determinaciones tengan las mayores posibilidades de ser incluyentes.

La pluralidad hace referencia a las diversas posiciones que tengan los actores, tanto institucionales como privados, sobre determinados temas o sobre el cambio climático en su conjunto. Es preciso que las Mesas AgroClimáticas conserven este criterio como un principio democrático a la emergencia de multiplicidad de ideas y criterios en la búsqueda de las mejores soluciones posibles.



d. Órganos técnicos de apoyo

i. Comisión Sectorial Agropecuaria de Cambio Climático

El Sector Agropecuario, ha organizado, en conjunto con el MINAE, la Comisión Sectorial Agropecuaria de Cambio Climático en la cual se tratan temas técnicos y de seguimiento de las políticas públicas existentes en este campo.

Esta Comisión actúa en el ámbito nacional, bajo la coordinación de la Viceministra de Agricultura y con participación de técnicos de la Dirección de Cambio Climático (DCC) de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE), del Ministerio de Agricultura y Ganadería y de instituciones del sector tales como el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), Incopesca, la Oficina Nacional de Semillas (ONS), el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (INTA), los coordinadores de los NAMA Café y Ganadería y miembros de Sepsa.

De esta manera se cuenta con grupo de personas informadas y conocedoras del tema que analiza, recomienda y propone acciones en materia de cambio climático de acuerdo a la realidad del país y a las posibilidades de aplicación en los marcos del sector agropecuario.

ii. La Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria

Es el organismo permanente de planificación y coordinación de las políticas públicas del sector agropecuario, que bajo la orientación y coordinación con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), estructura y facilita la formulación de políticas agropecuarias y desarrollo rural del país. Funcionalmente tiene dos áreas fundamentales: Información y Estudios Económicos y la Política Agropecuaria y Rural. Actúa como organismo asesor del Ministro de Agricultura, en su calidad de rector del sector agropecuario y cumple con las orientaciones del Consejo Nacional Sectorial Agropecuario.

En el Área de Política Agropecuaria y Rural, cuenta con funcionarios especializados en el tema ambiental y a su vez con responsables de la asesoría a los Comités Regionales Sectoriales Agropecuarios de las ocho regiones de planificación y gestión del Sector Agropecuario.



e. Órganos de decisión política

Como Mesas Agroclimáticas, tendrán una orientación política única que provendrá del sector agropecuario y este a su vez establecerá las relaciones pertinentes con el MINAE, en las respectivas instancias de participación conjunta en el más alto nivel. De esta manera será una transversalización de las políticas y programas de cambio climático y de gestión de riesgo, en las políticas, planes y programas del Sector Agropecuario.

En este sentido los órganos fundamentales serán: el Ministro de Agricultura, en su condición de Rector del Sector Agropecuario, el CAN y los respectivos jefes de las instituciones del sector agropecuario.

Las respectivas Mesas AgroClimáticas de las regiones tendrán una autonomía relativa en la aplicación de sus decisiones, que serán avaladas sobre las implicaciones que ellas tengan con el sector público por los respectivos jefes y al Ministro de Agricultura y Ganadería

6. IMPLEMENTACIÓN

La implementación de las Mesas AgroClimáticas debe ser concebido como un proceso, vale decir como una sucesión de acciones y tareas que se deben cumplir para que puedan lograr sus propósitos, objetivos y metas. En otras palabras, requiere de una metodología de gestión, en el cual intervienen múltiples actores cuyos propósitos, voluntades y orientaciones no es posible controlar.

Es una iniciativa pública orientada a generar un bien público: un espacio o una plataforma de diálogo, negociación y generación de propuestas y acciones de transformación de los sistemas de producción de la agricultura, la ganadería y la pesca como respuesta estructural y fundamental ante el cambio climático.

Como proceso, deberá transcurrir por cinco momentos: 1) Preparatorio, 2) Organizacional, 3) Estratégico y 4) Operativo, tal como se ilustra a continuación. Adaptados de la metodología presentada por el Programa de fortalecimiento de la economía y empleo Fortalece, así como de las elaboraciones sobre la gestión social del desarrollo rural territorial en los marcos de Ecadert 2010-2030 y del Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar. (Programa fortalecimiento de la economía y el empleo Fortalece (Minec/GTZ), 2007) (IICA, 2017)



Ilustración 2. Momentos de implementación de las Mesas AgroClimáticas

El momento preparatorio establece las condiciones iniciales requeridas para que pueda darse la acción impulsora del desarrollo de las Mesas AgroClimáticas. El momento de organización genera mecanismos de participación y concertación entre los actores involucrados. La construcción grupal de la estrategia agro climática, establece el derrotero consensuado entre los actores en función de sus aspiraciones y posibilidades. La fase operativa concretiza las acciones a realizar en el corto plazo, en función de esa visión estratégica y de la planificación derivada de ella, así como la negociación de la propuesta de intervención para lograr una agricultura y ganadería agroclimática sostenible y competitiva.

a. Momento Preparatorio

El propósito de este momento es concretizar acuerdos iniciales entre instituciones u organizaciones presentes tanto en el nivel nacional como en las ocho regiones de planificación; y dispuestas a impulsar su desarrollo agropecuario con acciones climáticas; conformar un equipo de trabajo interdisciplinario e interinstitucional, para dar los primeros pasos en ese proceso de manera planificada; precisar y validar con los actores previamente seleccionados las posibilidades de emprender un proceso sostenido de adecuación de la agricultura, ganadería y pesca ante el cambio climático.



