

SiGET

Sistema de Gestión Estratégica para el
Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar

Tareas estratégicas para la gestión del desarrollo de los territorios rurales



Mario Samper
con la colaboración de
José C. Arze, Laurent Dietsch
y Hernán González

Serie: Fascículos metodológicos

4



Inclusión en la
agricultura y los
territorios rurales



Productividad y sustentabilidad
de la **agricultura familiar**
para la seguridad alimentaria
y economía rural

SiGET

Sistema de Gestión Estratégica para el
Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar



Tareas estratégicas para la gestión del desarrollo de los territorios rurales

*Mario Samper con la colaboración de
José C. Arze, Laurent Dietsch y Hernán González*



Serie: Fascículos metodológicos



Inclusión en la
agricultura y los
territorios rurales



Productividad y sustentabilidad
de la **agricultura familiar**
para la seguridad alimentaria
y economía rural

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Tareas estratégicas para la gestión del desarrollo de los territorios rurales por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>) Creado a partir de la obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Mario Samper
Mediación didáctica: Patricia Bartol de Imbach
Corrección de estilo: Máximo Araya
Ilustración y diseño de portada: Gabriela Wattson
Diagramación: Gabriela Wattson
Impresión: Imprenta del IICA

Samper, Mario

Tareas estratégicas para la gestión del desarrollo de los territorios rurales / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; José C. Arze, Laurent Dietsch y Hernán González (cols.) – San José, C.R. : IICA, 2017.

112 p.; 21.6 cm x 28 cm. – (Serie fascículos metodológicos; no. 4)

ISBN: 978-92-9248-734-8

1. Desarrollo rural 2. Sector agrario 3. Creación de capacidad 4. Aprendizaje 5. Metodología 6. Proyectos de desarrollo 7. Materiales de capacitación 8. Planificación 9. Participación social 10. Desarrollo sostenible 11. Explotación agrícola familiar I. IICA II. Título

AGRIS
E50

DEWEY
307.141 2

San José, Costa Rica
2017

Índice general

| | |
|---|----|
| Presentación de los fascículos del SiGET | 5 |
| Siglas utilizadas en el texto | 6 |
| Sobre el autor | 7 |
| Sobre los colaboradores | 7 |
| Introducción | 9 |
| ¿Por qué son cruciales las tareas estratégicas en procesos de gestión social del desarrollo de territorios rurales? | 13 |
| ¿Qué relación hay entre estas y otras tareas en la gestión territorial? | 15 |
| ¿Cuáles son las interrelaciones entre prospectiva y planificación? | 17 |
| ¿Cuáles son las principales tareas estratégicas? | 21 |
| 1. Articulación de actores y redes para la formulación de la estrategia | 21 |
| 2. Análisis sistémico del territorio | 25 |
| 3. Prospectiva y proyecto de futuro del territorio | 37 |
| 4. Motores de desarrollo y objetivos estratégicos..... | 45 |
| 5. Elaboración de planes a mediano plazo, programas e ideas de proyectos estratégicos | 51 |
| 6. Construcción de acuerdos y alianzas para impulsar la estrategia de desarrollo territorial | 61 |
| ¿Qué tipos de acciones para la inclusión, el fortalecimiento de capacidades y el aprendizaje a partir de la experiencia pueden asociarse a las tareas estratégicas? | 67 |
| Acciones para la inclusión..... | 67 |
| Acciones para el fortalecimiento de capacidades | 69 |
| Acciones para el aprendizaje a partir de la experiencia | 71 |
| Ideas principales | 73 |
| Glosario | 83 |

| | |
|--|-----|
| Bibliografía citada..... | 101 |
| Recursos para profundizar en el tema | 103 |
| Herramientas estratégicas..... | 103 |
| Sitios web..... | 103 |
| Audiovisuales | 103 |
| Presentaciones con audio | 103 |
| Lecturas adicionales..... | 104 |

Anexos

| | |
|---|-----|
| Anexo 1. Esquema básico de contenidos del documento de un plan de desarrollo territorial a mediano plazo | 105 |
|---|-----|

Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Interrelaciones entre tareas de la gestión social del desarrollo territorial..... | 15 |
| Figura 2. Progresión y traslapes entre tareas en la gestión social del desarrollo territorial..... | 16 |
| Figura 3. Prospectiva y planificación en la gestión territorial..... | 18 |
| Figura 4. Biograma de situación anterior, actual y futura del desarrollo sostenible de un territorio..... | 41 |
| Figura 5. Síntesis de tareas estratégicas | 66 |

Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Tareas estratégicas y acciones longitudinales de inclusión..... | 69 |
| Tabla 2. Tareas estratégicas y acciones longitudinales de fortalecimiento de capacidades | 70 |
| Tabla 3. Tareas estratégicas y acciones longitudinales de aprendizaje a partir de la experiencia | 71 |

Presentación de los fascículos del SiGET

- El Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar (SiGET) publica tres tipos de fascículos, respectivamente enfocados en aspectos conceptuales, cuestiones de metodología y aportes sobre formación.
- Estos fascículos son elaborados a partir de la práctica y la reflexión colaborativa con los actores territoriales en países latinoamericanos, con quienes acompañan sus iniciativas en los diversos territorios, y con los responsables por las políticas públicas y la institucionalidad.
- Su propósito común es generar y difundir bienes públicos de gestión del conocimiento sobre las temáticas abordadas, provocar reflexiones e intercambios de ideas al respecto y contribuir a la construcción de propuestas teóricas, metodologías y acciones formativas en torno a ellas.
- Para mejorar las actuales versiones de los fascículos, se invita a realizar comentarios y aportes a partir de la valiosa experiencia en los territorios y en los países.
- Todos los fascículos están relacionados con las áreas principales del SiGET: gestión del desarrollo territorial, fortalecimiento de las agriculturas familiares y procesos político-institucionales asociados a ellos.
- Estos materiales están dirigidos a quienes impulsan o acompañan procesos de gestión del desarrollo de los territorios rurales y de los sistemas territoriales de agricultura familiar (STAF).
- El diseño de los fascículos busca facilitar su lectura e impresión, por lo que tienen elementos de mediación y están acompañados de bibliografía y otros recursos de profundización.
- Las cajas de texto tienen objetivos variados: resaltar ideas importantes, motivar la transferencia de los conceptos a las experiencias vividas y orientar en cuanto a autores y temáticas específicas.
- En el glosario del SiGET, en continua ampliación y revisión, se encuentran las *palabras o frases destacadas de esta forma*.
- En el texto y en recuadros se **destacan en negrita o subrayado** las herramientas que se sugiere consultar en la Caja de Herramientas en portalsiget.net
- Los fascículos pueden imprimirse y son de libre circulación para fines no comerciales, siempre y cuando se citen en forma apropiada y se reconozca la autoría intelectual e institucional.
- Son bienvenidas las observaciones, las críticas y las sugerencias para mejorar los fascículos en versiones sucesivas, así como el debate en torno a las cuestiones planteadas en ellos.
- Los fascículos conceptuales, metodológicos y sobre formación están asociados a sendos *Espacios de encuentro* en el portal web del SiGET, y a foros específicos alojados en ellos.
- El SiGET es una plataforma de gestión del conocimiento y apoyo a la formación de capacidades para el desarrollo territorial incluyente y los STAF, impulsada conjuntamente por dos proyectos insignia del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA): Inclusión en la agricultura y los territorios rurales, y Productividad y sustentabilidad de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y economía rural.

Otros fascículos y recursos relacionados con ellos se encuentran disponibles en los *Espacios de encuentro* conceptual, metodológico y sobre formación en: www.portalsiget.net

Siglas

| | |
|----------------|---|
| ECADERT | Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030 |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FIDA | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola |
| IICA | Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura |
| PNUMA | Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente |
| RIMISP | Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural |
| SiGET | Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar |
| STAF | Sistemas territoriales de agricultura familiar |

Sobre los autores

Sobre el autor

Mario Samper Kutschbach

Colombiano y costarricense. Especialista internacional en desarrollo rural e inclusión en la agricultura y los territorios rurales; coordinador del Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar – SiGET; coordinador del componente de gestión del conocimiento del Proyecto Insignia Inclusión en la agricultura y los territorios rurales, del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA. Doctorados en Historia rural latinoamericana, Universidad de California en Berkeley, y en Sistemas de producción para agricultura tropical sostenible, Universidad de Costa Rica.

Sobre los colaboradores

José Carlos Arze Carrión

Peruano. Economista agrícola. Especialista en inclusión en la agricultura y los territorios rurales, sede central del IICA. Miembro del equipo del Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar – SiGET y de la coordinación colegiada del Programa Regional de Formación de Capacidades de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial – ECADERT. Licenciado en Ingeniería Agronómica con énfasis en Economía Agrícola de la Universidad de Costa Rica, y egresado de la Maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional.

Laurent Dietsch

Francés. Agrónomo y especialista en desarrollo rural. Actualmente consultor independiente en cooperación para el desarrollo agrícola y rural, y anteriormente coordinador regional para Centroamérica de Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras, y coordinador de la Maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Centroamericana (UCA) en Nicaragua. Ingeniero Agrónomo con especialización en Ciencias Económicas y Sociales, Instituto Nacional Agronómico de Paris-Grignon (INA-PG), y Maestría en desarrollo rural por la UCA, Nicaragua.

Hernán González Mejía

Colombiano y costarricense. Consultor independiente en extensión agrícola y desarrollo rural para IICA, Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano, PNUD, JICA, Centro Científico Tropical, principalmente. Ingeniero Agrónomo de la Universidad del Tolima, Colombia. Master en Política Económica de la Universidad Nacional, Costa Rica. Estudios de Doctorado en Educación de la Universidad de La Salle, Costa Rica.

Introducción

Aunque los territorios son construcciones históricas y culturales, con una realidad actual expresada en identidades compartidas y sentidos de pertenencia, también es cierto, como lo expresaba el presidente de un *Grupo de Acción Local* español, que “sin proyecto de futuro, no hay territorio”. Esto puede interpretarse en el sentido de que si bien los territorios existen y se reconocen para la gestión de su desarrollo, se constituyen plenamente en sujetos colectivos en la medida en que los actores territoriales elaboran conjuntamente una visión compartida acerca de su futuro, y una estrategia para construirlo.

¿Cuál es el propósito de las tareas estratégicas?

- Construir un proyecto de futuro del territorio.
- Definir una hoja de ruta compartida y motores de desarrollo.
- Generar planes territoriales y programas a mediano plazo.
- Movilizar voluntades colectivas y recursos, en forma sostenida.
- Orientar las acciones operativas

Este cuarto fascículo metodológico del SiGET se enfoca en las *tareas estratégicas* planteadas someramente en el primer fascículo de esta serie, y propone un conjunto de instrumentos y acciones específicas para efectuarlas¹. Estas se encuentran concatenadas entre sí, de manera que los resultados de cada una de ellas son insumos para la subsiguiente. En su conjunto, se apoyan en los productos o resultados de las tareas preparatorias y organizativas, algunas de las cuales se retoman y completan o profundizan al generar e impulsar la estrategia de desarrollo del territorio. Por otra parte, las tareas estratégicas se traducen en acciones operativas, que deben ser orientadas por aquellas.

¿Cuáles son las tareas estratégicas?

- Articulación de actores y redes para la elaboración de la estrategia.
- Análisis sistémico del territorio.
- Formulación de una visión de futuro para el territorio.
- Identificación de motores de desarrollo y objetivos estratégicos.
- Elaboración de planes a mediano plazo, programas e ideas de proyectos estratégicos.
- Concreción de acuerdos y alianzas para impulsar la estrategia.

1 Samper, M. 2016. Introducción al proceso de gestión del desarrollo de los territorios rurales y los sistemas territoriales de agricultura familiar. Serie Fascículos Metodológicos no. 1, Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar. San José, Costa Rica, IICA.

La primera tarea estratégica es la articulación de *actores* sociales, institucionales y privados del territorio, *redes* formales e informales relevantes y *grupos excluidos* de su *gobernanza*, sobre la base de la *plataforma de concertación*, para formular la estrategia de desarrollo del territorio. Otras cuatro tareas estratégicas son: el análisis sistémico del territorio; la formulación de una visión de futuro compartida por los diferentes *actores territoriales*; la identificación de *motores de desarrollo* y *objetivos estratégicos*, y la elaboración participativa de *programas*, *planes a mediano plazo* e ideas de *proyectos estratégicos*. Finalmente, es necesario establecer acuerdos o alianzas entre los actores del territorio y con entidades públicas o privadas externas a él para impulsar la estrategia territorial en su conjunto, o los motores específicos de desarrollo.

Cada *equipo técnico facilitador*, *grupo articulador inicial* o la plataforma de concertación territorial propiamente dicha, deberán valorar cuáles de estas tareas es posible y pertinente llevar a cabo en determinadas etapas del proceso, y definir cómo se realizarán. El *análisis sistémico del territorio*, por ejemplo, puede realizarse en mayor o menor profundidad, y con procedimientos o instrumentos que no tienen que ser necesariamente los aquí propuestos, si cumplen bien el propósito. De manera similar, hay distintas maneras de construir la *visión de futuro* y de elaborar la *estrategia de desarrollo* a largo y mediano plazo. Las *herramientas* que aquí se proponen, con su *concatenación metodológica* e instrumental, tienen la ventaja de que en cada paso o momento se pueden apoyar en los resultados de tareas anteriores, y sus productos podrán retomarse luego como insumos para otras. Es posible introducir variantes y aplicar otros *instrumentos* conocidos que permitan lograr resultados similares. Pueden, asimismo, valorarse otras opciones metodológicas mencionadas en este fascículo y explorar la utilidad de herramientas disponibles en la Caja de Herramientas de del SiGET (<http://portalsiget.net/pages/herramientas/herramientas.aspx>) o en otros sitios web, incluyendo algunos que se indican al final de este texto.

¿En qué consisten las tareas estratégicas?

Son acciones a realizar por parte de las organizaciones de gestión territorial para construir una visión de futuro consensuada para el territorio, un “mapa de ruta” o estrategia de desarrollo a largo plazo con sus motores de desarrollo, y un plan a mediano plazo.

¿Quiénes realizan las tareas estratégicas?

- Equipo técnico facilitador: da apoyo metodológico, fortalece capacidades, integra resultados.
- Grupo articulador inicial: toma y ejecuta las primeras decisiones; moviliza a instituciones y organizaciones.
- Plataforma de concertación territorial: conduce el proceso, involucra a actores territoriales, redes y grupos excluidos; elabora propuestas y las somete a consulta.
- Actores sociales, institucionales y privados: participan en la elaboración, aprobación e implementación de la estrategia de desarrollo del territorio.

Al mismo tiempo que es necesario ser flexibles, aplicar criterios propios basados en la experiencia y adaptar la metodología a las condiciones de cada lugar, es importante que el proceso sea consecuente con el enfoque general y tenga una progresión apropiada, que permita avanzar hacia el logro de los objetivos propuestos. Así, en lo referente a las tareas estratégicas, conviene partir de un acuerdo claro en el ámbito político institucional que le dé viabilidad al proceso, e impulsar la elaboración de propuestas con una amplia y activa participación de los actores territoriales, con base en un conocimiento de las características y tendencias más importantes del territorio y la elaboración de una visión compartida de futuro, capaz de orientar las acciones, planes e iniciativas territoriales.

Como en las tareas preparatorias u organizativas, al emprender las estratégicas hay que tener muy presente el principio de *inclusión*, medular en el *enfoque sistémico* y participativo del desarrollo territorial. Es necesario reconocer tanto las *exclusiones* históricas que han frenado la participación efectiva de diversos grupos sociales en la gobernanza del territorio, como el riesgo de que la propia gestión territorial pueda perpetuar dichas exclusiones, o generar otras. Para abordar las exclusiones constatadas y lograr que el proceso de gestión sea efectivamente incluyente, hay que asegurar la participación en la construcción de la estrategia de desarrollo, tanto de actores territoriales como de redes relevantes y de grupos afines a lo que se pretende lograr, pero que tienen actualmente un bajo nivel de organización o poca capacidad de incidencia. También, es fundamental que el proyecto de futuro del territorio incorpore objetivos estratégicos, motores de desarrollo y proyectos estratégicos que valoricen los aportes de dichos grupos o redes y favorezcan su inclusión en el proceso y en sus beneficios.

Enfoque sistémico y participativo del desarrollo territorial incluyente

¿Qué implica?

Aplicación consciente y sistemática del principio de inclusión para asegurar la participación efectiva de actores territoriales, redes relevantes y grupos afines, contribuyendo al fortalecimiento de sus capacidades organizativas y de acción colectiva, así como de formulación de propuestas y de incidencia.