Es importante saber que cada uno de los actores, tanto institucionales como privados, tiene un conjunto de experiencias organizativas e institucionales e iniciativas exitosas o fallidas, de las cuales han podido extraerse aprendizajes positivos o negativos, elementos de motivación o desencanto, procesos en marcha o truncados, etc.

Es necesario conocer y comprender esas trayectorias, apoyarse en ellas y en los avances logrados hasta entonces, en las capacidades individuales o grupales ya desarrolladas, así como tomar en cuenta los precedentes menos favorables y sus secuelas.

El momento preparatorio implica una serie de tareas que pueden ser muy diferentes de una Mesa o otra, dependiendo de su situación específica, la cual puede requerir acciones que en otra resultan innecesarias. Así, por ejemplo, si el capital social está débil, probablemente será necesario enfocar esfuerzos inicialmente en el fortalecimiento de las relaciones o en el mejoramiento de dichas condiciones, a fin de que sea factible una relación colaborativa entre actores institucionales o privados, para luego proceder con los otros momentos del proceso.

En circunstancias relativamente normales, es posible que se quiera acometer, entre otras, las siguientes actividades preparatorias para facilitar el desenvolvimiento posterior del proceso de conformación de las Mesas AgroClimáticas:

1. Construcción de alianzas institucionales, identificando los requerimientos de apoyo y posibles socios, forjando relaciones colaborativas y formalizando acuerdos iniciales en los cuales pueden participar instituciones públicas, organizaciones privadas u universidades interesadas en el tema.
2. Conformación de equipos de trabajo iniciales que, por su formación o experiencia, se complementen entre sí y asuman en conjunto la responsabilidad de contribuir a la creación de condiciones favorables para luego asociar a otros actores institucionales o privados en un emprendimiento colectivo para impulsar el desarrollo de acciones climáticas
3. Elaboración de un plan de trabajo para la fase inicial, con un objetivo claro y realizable en un plazo relativamente corto, asociado a la creación de condiciones favorables para el proceso subsiguiente. Deberá definir qué se hará y cómo, quiénes lo harán y con qué recursos, el tiempo requerido y los resultados a obtener.
4. Análisis de la situación de los sistemas de producción a ser transformados, de su situación en cada una con relación a los aspectos de riesgo, adaptación y mitigación, como también de sus retos y oportunidades, así como de las dinámicas más relevantes, con sus efectos positivos o negativos. Este análisis rápido inicial deberá tomar en consideración el entorno en el cual se encuentran las actividades



productivas, incluyendo los factores favorables o desfavorables para un proceso de adecuación y transformación ante el cambio climático.

5. Identificación de obstáculos y elementos favorables para el funcionamiento de la Mesa. Como resultado del análisis preliminar, de las reflexiones del grupo de trabajo y de sus diálogos con informantes clave y representantes de actores privados e institucionales, se identifican los principales retos que se enfrentarán inicialmente y que es necesario considerar, así como determinadas condiciones que podrían facilitar ese proceso.

b Momento organizacional

Para que los actores privados e institucionales puedan involucrarse activamente y con capacidad decisoria se requiere de plataformas de participación y concertación, que se están denominando Mesas AgroClimáticas debidamente organizadas, legitimadas cuyas decisiones tomen concreción en la práctica. La construcción, ampliación y funcionamiento efectivo de estas Mesas es el propósito principal de este momento del proceso, partiendo de los núcleos iniciales constituidos durante la fase preparatoria e incorporando cada vez más actores privados relevantes y representativos.