¿Qué permite?

Elaborar un proyecto de futuro territorial con aportes de todos los actores.

Atención especial merece la *agricultura familiar*, por su naturaleza eminentemente social y territorial, como motor de desarrollo del territorio en sus aspectos ambientales, económicos y sociales, pero también asociados a la *gobernanza relacional* y a las *identidades colectivas*. En los territorios en los cuales ella es relevante, las organizaciones y las redes de la agricultura familiar deberán participar en el proceso de *concertación* de la estrategia de desarrollo, y ver reflejados en ella sus intereses, problemáticas y potencialidades.

¿Por qué son cruciales las tareas estratégicas en procesos de gestión social del desarrollo de territorios rurales?

La función de la *prospectiva* territorial no es prever el futuro del territorio, sino generar participativamente una visión estratégica compartida, capaz de movilizar, de manera sostenida, voluntades y recursos tanto de los actores territoriales y otros grupos o redes como de *entidades externas*, orientando sus acciones e inversiones públicas o privadas de manera conducente a los objetivos de desarrollo definidos de mutuo acuerdo.

Prospectiva territorial

¿Para qué?

Movilizar voluntades y recursos orientando acciones e inversiones para concretar los objetivos de desarrollo definidos de común acuerdo.

¿Por qué es importante?

Proceso de generar en forma concertada una visión, mapa de ruta y apuestas estratégicas.

La construcción social e implementación de una estrategia de desarrollo para el territorio es un proceso en cuyas tareas, como sucede con diversas tareas de *gestión territorial*, puede haber *aproximaciones sucesivas*. Más importante que el documento en el cual se expresa determinada formulación de dicha estrategia, en un momento específico, es la elaboración conjunta de un “*mapa de ruta*” y de un conjunto de “*apuestas estratégicas*”, revisables en función de los avances o dificultades, circunstancias cambiantes y transformaciones al interior del territorio. Lo fundamental es que haya una efectiva apropiación de dicho proceso, con sus aprendizajes positivos o negativos por parte de quienes participan en la plataforma de concertación territorial, en la formulación de propuestas, en la negociación de agendas y en la definición del derrotero por seguir.

La estrategia de desarrollo del territorio no es, entonces, un fin en sí mismo sino un medio, muy importante, para generar acciones convergentes y sinérgicas que permitan avanzar en la

dirección propuesta y concertada. Sin ella, las iniciativas y proyectos que se impulsen al calor del momento o de ofertas que responden a prioridades ajenas a las del territorio, difícilmente podrán contribuir decisivamente a su desarrollo integral, endógeno, autosostenido e incluyente. Construir socialmente dicha estrategia, impulsarla en forma realmente participativa, someterla a *auditoría social* y revisiones periódicas para mejorar y actualizarla, fortalecerá la capacidad propositiva, de negociación y de actuación colectiva en torno a objetivos comunes.

Acciones longitudinales

- Facilitación de participación de grupos, redes excluidos
- Reconocimiento de aportes de la agricultura familiar
- Fortalecimiento de capacidades
- Sistematización de experiencias.

Al emprender las tareas estratégicas, como con las anteriores, es necesario realizar ciertas acciones que denominamos longitudinales, por cuanto han de efectuarse a todo lo largo del proceso de gestión social del desarrollo del territorio. Estas incluyen las *acciones afirmativas* para la inclusión de grupos tradicionalmente excluidos de la *gobernanza territorial*. En aquellos territorios en los cuales es relevante

determinado tipo de agricultura familiar, conviene valorar su potencial como motor de desarrollo territorial. Es importante fortalecer las capacidades de los actores territoriales, redes y otros grupos para que puedan participar propositivamente en la formulación e implementación de la estrategia de desarrollo del territorio. Hay que aprender, asimismo, de otras experiencias de construcción social de estrategias de desarrollo territorial, e identificar aprendizajes al sistematizar la propia.

Con las tareas estratégicas, se espera lograr, principalmente:

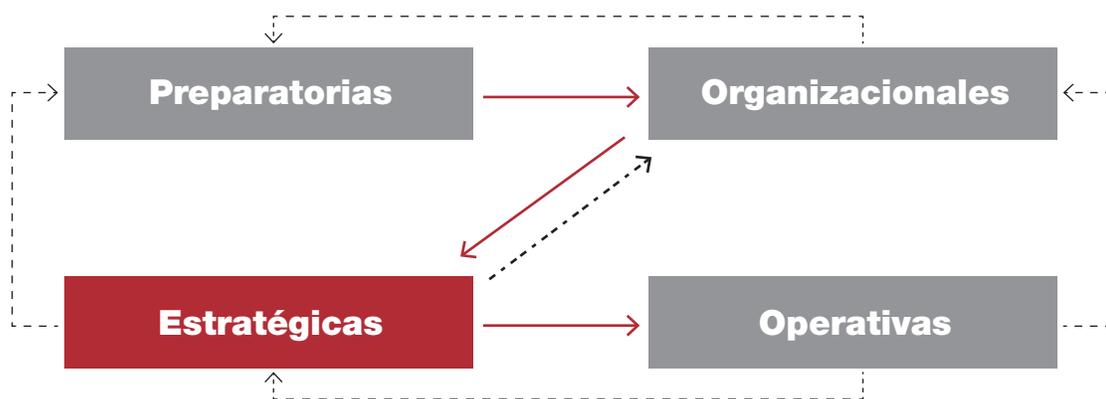
- Un *horizonte a largo plazo* definido participativamente y una visión prospectiva compartida para el territorio.
- Un conjunto de apuestas estratégicas y un “mapa de ruta” para avanzar en la construcción de ese proyecto de futuro, con motores de desarrollo priorizados.
- Un plan a mediano plazo para el desarrollo equitativo e incluyente del territorio, basado en sus potencialidades y articulado con procesos de planeamiento del país, con objetivos intermedios, *programas temáticos* y proyectos estratégicos asociados a los motores de desarrollo.

¿Qué relación hay entre estas y otras tareas en la gestión territorial?

Al realizar tareas estratégicas, se retoman resultados de *tareas preparatorias* y *tareas organizativas* iniciadas anteriormente, se establecen interrelaciones y sinergias con otras que se ejecutan en forma paralela o entrelazada, y se generan insumos para *tareas operativas*.

Figura 1

Interrelaciones entre tareas de la gestión social del desarrollo territorial.



El equipo técnico facilitador establecido en el marco de las tareas preparatorias, cumplirá una función importante brindando orientaciones metodológicas, información u otros insumos y apoyo técnico. Este equipo apoyará el análisis sistémico de la situación actual del territorio y de sus tendencias históricas y transformaciones, así como en la formulación participativa e implementación de la *visión prospectiva*, estrategia de desarrollo a largo plazo y planes a mediano plazo.

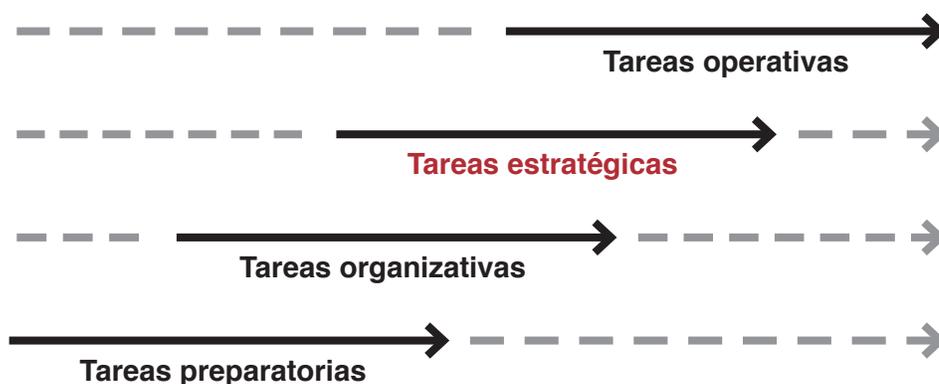
Los resultados de la *valoración preliminar del territorio* y del *análisis institucional*, *análisis de actores* y *análisis de redes*, son elementos de partida para el análisis sistémico de su situación, de sus tendencias históricas y procesos de cambio. La identificación y caracterización de actores y redes relevantes en el territorio permitirá, asimismo, reconocer *grupos de interés* con afinidades, algunas veces asociados a motores de desarrollo actuales o potenciales.

Por otra parte, al articular a otros actores, redes y grupos del territorio en la construcción de la estrategia de desarrollo del territorio, se afianza y amplía la plataforma de concertación territorial ya establecida, se fortalece su representatividad y gana en legitimidad social y política.

Finalmente -aunque hay otras interrelaciones- la visión prospectiva, apuestas estratégicas y plan a mediano plazo, orientarán las acciones y *planes operativos, proyectos e iniciativas de inversión* en el territorio.

Figura 2

Progresión y traslapes entre tareas en la gestión social del desarrollo territorial



Seguidamente se dará una breve explicación de cómo pueden realizarse las principales tareas estratégicas, y se hará referencia, cuando sea pertinente, a determinados apoyos metodológicos e instrumentos para facilitar su realización².

2 Para una explicación más amplia sobre cada una de estas tareas, puede consultarse el Capítulo VI de *Orientaciones y herramientas para la gestión territorial* (Samper et al. s. f., de próxima publicación), y para mayores detalles sobre los procedimientos, elementos de apoyo metodológico e instrumentos, consultar la Caja de Herramientas del SIGET, en <http://portalsiget.net/pages/herramientas/herramientas.aspx>.

¿Cuáles son las interrelaciones entre prospectiva y planificación?

En la propuesta de gestión social participativa de desarrollo territorial, se conjugan elementos de prospectiva, orientados hacia la construcción de una visión de futuro consensuada para el territorio, y de planificación, para avanzar en su realización.

La visión de futuro y las “apuestas estratégicas” asociadas a ella cumplen un papel integrador y articulado de planes a mediano y a corto plazo. Estos incluyen tanto a los ya existentes en el territorio, como los que son generados en el proceso prospectivo y de planificación territorial.

Los instrumentos fundamentales para la prospectiva territorial son:

- **Análisis sistémico** del territorio y de sus transformaciones
- **Elaboración participativa de una visión de futuro compartida** para el territorio
- **Priorización de motores de desarrollo** y objetivos a largo plazo asociados a ellos

Los instrumentos de planificación son principalmente:

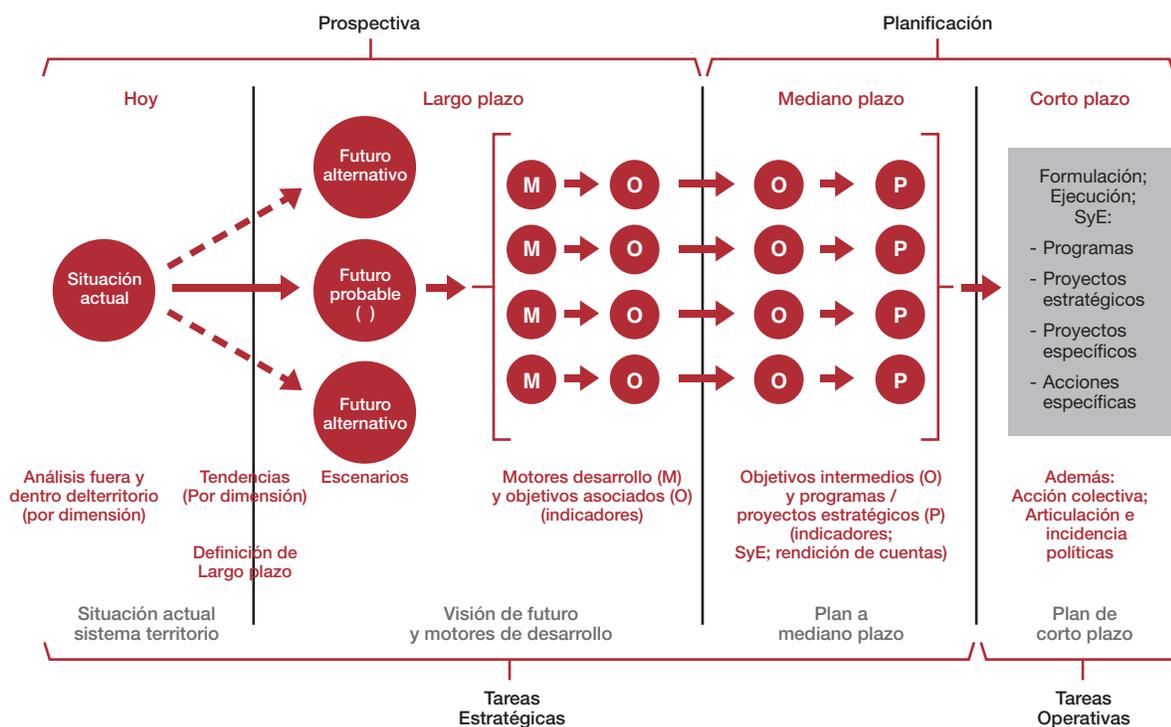
- **Planes de desarrollo territorial a mediano plazo:** elaborados sucesivamente a lo largo del período establecido en la visión prospectiva y estrategia a largo plazo, movilizan y orientan esfuerzos conjuntos o coordinados de actores comprometidos con la realización de acciones conducentes a impulsar los motores de desarrollo priorizados y lograr los objetivos estratégicos asociados a ellos, en función del proyecto de futuro del territorio.
- **Planes a corto plazo:**
 - Planes y agendas de trabajo, anuales o no, elaborados para diversos propósitos por el equipo técnico facilitador, la instancia de coordinación de la plataforma de concertación territorial, sus entidades miembro y las redes o grupos de trabajo que se establezcan para realizar determinadas acciones en un plazo relativamente corto.
 - Plan Anual operativo: El plan operativo anual es un instrumento de gestión ligado en forma estrecha a los presupuestos para la operacionalización de diferentes tipos de recursos. Estos planes parten de una valoración de la situación a lograr en un plazo de un año.
- **Programas:** constituidos por una serie de acciones específicas recurrentes, proyectos y subproyectos, que por lo general están orientados a la consecución de múltiples resultados diferenciados para un objetivo en particular, el cual requiere un proceso sostenido a mediano

plazo para alcanzarlo. Una de las funciones de los programas es impulsar las acciones longitudinales para la inclusión, el fortalecimiento de capacidades y el aprendizaje a partir de la experiencia. Otra de sus funciones es articular y dar continuidad e ilación, en función de un objetivo relevante a una serie de iniciativas de corto plazo. Por lo general, los programas serán temáticos por cuanto se enfocan en determinado aspecto del desarrollo territorial.

■ **Proyectos:**

- *Proyectos estratégicos:* son iniciativas de inversión que movilizan recursos para abordar una problemática relevante u oportunidad para impulsar el desarrollo integral de un territorio por medio de fortalecimiento de motores de desarrollo actuales y motores de desarrollo potenciales, basados en apuestas estratégicas consensuadas y alineadas a los objetivos y visión estratégica. Se centra en la generación de transformaciones y cambios sustantivos en el territorio a partir de la modificación de condiciones estructurales, basadas en un sentido de apropiación e identidad territorial para el mejoramiento de la calidad de vida del territorio.
- *Proyectos específicos:* actividades únicas y puntales que responden a un esfuerzo temporal definido para la consecución de un producto, resultado o servicio único e irrepetible, donde se concatena una serie de esfuerzos con un alcance técnico y recursos definidos.
- *Acciones específicas:* son acciones programáticas de apoyo técnico a la gestión de los planes, programas y proyectos, así como a las áreas estratégicas, procesos y componentes, que necesitan de soporte financiero, recursos humanos, recursos materiales e inmuebles.

Figura 3
Prospectiva y planificación en la gestión territorial



Elaborada por José C. Arze

El desarrollo integral del territorio, orientado por un proyecto de futuro y un “mapa de ruta”, requiere tanto de proyectos estratégicos capaces de impulsar los motores de desarrollo priorizados, usualmente de cierta envergadura y asociados a procesos en el mediano plazo, como de proyectos e iniciativas, más acotadas y de menor duración, que puedan ser formulados y ejecutados por actores territoriales, redes u otros grupos locales, con apoyo del equipo técnico facilitador. Conviene que unos y otros estén alineados lo más posible, de manera que los proyectos a corto plazo permitan avanzar por el rumbo trazado en la visión prospectiva y plan a mediano plazo, a la vez que se fortalecen las capacidades, la motivación, el sentido de logro y la identificación con el proceso por parte de las organizaciones locales directamente involucradas.