Aunque las tareas específicas y su secuencia pueden variar de una Mesa a otra, en general es posible identificar varias actividades que conviene realizar durante este momento. Las principales son:

1. Conformación del grupo coordinador de la Mesa, de acuerdo a un reglamento previamente acordado, como el primer paso para la articulación entre lo público y privado, para lo cual es necesario identificar las personas que pueden asumir el liderazgo colaborativo, tanto de las organizaciones de sociedad civil como de las instituciones del sector que están dispuestas a impulsar la iniciativa de adecuación de la agricultura al cambio climático. Después de elaborar el listado de posibles integrantes, agrupándolos por categorías de actores, estos asumirán, en un proceso facilitado, compromisos específicos y definirán sus roles al conformar el núcleo ejecutivo de la Mesa AgroClimática respectiva.
2. Análisis de la institucionalidad del ámbito de influencia de la Mesa, identificando las propuestas e iniciativas de desarrollo de la agricultura; las instituciones públicas y organizaciones de la empresa privada presentes en él, y las principales normativas y políticas con influencia que las promueven.
3. Mapeo y caracterización de actores privados y públicos, sus intereses y capacidades para vincularse y contribuir con procesos del cambio climático. Esto incluye identificar, integrar y dialogar con los actores en cuanto a su aporte potencial al



proceso de cambio climático. Así se fomenta la participación entre los actores con objetivos afines.

4. Desarrollo de competencias, especialmente organizativas y de liderazgo colaborativo, negociación e incidencia por parte de los actores privados y públicos, con atención especial a actores con alta vulnerabilidad y personas importantes que han sido excluidos de los procesos institucionales relacionados con el cambio climático.

El proceso de organización de actores está estrechamente asociado a la elaboración de la estrategia de aprendizaje y desarrollo de competencias de colaboración, que parte de las experiencias y saberes previos de las personas participantes.

c Identificación y caracterización de los actores institucionales y privados

La gestión de una agricultura climáticamente inteligente requiere del conocimiento, comprensión y competencia de aprendizaje e innovación de los y las actores que participan o podrían participar, con los cuales será necesario interactuar por su papel en la gobernanza del proceso, o por los intereses que representan. Los procesos de integración de actores permiten orientar la vinculación de ellos en el proceso de gestión de una agricultura climáticamente inteligente. Esto contribuirá a que puedan interactuar en las Mesas AgroClimáticas, tanto en las regiones como en el ámbito nacional.

Para ello se siguen tres pasos fundamentales:

1. Identificación y caracterización de actores.
2. Conocimiento y entendimiento de actores.
3. Estrategia de participación y colaboración de actores

Identificación y caracterización de los actores

Para realizar este trabajo, el equipo facilitador e informantes claves identificados realizan un listado amplio de los actores, tanto públicos como privados relacionados con el impulso de una agricultura climáticamente inteligente; listado que servirá para acopiar información básica de estos y las actividades que realizan. Seguidamente se presentan algunos aspectos básicos sugeridos para este acopio de información:

- Nombre del actor privado o público.
- Información de contacto: persona de contacto, teléfono, correo electrónico, otra.



- Ubicación geográfica: lo más específica posible.
- Dimensión del desarrollo en la que se ubica: producción, transformación, prestación de servicios, todos ellos relacionados con una visión ampliada de la agricultura.
- Actividades a que se dedican: agricultura de exportación, agricultura para el mercado interno, ganadería de carne, ganadería de leche o de doble propósito, cría, cría de búfalos, acuicultura, pesca artesanal, pesca empresarial, ganadería menor: aves, cerdos, ganado ovino, caprino, etc.
- Ámbito de acción: regional, cantonal, territorial, provincial, nacional, internacional.
- Naturaleza: individual, corporativo, asociativo.
- Número aproximado de miembros que representa.
- Años de experiencia en la región o en el país.
- Principales acciones realizadas en el último año.

Conocimiento y entendimiento de actores.

Con ello se pretende obtener información sobre el tipo de involucramiento que los actores, públicos y privados, puedan tener en el proceso de gestión de una agricultura climáticamente inteligente.

Para ello, es necesario contar con información valorativa sobre la disposición y el posible compromiso de dichos actores en el proceso de adecuación de la agricultura al cambio climático. Por ello, se sugiere reflexionar sobre ¿Cuáles actores son aliados naturales de la propuesta de una agricultura climáticamente inteligente y por qué? ¿Cuáles tienen reticencias, pero podrían sumarse al proceso y por qué? ¿Cuáles actores podrían oponerse y por qué? ¿Cuáles probablemente se mantendrán neutrales o al margen del proceso y por qué?

Para facilitar la interacción, se sugiere invitar a los actores en función de su convergencia con la agricultura climáticamente inteligente y de su capacidad de facilitar procesos de decisión en la temática y marco de objetivos.

La convergencia se refiere a la afinidad de los actores con los objetivos de la agricultura climáticamente inteligente y su involucramiento efectivo en ella. La convergencia es baja cuando no hay afinidad de objetivos; intermedia cuando sí existe, pero no se han involucrado activamente, y alta, cuando ya están involucrados.



La influencia se refiere a la capacidad de los actores identificados de incidir y afectar las decisiones de otros actores, movilizándolos en favor o en contra de un proceso de gestión de una agricultura climáticamente inteligente. La influencia es baja cuando no tienen posibilidad alguna de influir; es intermedia cuando tienen capacidad potencial de influir, pero no la ejercen, y alta, cuando efectivamente influyen.