¿Cuáles son las principales tareas estratégicas?

En los siguientes apartados se explicará cada una de las tareas estratégicas propuestas, empezando por la articulación de actores y redes para la formulación de la estrategia de desarrollo del territorio, y continuando con las tareas de análisis sistémico del territorio, prospectiva territorial, identificación y priorización de motores de desarrollo, y planeamiento a mediano plazo e identificación de posibles proyectos estratégicos. Finalmente, se abordará la tarea de establecer acuerdos y alianzas para impulsar la ejecución de la estrategia en su conjunto, o de motores de desarrollo y proyectos estratégicos.

1. Articulación de actores y redes para la formulación de la estrategia

¿En qué consiste y por qué es importante esta tarea?

La construcción social efectivamente participativa de una estrategia de desarrollo de un territorio que involucre o tome en cuenta a los diversos actores territoriales y a las redes relevantes en el territorio, como también a grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial, requiere de un proceso de articulación progresivo, a partir de la plataforma de concertación, establecida al realizar las tareas organizativas anteriores. La legitimidad y viabilidad de dicha estrategia depende en gran medida de que haya un involucramiento y apropiación real, desde su formulación, de *actores sociales*, *actores institucionales* y *actores privados* dispuestos a impulsarla, y que se establezcan mecanismos o espacios apropiados para la participación de las principales *redes formales* y *redes informales* que representan a grupos de interés asociados a motores de desarrollo actuales o potenciales, así como a grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial. Además de los actores, redes y grupos ya participantes en la plataforma de concertación territorial, conviene identificar y priorizar a otros que sería conveniente y se considera posible incorporar al proceso de formulación de la estrategia de desarrollo del territorio.

1.1. Propósito

El propósito de la *articulación de actores y redes* para la formulación de la estrategia es involucrar activamente a actores territoriales y

Herramienta por consultar:

“Ampliación y fortalecimiento de la plataforma de concertación territorial”

en la Caja de Herramientas de portalsiget.net
<http://portalsiget.net/pages/herramientas/herramientas.aspx>

redes relevantes del territorio, así como a grupos anteriormente excluidos de la gobernanza territorial, participantes o no en la plataforma de concertación territorial, en el proceso de elaboración de la estrategia de desarrollo del territorio.

1.2. Momentos principales

Esta tarea comprende cuatro momentos principales:

- **Identificación y priorización de actores sociales, institucionales y privados, así como redes formales e informales relevantes y grupos históricamente excluidos**, que aún no han participado en la plataforma de concertación territorial, pero que es deseable y factible involucrar en la formulación de la estrategia de desarrollo del territorio. Para ello, se retomarán los resultados de los análisis de actores y de redes, así como el proceso de ampliación del grupo articulador inicial e incorporación de actores, redes y grupos en la plataforma de concertación territorial.
- **Definición de acciones por realizar para incorporar a los actores, redes y grupos priorizados en la construcción de la estrategia de desarrollo territorial**, bajo modalidades apropiadas y acordes con sus características, intereses y posibilidades. Algunos de ellos podrán incorporarse directamente en la plataforma de concertación territorial, mientras que otros podrán participar en determinados momentos y espacios durante la formulación de dicha estrategia.
- **Ejecución progresiva de las acciones definidas para incorporar a los distintos actores territoriales, redes formales e informales y grupos excluidos** al proceso de formulación de la estrategia. Esto permitirá, por una parte, ampliar la representatividad y fortalecer la *legitimidad* social y política de la propia plataforma de concertación territorial, y por otra parte, asegurar que la estrategia de desarrollo del territorio refleje en el mayor grado posible y de la mejor manera las propuestas, necesidades e intereses de dichos actores, redes y grupos, y que pueda efectivamente movilizar su acción colectiva para impulsarla.

Identificación y priorización de actores, redes y grupos excluidos.

Definición de acciones para incorporar a los actores, redes y grupos priorizados.

Ejecución progresiva de las acciones definidas.

Valoración de los resultados logrados en lo referente a su incorporación y posibles acciones adicionales.

- **Valoración de los resultados logrados en lo referente a su incorporación y los ajustes o acciones adicionales que se requieran** para facilitar la participación de aquellos actores, redes o grupos que inicialmente no haya sido posible incorporar al proceso de formulación de la estrategia. Esto podrá hacerse progresivamente, desde la consulta y aprobación de la estrategia, durante su implementación inicial, o en fases posteriores.

Primer momento: Identificación y priorización de actores territoriales, redes relevantes y grupos excluidos

El punto de partida para esta tarea es el análisis de actores sociales, institucionales y privados del territorio, realizado anteriormente, y el análisis de redes formales e informales relevantes del territorio, aunado a la identificación de grupos históricamente excluidos de su gobernanza. A la vez que se reconocen los actores y redes, dichos análisis permiten valorar su disposición y capacidad para articularse y contribuir con procesos de desarrollo territorial. Además de los que participaron desde el principio en el grupo articulador inicial, otros se habrán incorporado a medida que este fue ampliándose, o lo habrán hecho en la medida en que se haya conformado ya una plataforma de concertación territorial. Otros potencialmente dispuestos podrían integrarse a dicha plataforma una vez que esta emprenda la tarea de construir la estrategia de desarrollo del territorio, o podrían sumarse a la discusión sobre esta en determinados momentos, sin participar regularmente en la plataforma.

Con su *criterio experto*, con los resultados del análisis de actores y redes, y con la información que manejan sobre la participación efectiva de los distintos actores, redes y grupos, el equipo técnico facilitador y la instancia de coordinación de la plataforma de gestión territorial podrán valorar apreciativamente a cuáles otros es posible incorporar directamente a esta, y cuáles podrán involucrarse en ciertos espacios para participar en la formulación de la estrategia de desarrollo del territorio. Conviene priorizarlos, tomando en cuenta su disposición y su capacidad para articularse y contribuir con la construcción participativa de dicha estrategia.

Segundo momento: Definición de acciones por realizar para incorporar a los actores, redes y grupos priorizados en la construcción de la estrategia

A partir de la identificación y priorización anterior, podrán definirse determinadas acciones a realizar por parte del equipo técnico facilitador y de la *instancia de coordinación* de la plataforma de concertación territorial, tanto para la incorporación directa de otros actores, redes y grupos en ella, como para involucrar en la formulación de la estrategia a determinados actores sociales, institucionales o privados, a ciertas redes formales o informales, y a grupos excluidos específicos, cuya perspectiva es importante incorporar en ella.

Las acciones por realizar son, entonces, diferenciadas, de acuerdo con la disposición y capacidad de articularse directamente a la plataforma de concertación territorial, o de participar solamente en la formulación de la estrategia de desarrollo del territorio. En cada caso, deberán diseñarse

actividades, opciones o modalidades de participación que tomen en cuenta las características de los distintos tipos de actores, redes y grupos, de manera que les resulte factible y motivante involucrarse de la manera más apropiada.

Tercer momento: Ejecución progresiva de las acciones definidas para incorporar a los distintos actores territoriales, redes relevantes y grupos excluidos

Las acciones diferenciadas deberán realizarse, en la medida de lo posible, de acuerdo con la priorización de actores, redes y grupos por incorporar en la formulación de la estrategia de desarrollo del territorio. Su ejecución será necesariamente gradual, y estará sujeta a los requerimientos del proceso de construcción participativa de la estrategia, al interés o disposición efectiva de los actores, redes y grupos priorizados, y a las posibilidades de convocatoria, sensibilización e involucramiento. Más que tratar de involucrarlos a todos de inmediato, se sugiere un abordaje progresivo, de manera que vayan sumándose gradualmente nuevos actores, redes y grupos a la propia plataforma de concertación o en determinados momentos de la formulación de la estrategia de desarrollo territorial.

Cuarto momento: Valoración de los resultados logrados en lo referente a su incorporación y posibles acciones adicionales

Al emprender cada una de las siguientes tareas estratégicas, conviene valorar en qué medida se ha logrado incorporar a los actores, redes y grupos priorizados, ya sea directamente a la plataforma de concertación territorial, o en ciertos espacios o momentos de la formulación de la estrategia de desarrollo territorial. Dicha valoración podrían hacerla de manera conjunta el equipo técnico facilitador y la instancia de coordinación de la plataforma de concertación. Permitirá apreciar los avances al respecto, y decidir si es necesario algún otro tipo de acción para facilitar la participación de determinados actores territoriales, redes formales o informales, y grupos excluidos cuyo involucramiento se considere factible y necesario, de acuerdo con el análisis de actores y de redes y con los requerimientos del proceso.