Con este análisis, se pueden ubicar a los actores en una matriz, que constituye un mapa de actores que gráficamente puede dar mayor objetividad en el análisis, de la siguiente manera:

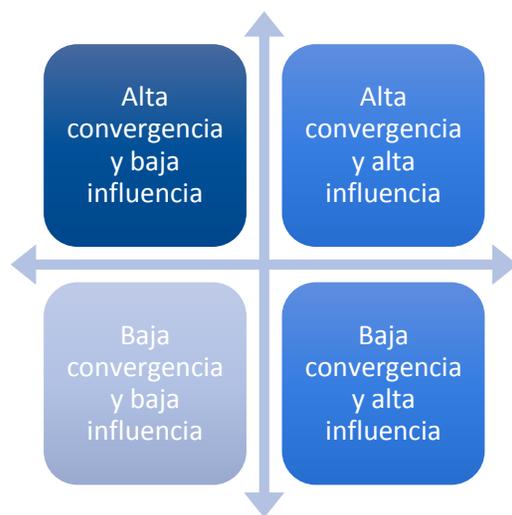


Ilustración 3. Mapa de actores

Estrategia de participación y colaboración de actores

Al aplicar el instrumento referido, es importante tomar en cuenta que su situación no es estática, sino que puede evolucionar, y es posible contribuir a ese cambio. Así, por ejemplo, un actor privado influyente puede tener una baja convergencia actualmente, por desconocimiento de los beneficios que le puede reportar el participar activamente en el proceso de conversión a una agricultura climáticamente inteligente; su convergencia puede mejorarse a través de un proceso de sensibilización, diálogo, interacción e incidencia por parte de otros miembros de la Mesas AgroClimáticas.

Asimismo, un actor privado o público, claramente convergente con el desarrollo de la agricultura climáticamente inteligente, pero con baja influencia, puede incrementar su



conjunto de la situación propuesta para la Región en el horizonte temporal definido en conjunto entre las Mesas Regionales y la Nacional.

5. Identificación de los factores actuales y emergentes de transformación agroclimática de la agricultura, ganadería y pesca, relacionados con apuestas estratégicas por parte de actores privados e institucionales con objetivos estratégicos a largo plazo.
6. Objetivos intermedios derivados de la visión y estrategia a largo plazo y motivación de la base para los principales ejes y acciones estratégicas a impulsar.
7. Proyectos estratégicos a impulsar en el mediano plazo para el desarrollo integral de la agricultura climáticamente inteligente.
8. Construcción de alianzas estratégicas entre actores privados de las regiones y con instituciones u organizaciones presentes en la Región.

e Momento operativo

En este momento se concretiza la Agenda Estratégica de cada Mesa AgroClimática por medio de proyectos tanto estratégicos como específicos y sus respectivas , que puedan generar resultados concretos y avances en la dirección propuesta.

De esta manera el momento operativo está relacionadas principalmente con tres tipos de tareas: 1) gestión organizacional, 2) con el fortalecimiento de la acción colectiva, y 3) el diálogo, la incidencia y la articulación político-institucional.

Del primer tipo de tareas operativas, gestión organizacional, interesan especialmente:

1. Elaboración e implementación de planes a corto plazo, incluyendo planes operativos y otras agendas o planes de trabajo, que a su vez requieren de:
 - constitución de comisiones de trabajo,
 - mecanismos de negociación, y
 - coordinación entre las instituciones y actores privados involucrados
2. Negociación y ejecución de proyectos tanto estratégicos como específicos.
3. Evaluación y seguimiento participativos,
4. Sustentabilidad de la organización

Del segundo tipo de tareas operativas, fortalecimiento de la acción colectiva, son especialmente importantes:

1. Comunicación social.
2. Liderazgo democrático y conducción participativa de procesos sociales.
3. Manejo y transformación de conflictos entre actores, tanto públicos como privados.



4. Control de la calidad de productos y servicios desde la perspectiva de las personas usuarias, mediante competencias de evaluación.

Los actores fortalecen sus “Competencias de evaluación de impacto” para medir el desarrollo de capacidades en la calidad del desempeño de las instituciones y la calidad de colaboración con ellos desde la perspectiva (multisectorial) de usuarios. Los resultados de evaluación se usan para revisar el procedimiento, objetivos, herramientas y materiales didácticos. Se busca también la perspectiva de grupos excluidos para mejorar la calidad de productos y servicios y ampliar la inclusión.

El proceso de cambio por las Mesas AgroClimáticas presenta un arreglo novedoso de cooperación entre instituciones públicas, empresas del sector privado y organizaciones de la sociedad civil y puede costar mucha energía y valor. Zimmermann (2015) ha tratado maneras de fracasar en procesos de cambio hacia más cooperación.

En esta parte se introducen políticas e instrumentos para una revisión y evaluación de los resultados de programas de capacitación y una optimización subsecuente de los mismos y se esperan los siguientes productos:

1. Se establecen los enfoques de género e interculturalidad son transversales en todas las actividades del programa y la igualdad de oportunidades es considerada clave para el éxito de los procesos de las Mesas AgroClimáticas.
2. Se desarrollan instrumentos de evaluación, sobre todo métodos sistemáticos de evaluación, programas para capacitaciones y manuales con criterios de aprendizaje autodirigido y situacional, para el desarrollo de competencias necesarias.
3. Las personas líderes colaborativas y también responsables políticos utilizan las nuevas competencias de evaluación, en conjunto con los involucrados de procesos de desarrollo de acciones climáticas y prevención de riesgo, mejorando de esta forma la colaboración y sus resultados.
4. Voz fortalecida de las mujeres y de la población rezagada sobre situaciones de discriminación, con empoderamiento como actores importantes, especialmente en las áreas vulnerables a los efectos de cambio climático, de salud, de alimentación y de educación.

Entre las tareas operativas del tercer tipo, el diálogo, la incidencia y la articulación político institucional, se destacan:



1. Creación y funcionamiento de mecanismos participativos para la negociación en lo referente a procesos político-institucionales relevantes para el desarrollo la agricultura climáticamente inteligente.
2. Relacionamiento con las instancias de planificación y gobernanza regional y nacional, y las interacciones con la institucionalidad pública nacional, en especial con el Sistema de Banca para el Desarrollo y otros entes financieros.
3. Descentralización de las políticas y articulación intersectorial en las respectivas regiones de planificación del Sector Agropecuario.

Para lo antedicho se requiere de la institucionalización de las Agendas Agroclimáticas en sus diferentes dimensiones en los organismos competentes y responsables del apoyo a la agricultura climáticamente inteligente. Estos procesos pueden estar acompañados por instrumentos jurídicos tales como cartas de entendimiento, convenios o acuerdos debidamente formalizados y definidos por los mecanismos y procedimientos de las instituciones y organizaciones participantes en todo el sistema de las Mesas AgroClimáticas.

Tareas operativas de las Mesas AgroClimáticas permiten:

1. Materializar el avance de la agenda estratégica de las Mesas regionales y la nacional
2. Consolidar las Mesas AgroClimáticas como plataformas útiles y legítimas de concertación entre el sector público y el privado.
3. Concretar acciones cooperativas y colaborativas entre lo público-público y lo público-privado
4. Articular y alinear procesos en el corto, mediano y largo plazo
5. Asegurar que el desarrollo de la agricultura, ganadería y pesca climáticamente inteligente sea efectivamente incluyente y eficaz.
6. Fortalecer las capacidades, tanto de los actores públicos como de los privados.
7. Construir aprendizajes a partir de las experiencias vividas en cada una de las Mesas AgroClimáticas.
8. Materializar las políticas públicas relacionadas con el cambio climático en los procesos productivos específicos en cada una de las regiones de planificación del sector agropecuario.
9. Establecer y fortalecer mecanismos de coordinación entre las instituciones públicas y entre estas y la empresa privada dedicada a las actividades agrícolas, ganaderas y de pesca, sobre la base de una agricultura climáticamente inteligente.

IV. FACTORES DE ÉXITO Y RIESGO EN LA PROMOCIÓN, ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LAS MESAS AGROCLIMÁTICAS



A continuación, se detallan algunos factores de éxito y de riesgo que podrían presentarse en el diseño, la promoción, la instalación, organización y operación de las Mesas AgroClimáticas, que podrían ser de utilidad para mejorar las plataformas de diálogo y acción. Estos elementos están inspirados en el trabajo Alexander Rayo titulado “Espacios de diálogo para construir estrategias de desarrollo público privadas: una guía metodológica” · (Rayo, 2013)

Cabe mencionar que, por tratarse de espacios donde hay diversidad de personas y caracteres, algunos factores de riesgo pueden presentarse más temprano o más tarde, o simplemente no tener importancia alguna. Los elementos de éxito, por su parte, pueden presentarse por sí solos o puede ser necesario fomentarlos. Su enumeración constituye una guía general que no debe ser tomada en forma taxativa y rígida, pues podría causar más problemas de los que solucione.

Para poner un ejemplo, es importante tener una caracterización y análisis de los actores, tal como se ha orientado en el título correspondiente de este documento, pero ello no implica exactitud, ni una valoración absoluta, así que sobre la base de definiciones básicas se debe tener una mente abierta a sus comportamientos, libre de los prejuicios que puede generar el análisis inicial. No es posible aspirar a conocer todo en detalle, pero es importante contar con una serie de nociones básicas antes de empezar el proceso.

a. Factores de éxito

El conocimiento de los actores contribuye, en gran medida, al éxito de la plataforma de las Mesas AgroClimáticas. Por ello, el análisis que se ha propuesto deberá ser realizado con la mayor rigurosidad posible, tanto de los pertenecientes al sector público como al privado. La convergencia e influencia de los actores deberá ser bien analizada, dentro de posibilidades temporales y de información que se maneje.