Preguntas de reflexión

- ¿Existen en el territorio actores y redes - aún no incorporados al proceso- dispuestos a contribuir con el desarrollo territorial? ¿Cuáles son?
- ¿Cuáles actores, aún no incorporados, es prioritario incorporarlos a la plataforma de concertación? ¿Cuáles resulta más oportuno que se incorporen cuando se emprenda la construcción de la estrategia? ¿Cuáles podrían sumarse en momentos específicos de la discusión?
- ¿Cuáles son las acciones por realizar para la incorporación y compromiso de los actores de acuerdo con sus requerimientos, intereses y disposición? ¿Es posible diseñar un proceso gradual según la priorización de actores establecida? ¿Se ajustan las acciones a sus intereses y características según

sean actores sociales, instituciones o privados, redes formales o informales, o grupos tradicionalmente excluidos?

- ¿Se realiza una valoración de los resultados logrados en la incorporación de actores, ya sea a la plataforma de concertación o en ciertos momentos del proceso de formulación de la estrategia? ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas a partir de estas valoraciones? ¿Se han incorporado los aprendizajes obtenidos a partir de estas valoraciones?

1.3. Resultados

Al completar las acciones correspondientes a los cuatro momentos de esta tarea estratégica, se habrá incorporado al proceso de formulación de la estrategia de desarrollo del territorio a otros actores sociales, institucionales y privados, redes formales e informales y grupos excluidos que no han participado anteriormente en la plataforma de concertación territorial, y se habrán valorado posibles acciones adicionales para incorporar gradualmente a otros considerados prioritarios.

Resultado por lograr:

- Involucrados en la formulación de la estrategia de desarrollo del territorio: actores sociales, institucionales y privados, redes y grupos, sin participación anterior en la plataforma de concertación territorial.

2. Análisis sistémico del territorio

Para que los actores territoriales puedan construir una propuesta consensuada de futuro y una estrategia para su desarrollo, incorporándose gradualmente a plataformas de concertación, es necesario analizar la situación actual del territorio, en sus varias dimensiones, así como su organización espacial y su funcionamiento como *sistema territorial*. Asimismo, es necesario identificar e interpretar sus principales *tendencias* y los procesos de cambio en el territorio. Finalmente, hay que integrar y validar, a través de consultas con dichos actores, los resultados de ese análisis de las *dinámicas territoriales* resultantes de esas tendencias y transformaciones, así como su estructuración espacial.

¿Cómo hacerlo?

Construcción de propuestas de futuro consensuada:

- Construcción de plataforma de concertación.
- Incorporación gradual de actores sociales a la plataforma.
- Analizar situación territorial en sus dimensiones.
- Identificar principales tendencias y procesos de cambio territorial.
- Integrar y validar resultados obtenidos mediante consultas.

Estas tareas pueden desarrollarse en mayor o menor profundidad, dependiendo de las condiciones para realizarlas en determinado momento del proceso de gestión territorial. El análisis sistémico del territorio, que se apoya en los resultados de tareas preparatorias y organizativas, podrá retomarse, profundizarse o incluso replantearse parcialmente en otros momentos, cuando el proceso así lo requiera, y en tanto, el desarrollo organizacional y los recursos disponibles lo permitan.

Aquí se presentan solamente algunos instrumentos básicos para la realización inicial de este análisis. Para ampliar al respecto, puede consultarse el texto original del cual se retomaron algunos elementos³, así como la sección correspondiente del libro Orientaciones y herramientas para el desarrollo de los territorios rurales, más el conjunto de herramientas e instrumentos en portalsiget.net.

¿Qué entendemos por análisis sistémico del territorio?

En general, se trata de caracterizar los distintos aspectos o *dimensiones* del desarrollo de cada territorio en el momento actual, así como sus interrelaciones y su estructuración espacial. Es necesario considerar:

- el *acervo* de recursos naturales
- las condiciones ambientales del territorio
- sus actividades económicas
- la trama de relaciones sociales
- la institucionalidad
- formas de gobernanza
- identidades culturales comunes o diferenciadas

El análisis sistémico de la situación del territorio considera múltiples dimensiones y subsistemas interactuantes, explorando sus conexiones e interrelaciones.

Necesitamos conocer también cómo interactúan esas varias dimensiones, y cómo se organiza el espacio geográfico del territorio; cuáles zonas comparten determinadas características, problemáticas o potencialidades, y qué las diferencia de otras.

Desde la *perspectiva sistémica*, el territorio es un todo cuyas partes están estrechamente interconectadas, de manera que se influyen mutuamente y lo que afecta a una de ellas, incide en otras y en el funcionamiento del *sistema-territorio* en su conjunto. Este lo conforman varios *subsistemas* (ambiental, económico, social, político-institucional, cultural...) pero es mucho más que la suma de sus partes.

La comprensión de la situación actual del territorio, en cuanto sistema pluri-dimensional, nos ayuda a comprender las dinámicas territoriales que son fundamentales para construir, posteriormente, su proyecto de futuro y estrategia de desarrollo.

El análisis sistémico del territorio combina el conocimiento de individuos conocedores del territorio, las organizaciones locales e instituciones presentes en él. Conviene que se apoye tanto

3 Dietsch, L. Análisis sistémico de la situación actual del territorio. En proceso de publicación por parte del SIGET.

en la familiaridad de la gente del territorio con sus diversas facetas, con sus problemáticas o potencialidades, como en aportes técnicos y de la investigación formal, en un *diálogo de saberes* que permitirá una comprensión más rica y esclarecedora de sus características, de las distintas tendencias y transformaciones territoriales, y de sus interrelaciones.

Este análisis retoma elementos del análisis preliminar del territorio, los explora en mayor profundidad y los integra en una visión integral y sistémica de sus distintos acervos y de su funcionamiento como un todo. Establece, asimismo, las bases para el estudio de las tendencias que inciden e incidirán en su desenvolvimiento, para construir *escenarios* alternativos y una visión prospectiva; para identificar motores actuales o potenciales de desarrollo, y para elaborar planes a largo y mediano plazo.

El análisis sistémico requiere de la *delimitación* previa del territorio y de la identificación de actores territoriales, así como de las redes a través de las cuales interactúan, y de los grupos sociales excluidos de la gobernanza territorial. Se apoya en la plataforma de participación de actores creada anteriormente, contribuye a su afianzamiento y ampliación, y requiere de acuerdos político-institucionales, como también de un equipo técnico facilitador.

Síntesis

El análisis sistémico del territorio:

- Retoma elementos del análisis preliminar del territorio y se apoya en los resultados de tareas preparatorias y organizativas.
- Considera sus acervos ambiental, económico, social, político-institucional y cultural.
- Aborda las interrelaciones sistémicas entre las distintas dimensiones de su desarrollo sostenible.
- Reconoce la organización espacial diferenciada del territorio en cuanto sistema pluridimensional.
- Genera insumos para analizar las tendencias y procesos de cambio en el territorio, construir un proyecto de futuro, identificar motores de desarrollo y elaborar planes a largo y mediano plazo.

2.1. Propósito

La finalidad del análisis sistémico del territorio es realizar participativamente una caracterización integral de su funcionamiento como sistema territorial, abordando para ello la situación actual, tendencias y transformaciones entrelazadas en las distintas dimensiones del desarrollo sostenible del sistema-territorio.

Herramientas por consultar:

“Análisis sistémico de la situación actual territorio”

“Análisis de la diferenciación y organización espacial de los acervos territoriales”

En la Caja de Herramientas del SiGET, en portalsiget.net

2.2. Momentos principales sugeridos

Se proponen tres momentos principales para este propósito:

- Análisis de la situación actual del desarrollo sostenible del territorio.
- Identificación e interpretación de tendencias históricas y procesos territoriales.
- Integración y validación de los resultados del análisis de tendencias y transformaciones territoriales y de la *estructuración espacial* del territorio.

Análisis de la situación actual del desarrollo sostenible del territorio.

Identificación e interpretación de tendencias históricas y procesos territoriales.

Integración y validación de los resultados del análisis de tendencias, transformaciones y estructuración espacial del territorio.

Complementariamente, conviene realizar un análisis de la diferenciación y organización espacial de los *acervos territoriales*, para lo cual puede consultarse la herramienta correspondiente en <http://portalsiget.net/pages/Default.asp>.

En el *primer momento*, se analiza la situación actual del desarrollo sostenible del territorio abordando su contexto internacional, nacional y regional, sus acervos ambiental, económico, social, político-institucional y cultural, espacialmente diferenciados, para luego construir, participativamente, una visión integrada del territorio como sistema, y analizar sus potencialidades y limitaciones⁴. En el *segundo momento*, se identifican e interpretan las principales tendencias históricas y procesos de cambio territoriales, incluyendo las *macro-tendencias* mundiales y de las principales tendencias del país y del territorio que inciden en las distintas dimensiones de su desarrollo sostenible, para reconstruir luego la dinámica histórica del territorio y de las interrelaciones entre los principales cambios ambientales, económicos, sociales, político-institucionales y culturales, y analizar las *barreras* y *oportunidades* para el desarrollo del territorio, a partir de la comprensión de las tendencias y procesos de cambio interrelacionados. En el *tercer momento*, integramos y validamos los

4 Para una explicación más detallada, puede consultarse el texto metodológico antes citado, cuyo autor principal es Laurent Dietsch.

resultados del análisis de tendencias y transformaciones territoriales y de la estructuración espacial del territorio, para lo cual elaboramos una propuesta interpretativa general del funcionamiento y potencial de desarrollo del sistema-territorio, y realizamos una *validación crítica* del análisis sistémico de la situación actual del territorio, con participación de individuos, agrupaciones e instituciones ampliamente representativas, para obtener e incorporar propuestas que permitan mejorar y profundizarlo.

Primer momento: Análisis de la situación actual del desarrollo sostenible del territorio

Este momento incluye un análisis participativo del contexto del territorio y de las principales características de los acervos territoriales en las dimensiones entrelazadas del desarrollo territorial: medio ambiente, economía territorial, *tejido social*, gobernanza e *institucionalidad*, y cultura e *identidad*. Con ello, se busca construir una visión integral y consensuada del territorio como sistema integral, y explorar tanto su potencial de desarrollo como las condiciones que lo limitan.

Para este propósito, se retoman los resultados del análisis preliminar del territorio, sobre todo en lo referente a sus recursos, y puede recurrirse al criterio experto de *informantes claves* y otras personas conocedoras tanto del territorio como de su entorno nacional e internacional, mediante entrevistas individuales o grupales, cuestionarios y *grupos focales*. Este conocimiento puede complementarse con información de diversas fuentes secundarias, incluyendo datos estadísticos, estudios e informes. También puede explorarse la diferenciación espacial de los acervos del territorio⁵.

i. Análisis del contexto internacional, nacional y regional

En primer lugar, es necesario analizar el entorno que afecta el desenvolvimiento del territorio. Para esto conviene identificar el ámbito regional o subnacional del cual forma parte, así como el contexto del país y los factores del plano internacional que inciden en el desarrollo del territorio.

Seguidamente, se recomienda identificar las *influencias* más relevantes del entorno regional, nacional e internacional en las distintas dimensiones del desarrollo del territorio⁶. Una vez ordenada y analizada en grupo la información sobre dichas influencias, conviene preparar un breve texto que resuma las conclusiones principales al respecto, para presentar y validarlas ante las personas directamente participantes y otras representativas de diversos actores territoriales, redes y grupos. Al hacerlo, conviene tomar en cuenta la distribución y organización espacial de dichos acervos, su relación con las distintas zonas del territorio y su potencial contribución tanto de éstas como del territorio en su conjunto.

5 Para ello puede utilizarse la herramienta *Análisis de la diferenciación y organización espacial de los acervos territoriales*, disponible en la Caja de Herramientas del portalsiget.net.

6 La tabla1: Influencias en las dimensiones del desarrollo territorial, en la herramienta *Análisis sistémico del territorio*, puede ser útil para organizar esta información.

ii. Análisis de los acervos del territorio

Para analizar los acervos del territorio, se retoma la información recabada anteriormente sobre sus *recursos* ambientales, económicos, sociales, institucionales y culturales, y se complementa con el criterio experto y otras fuentes de información para explorar tanto sus características, como su potencial para el desarrollo territorial. Entre los aspectos por considerar se sugiere valorar su disponibilidad, el control sobre ellos, su uso actual o potencial, y cómo podría valorizarse su contribución al desarrollo del territorio⁷. El grupo participante en este ejercicio valorará, entonces, la relevancia de los principales acervos, en cuanto al aporte que hacen actualmente o podrían hacer al desarrollo territorial, para luego compartir y validar sus conclusiones con representantes de los diversos actores territoriales y de las redes u otros grupos involucrados en la elaboración de la estrategia.

iii. Construcción participativa de una visión integrada del territorio como sistema

La formulación de una estrategia de desarrollo integral para el territorio requiere de una comprensión de su funcionamiento como sistema pluridimensional, cuyas tendencias y transformaciones ambientales, económicas, sociales, político-institucionales y culturales están entrelazadas. Para ello, es importante comprender las interrelaciones entre los distintos acervos y las dinámicas territoriales asociadas a ellos. También es necesario conocer los principales subsistemas del territorio y sus interacciones, y cómo cada uno de ellos incide directa o indirectamente en los demás y en el funcionamiento del sistema-territorio en su conjunto, el cual es mucho más que la suma de sus partes. Finalmente, cabe valorar el grado y tipo de variabilidad espacial al interior del sistema-territorio, y sus implicaciones para la estrategia de desarrollo.

Las conclusiones preliminares acerca del territorio, como sistema, pueden resumirse en una síntesis interpretativa de sus características y funcionamiento. En ella se identificarán sus acervos principales y las dinámicas relacionadas con ellos, sus interrelaciones y cambios tendenciales, y los factores que explican su estructuración espacial y la manera como incide en ellos el entorno regional, nacional e internacional.

La instancia de coordinación de la plataforma de concertación conduce esta reflexión grupal, con apoyo del equipo técnico facilitador y con participación activa de los actores territoriales, redes y grupos representados en ella. Los resultados deben validarse críticamente y enriquecerse mediante foros de discusión, consultas u otros mecanismos con los distintos actores territoriales, redes relevantes y grupos excluidos, incluyendo a aquellos que no participan directa y regularmente en la plataforma de concertación, pero que están dispuestos a involucrarse en la construcción de la estrategia de desarrollo del territorio.

iv. Análisis de potencialidades y limitaciones

Los resultados del análisis del contexto y de los acervos del territorio, y la comprensión del territorio como sistema, son la base para identificar los factores que obstaculizan su desarrollo, así como

7 La tabla 2: Análisis de acervos, en la herramienta *Análisis sistémico del territorio*, facilitará el ordenamiento de dicha información.

sus principales potencialidades. Esto puede hacerse primero en forma desagregada, por tipos de acervos y para distintas zonas, pero es indispensable considerar sus interrelaciones y comprender de manera integral tanto los *factores limitantes* y sus interrelaciones, como las *potencialidades* también entrelazadas para el desarrollo del territorio en cuanto sistema pluridimensional.

En la herramienta “Análisis sistémico del territorio” se ofrecen sugerencias sobre actividades y procedimientos específicos para lo antedicho.

Segundo momento: Identificación e interpretación de tendencias históricas y transformaciones territoriales

El análisis de la situación actual del territorio tiene que relacionarse con las *tendencias históricas* que la explican, a fin de comprender los cambios y continuidades a lo largo del tiempo, de los cuales ha resultado, e interpretar los procesos que están desarrollándose en la actualidad, a fin de proyectarlos luego hacia el futuro.

Para esto será necesario conocer y comprender tanto las tendencias nacionales e internacionales que inciden en el desarrollo del territorio, en sus varias dimensiones, como la dinámica histórica propia del territorio, con sus transformaciones interrelacionadas en esas dimensiones. Ello permitirá valorar colectivamente las implicaciones de esas tendencias en el entorno del territorio y a su interior, para las barreras que limitan su desarrollo y las oportunidades para potenciarlo.

Al identificar e interpretar las tendencias históricas y las transformaciones territoriales, conviene combinar el conocimiento experto de personas que las conocen bien, con insumos técnicos que lo complementen. Al hacerlo, es importante involucrar a representantes de los principales actores territoriales, redes y grupos participantes en la plataforma de concertación territorial, y en la medida de lo posible, consultar a otros que aún no se hayan incorporado a ella. Este proceso podrá ser impulsado por la instancia de coordinación de dicha plataforma, facilitado por el equipo técnico que la apoya.