De esto se desprende la forma en que las personas gestoras de las Mesas AgroClimáticas deberán relacionarse con cada actor, tanto en sus primeros momentos como durante todo el proceso.

El otro factor de éxito es la identificación clara de un propósito común: uno o varios objetivos compartidos claramente identificados y manejados por todos los actores serán el común denominador y elemento de integración de la Mesa AgroClimática. Mientras más concretos y apropiados sean estos objetivos, mayores serán las probabilidades de éxito. Por ello, el momento estratégico que se está denominando en esta propuesta es fundamental,



con construcción de una visión compartida de futuro y la definición de las acciones y proyectos estratégicos fundamentales.

El compromiso y la confianza de los actores, tanto públicos como privados, es un aspecto esencial en el logro del éxito. Y los dos son resultantes de procesos constructivistas que se van modelando con las relaciones que se establezcan entre los promotores o gestores de las Mesas y los actores que se vayan incorporando, los objetivos comunes, las acciones compartidas, la identidad de propósitos, aspectos que van construyendo confianza y compromiso que se va midiendo por los avances en los resultados de la Agenda Climática y Prevención del Riesgo.

Es importante decir que los compromisos impuestos desgastan la confianza y tolerancia de los actores, tanto públicos como privados, motivo por el cual, los conductores del proceso, desde los organismos de decisión política, como técnica, deberán tener un particular cuidado.

Las Mesas AgroClimáticas están concebidas como plataformas de diálogo para la acción y este sentido, el diálogo exige el “reconocimiento del otro como un legítimo otro” (Maturana, 2002). De esta manera la escucha, el respeto, la reflexión y la expresión con el lenguaje, serán elementos que contribuyen en forma importante al éxito del funcionamiento de las Mesas AgroClimáticas.

La facilitación de las Mesas AgroClimáticas, exige de los moderadores que tienen responsabilidades sobre su promoción, organización y funcionamiento, elementos básicos de negociación como son la preparación detallada de las sesiones, con objetivos precisos y factibles de cumplir, con temáticas atractivas y viables para los participantes, y con la creación de un ambiente de confianza y cooperación.

Las normas de participación y de diálogo deberán ser explícitas y claras para todos los actores participantes, lo que además implica la observación de algunas normas importantes de parte de los moderadores del proceso, tales como: pensar antes de reaccionar, escuchar atentamente, asegurar un proceso justo e incluyente, enfrentar el problema y no a las personas, aceptar la responsabilidad propia, establecer una comunicación directa, identificar intereses, enfocarse en soluciones comunes que implique beneficios para todos.

El coordinador de las Mesas AgroClimáticas, como plataformas de diálogo y acción no se debe encargar de todo el trabajo, por el contrario, deberá estimular que los miembros de esta asuman responsabilidades en función de sus intereses y capacidades. Se trata de la persona que lleva la secuencia del proceso y se encarga de orientar los pasos a seguir para



que el grupo tome las decisiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas que se propone. Cuando un espacio es duradero, como es el caso de las Mesas AgroClimáticas, su coordinación puede ser rotativa al ritmo y tiempo que el grupo lo crea conveniente, aspecto que puede traducirse en su normativa interna.

Desde el primer encuentro oficial de los actores con las Mesas AgroClimáticas se deben dar asignaciones a los participantes que sean relativamente fáciles de cumplir y útiles para el proceso, lo que implica monitorear y dar seguimiento a su cumplimiento. Cada compromiso cumplido tendrá un efecto positivo en la creación de confianza entre los integrantes de la Mesa respectiva.

La coordinación y articulación entre los actores públicos y entre estos y los privados es un proceso en construcción, motivo por el cual no es un acto administrativo mediante el cual en forma automática y por relaciones de autoridad se concretiza. Esto implica que las articulaciones deberán ser “tejidas” en forma progresiva y en la medida de las responsabilidades y capacidades de cada actor. Este principio metodológico es bien importante para no desgastar el proceso de participación convocando a todos los actores con agendas limitadas en las cuáles muchos de ellos no tienen interés ni responsabilidad alguna. Por ello, la construcción de las agendas y las convocatorias es una labor que requiere análisis y pensamiento de parte de los promotores de las Mesas.

La generación de resultados es un elemento central para el éxito de las Mesas AgroClimáticas, lo que no necesariamente implica resultados estructurales ampliamente significativos, sino resultados parciales, de diferente tipo que sean fáciles de realizar, pero que tengan importancia para el proceso, entendiendo que la modificación o transformación de los sistemas de producción agropecuarios y de pesca en función del cambio climático tienen horizontes de mediano y largo plazo.

Socializar los resultados entre los actores integrantes de las Mesas es bien importante, pero también al conjunto de la opinión pública. Tarea que se podría realizar con relativa facilidad utilizando los medios de información que tienen las instituciones públicas participantes, tales como Sepsa, el MAG y otras del Sector Agropecuario, como las de ambiente, principalmente la DCC y la CNE. Pero también por medio de las de las organizaciones empresariales participantes.

Las relaciones entre las personas participantes en las Mesas AgroClimáticas es un aspecto importante en el éxito de su accionar. Significa esto que la valoración de las personas debe ser un principio importante para mantener su vigencia y funcionamiento armónico y dinámico. Esto implica, de parte de los promotores y coordinadores del proceso la



realización de actividades especiales en que las relaciones entre las personas afloren y generen las sinergias necesarias para una acción grupal más exitosa.

b. Factores de riesgo

Alexander Rayo (Rayo, 2013) hace un listado y análisis de los factores de riesgo que pueden tener las plataformas de diálogo y negociación de tipo público-privado. De ella se han seleccionado las siguientes: 1) la coyuntura o momento en que se hace la convocatoria para su constitución, 2) intereses ocultos, 3) la burocratización del proceso de convocatoria, organización y acción, 4) el tipo de moderación que se haga, 5) la falta de credibilidad y liderazgo, 6) la sobrecarga de trabajo que tengan los participantes, tanto públicos como privados, 7) el riesgo de que un grupo específico de participantes monopolice la actividad de estos espacios, 8) la falta de equidad, 9) el exceso de comunicación y 10) la errónea orientación a resultados.

Sobre el primer factor de riesgo, el momento o coyuntura en que se hace la convocatoria a la formación de la Mesa AgroClimática es importante señalar que efectivamente el grupo promotor deberá de tener el debido cuidado de analizar la situación que existe, tanto en el ámbito nacional como regional, para lanzarla, de tal manera que sea el momento más propicio para que la participación de los actores sea haga posible. Se debe cuidar de que esta propuesta no compita con otros espacios ya existentes o que estén en proceso de ser organizados.

Por intereses ocultos se refiere a que la plataforma puede ser ocupada por actores que no tienen intereses auténticos en la transformación de la agricultura ante el cambio climático y la prevención del riesgo, o en otras palabras hacia una agricultura climáticamente inteligente, sino que buscan aprovechar el espacio para captar recursos o apoyo a otros intereses poco pertinentes. Esto sucede como una consecuencia de una mala identificación y caracterización de los actores, tanto públicos como privados.

La burocratización es uno de los elementos de riesgo de toda iniciativa, sea pública o privada. El exceso de formalización, reglamentación y de aplicación de procedimientos rígidos y la rigidez del proceso con énfasis en las actividades sin enfatizar la obtención de resultados, es un riesgo importante que se debe de evitar.

Esto es importante por tratarse de una relación pública-privada, poco acostumbrada en la gestión pública tradicional del país. La credibilidad del sector privado hacia la administración pública es baja y se debe partir de esta situación desfavorable que, si no se trata de solventar, se puede convertir en un serio riesgo para el proceso.



Una inadecuada moderación del proceso es un riesgo vital. Esto plantea la necesidad de establecer reglas, metodologías y técnicas de moderación entre las personas responsables de esta función. El entrenamiento de los moderadores se constituye en una acción previa antes de poner en marcha las Mesas AgroClimáticas, como una acción necesaria para evitar riesgos que limiten o anulen su éxito.

El establecimiento de un diálogo reflexivo exige la aplicación de métodos y técnicas que estimulen la participación equitativa y productiva de los actores, así como la generación de ideas y propuestas producto de una convergencia de voluntades incluyentes y constructivistas entre todos los actores participantes.

Se deben realizar acciones complementarias tendientes a fortalecer la credibilidad y el liderazgo de la institución u organismo que asuma la coordinación de las Mesas AgroClimáticas, principalmente a crear confianza con el cumplimiento de lo que se dice, la seriedad que ponga en la organización de los distintos momentos del proceso y la transparencia y disciplina que aplique para generar elementos de cohesión entre los integrantes.

Teniendo en consideración la diversidad de funciones y actividades que tienen los actores, tanto institucionales como privados, es importante ir al ritmo de sus propias posibilidades de intervención, sin que la Mesa AgroClimática se convierta en una carga poco atractiva, burocrática y agotadora.

El interés de los actores es una resultante a construir en un tema muchas veces desconocido en sus determinaciones y consecuencias para muchos actores públicos y privados de la agricultura del país y en la medida en que este tema empiece a ocupar la agenda de cada actor, la actividad de la Mesa AgroClimática se dinamiza en forma natural y sostenible.

Evitar que cada Mesa AgroClimática se estanque en la participación de un mayor número y variedad de actores es una acción que tiende a evitar un riesgo de importante, cuál es el monopolio de la plataforma por un reducido grupo de personas. Si esto sucede, le resta legitimidad, representatividad y diversidad, con efectos negativos en su funcionamiento y generación de los resultados necesarios para el tránsito hacia una agricultura climáticamente inteligente.

Este riesgo podría estar relacionado con la asignación inequitativa de servicios, recursos, formación de capacidades y otras acciones afirmativas. En este sentido el mantener



principios de equidad en la gestión pública se constituye en una cualidad esencial para el buen funcionamiento de las Mesas AgroClimáticas como plataformas adecuadas para la relación entre lo público y privado en el ejercicio de la generación de un servicio público de un estratégico valor como es la contribución positiva de la agricultura, ganadería y pesca al cambio climático y la prevención del riesgo para todo el conjunto de la sociedad.

El manejo adecuado de la comunicación es una cualidad a mantener para evitar el riesgo que conlleva saturar a los actores, públicos y privados, con comunicaciones reiteradas, poco significativas, perdiendo de vista lo importante y estratégico, que además pueden traducirse en elementos distorsionantes de las relaciones establecidas entre los actores, públicos y privados, participantes en las Mesas.

Por último, existe el riesgo de enfatizar resultados poco sustantivos que contribuyan al objetivo estratégico que cada Mesa determine. En este sentido es importante mantener la objetividad sobre la marcha del proceso para lo cual es importante establecer un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación sobre la base de indicadores pertinentes, medibles, independientes y verificables, que presente resultados objetivos y significativos con respecto a los resultados de las Agendas Climáticas y de Prevención del Riesgo del Sector Agropecuario.

De todos estos factores del éxito y riesgos así expuestos, existe un elemento central que podría desatar una dinámica clave para el buen funcionamiento de las Mesas Agroclimáticas cual es el grado y sentido de apropiación (Programa fortalecimiento de la economía y el empleo Fortalece (Minec/GTZ), 2007) de los actores participantes en ellas que visualizan e experimentan los positivos resultados de las sinergias establecidas entre lo público y privado y entre las diferentes manifestaciones heterogéneas, pero posiblemente complementarias en la transformación de una agricultura climáticamente inteligente de mayor valor para ellos y el conjunto de la sociedad.

Dicha apropiación no es una resultante incierta, sino que será producto de todas las acciones positivas que se desarrollen, especialmente de aquellas que contribuyen a la comprensión del fenómeno del cambio climático, los peligros que encierra, pero también las oportunidades que se pueden derivar de él.

V. BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2012). Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (Inder). San José, Costa Rica: La Gaceta N° 103, martes 29 de mayo del 2012.



- Banco Mundial; CIAT; CATIE. (2015). Agricultura climáticamente inteligente en Costa Rica. Serie de perfiles nacionales de agricultura climáticamente inteligente para América Latina. 2da. ed. Washington, D.C. Grupo del Banco Mundial.
- CNE. (2016). Plan Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2020. San José, Costa Rica: CNE.
- Contraloría General de la República. (2016). Informe de la auditoría operativa sobre la eficacia de las acciones realizadas por el sector agropecuario para la mitigación, adaptación y gestión del riesgo del cambio climático. Contraloría General de la República, División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área Fiscalización de Servicios Económicos. San José: Contraloría General de la República (CGR).
- IICA. (8 de abril de 2017). Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar. Obtenido de Portal Siget: <http://www.portalsiget.net>
- Maturana, H. (2002). Transformación en la convivencia. Santiago de Chile, Chile: Oceano .
- Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones. (2009). Estrategia Nacional de Cambio Climático. San José, Costa Rica: Minaet.
- Naciones Unidas Objetivos del Desarrollo Sostenible. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas-Cepal. Santiago de Chile, Chile: NU-Cepal.
- Programa fortalecimiento de la economía y el empleo Fortalece (Minec/GTZ). (2007). Metodología para la conformación de mesas temáticas de concertación público-privado. San Salvador, El Salvador: Minec-GTZ.
- Rayo, A. (2013). Espacios de diálogo para construir estrategias de desarrollo público privadas: una guía metodológica. CEPAL, México. Cooperación Alemana. México: Naciones Unidas, México.
- Secretaría Ejecutiva de Planificación del Sector Agropecuario (Sepsa). (2016). Política de Estado par el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030. San José, Costa Rica: Sepsa/Inder.
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa). (2015). Políticas para el sector agropecuario y el desarrollo de los territorios rurales 2015-2018. San José, Costa Rica: Sepsa/MAG.



Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa). (2016). Estrategia de Articulación Sectorial Agroambiental y de Cambio Climático. San José, Costa Rica: Sepsa/MAG.

Zimmermann, Arthur (2015). Diez maneras de fracasar en el cambio organizacional. MetaaccionMagazine 5, p. 10-12