A continuación se presentan, de manera sucinta, las cuestiones más relevantes que es necesario abordar en este segundo momento del análisis sistémico del territorio. Cada una de ellas se explica de manera más amplia y detallada en el instrumento “*Análisis sistémico del territorio*” (disponible en la Caja de herramientas de portalsiget.net), en el cual se presentan, asimismo, algunos instrumentos específicos para facilitar la tarea.

i. Comprensión de tendencias principales en los ámbitos mundial, regional y nacional que inciden en las distintas dimensiones de su desarrollo sostenible

Primero, necesitamos identificar las tendencias mundiales de largo plazo que han incidido de manera importante en el país y en el territorio, dejando de lado las situaciones más coyunturales y las tendencias menores que no han pesado decisivamente en ellos. Es importante hacer esto para cada dimensión del desarrollo territorial y comentar, en grupo, sus implicaciones e interrelaciones⁸.

8 La tabla 3: Análisis de tendencias relevantes en los planos mundial, regional y nacional, en la herramienta “*Análisis sistémico del territorio*”, en la Caja de herramientas de portalsiget.net, facilita el ordenamiento de esta información.

Como resultado de este ejercicio, se priorizarán las tendencias más importantes y se comprenderán sus principales impactos históricos, actuales y potenciales en el territorio. También se valorará cómo tomarlas en cuenta al diseñar su estrategia de desarrollo, por las oportunidades o amenazas que representan, y cómo aprovecharlas positivamente, adaptarse a ellas o prepararse para enfrentarlas. Las conclusiones iniciales al respecto se someterán a consideración de informantes claves y representantes de otros actores territoriales, redes y grupos en el territorio.

ii. Reconstrucción de las tendencias históricas del territorio y de las interrelaciones entre los principales cambios ambientales, económicos, sociales, político-institucionales y culturales

Para comprender la situación actual del territorio, es necesario conocer los procesos estrechamente entrelazados en sus varias dimensiones durante un cierto tiempo, hasta el presente, y explicar las razones, tanto de los cambios como de las continuidades. Hay que diferenciar entre tendencias territoriales fuertes y sostenidas, otras que van debilitándose, y las *tendencias emergentes* y portadoras de futuro. En la medida en que conozcamos los factores que inciden en ellas, resultará más fácil entender su comportamiento histórico y su posible evolución posterior. Asimismo, es importante identificar a los actores territoriales que han podido incidir en ellas. También conviene valorar el impacto espacialmente diferenciado de esas tendencias al interior del territorio. Este ejercicio podrá ser impulsado por la instancia de coordinación de la plataforma de concertación territorial, con el apoyo del equipo técnico facilitador.

En primer lugar, deberán identificarse los cambios más relevantes en el territorio durante un período sustancial (por ejemplo 15, 20 o 25 años), en cada una de las dimensiones del desarrollo y en el sistema territorial, como un todo. Para ello puede combinarse el conocimiento experto de personas conocedoras del territorio con datos estadísticos e información cualitativa de fuentes secundarias. Estos insumos deberán discutirse, validarse y complementarse en espacios de discusión grupal.

Luego será necesario: a) priorizar las tendencias más relevantes en las continuidades o transformaciones territoriales (al menos una por dimensión) así como aquellas que involucran a varias dimensiones del desarrollo del territorio, e indicar sus principales impactos; b) caracterizar con la mayor precisión posible cada tendencia, combinando preferiblemente información estadística e *información testimonial*; y c) establecer los alcances geográficos de esas tendencias y explorar tanto sus causas como los tipos de actores y otros grupos que intervienen en esos procesos o son afectados por ellos.

Finalmente, se elaborará una síntesis interpretativa de esas tendencias históricas, para el territorio en su conjunto y para sus varias dimensiones entrelazadas. En ella hay que indicar su variabilidad espacial, los factores que inciden decisivamente en ellas, y los actores involucrados en las dinámicas territoriales correspondientes. Se sugiere representar gráficamente dichas tendencias por dimensión en una *línea de tiempo*, complementada por un texto explicativo y un diagrama de síntesis⁹.

9 En el Anexo 2 de la herramienta “Análisis sistémico del territorio”, en la Caja de herramientas de portalsiget.net, se sugieren aspectos por considerar al reconstruir las tendencias históricas del territorio, y en la tabla 4 se presenta una línea de tiempo territorial diferenciada por dimensiones.

iii. Análisis de barreras y oportunidades para el desarrollo del territorio a partir de la comprensión de las tendencias y procesos interrelacionados de cambio

Con los insumos anteriores se reflexiona en grupo acerca de los obstáculos o “cuellos de botella” que establecen barreras para el desarrollo del territorio como un todo, y en cada una de sus dimensiones, y sobre las oportunidades que existen para valorizar los acervos territoriales e impulsar determinados motores de desarrollo. Al realizar esta reflexión en uno o varios grupos, conviene diferenciar entre las barreras y oportunidades que afectan al territorio en su conjunto, y aquellas que son específicas de una u otra zona a su interior. También conviene identificar a los actores, redes o grupos involucrados, cuya acción colectiva podría generar iniciativas para enfrentar los obstáculos señalados o aprovechar las oportunidades de desarrollo territorial.

Las conclusiones sobre barreras y oportunidades se presentarán a un conjunto más amplio de actores territoriales, redes y grupos interesados en el desarrollo del territorio, para su revisión crítica y enriquecimiento, y serán un insumo importante para los pasos subsiguientes.

Tercer momento: Integración y validación de los resultados del análisis de tendencias y transformaciones territoriales y de la estructuración espacial del territorio

En este momento, se trata de construir participativamente una interpretación general del funcionamiento integral del territorio como sistema pluridimensional, con sus principales subsistemas, tomando en cuenta su diferenciación espacial y las tendencias cambiantes en su entorno. Esta interpretación deberá reflejar los aportes de los actores, redes y otros grupos participantes en la plataforma de concertación territorial, y someterse a la consideración de otras organizaciones y entidades interesadas en la elaboración de la estrategia de desarrollo del territorio.

i. Construcción de una propuesta interpretativa general del funcionamiento y potencial de desarrollo del sistema-territorio

Los resultados pertinentes de los ejercicios anteriores se integrarán en una síntesis interpretativa de la situación actual del territorio; las continuidades y cambios en sus varias dimensiones y acervos; sus entrelazamientos y los factores que inciden en ellos, los obstáculos identificados y las oportunidades priorizadas en los grupos de discusión, así como los actores, redes y grupos relacionados con ellas.

La instancia de coordinación de la plataforma de concertación territorial y el equipo técnico facilitador podrán valorar si consideran oportuno y viable realizar ejercicios complementarios, que permitan valorar los retos y opciones que presenta la situación actual del territorio.

Características del análisis del territorio:

- Concertado: entre los actores, redes y grupos involucrados.
- Participativo: toma en cuenta las diversas perspectivas de quienes han participado en su formulación.
- Sistémico: refleja una comprensión compartida del sistema territorial, sus características, funcionamiento y potencialidades.

ii. Validación crítica y propositiva del análisis sistémico del territorio

Para construir la estrategia de desarrollo del territorio, es fundamental una visión concertada entre los actores, redes y grupos involucrados acerca de su situación actual, sus cambios y continuidades, las diversas dinámicas territoriales entrelazadas, las tendencias externas e internas que inciden en ellas, su diferenciación espacial, los obstáculos que enfrentan y las oportunidades para impulsar su transformación. Esta visión debe tomar en cuenta las diversas perspectivas de quienes han participado en su formulación, y ha de reflejar una comprensión compartida de las características, el funcionamiento y las potencialidades del sistema territorial.

Se recomienda realizar un amplio proceso de consulta y enriquecimiento de la síntesis interpretativa del análisis sistémico del territorio, tanto entre los actores, redes y grupos que participan regularmente en la plataforma de concertación territorial, como con otros interesados en su estrategia de desarrollo, e incorporar, siempre que sea posible, sus aportes y propuestas. Para ello, es importante contar con una presentación clara de la síntesis interpretativa, en un lenguaje apropiado, con la mediación requerida y elementos de apoyo gráfico y audiovisual, a fin de facilitar su comprensión y discusión por parte de los diversos tipos de participantes en este proceso.

El análisis sistémico del territorio no es definitivo e inmutable, sino que está sujeto a revisión y actualización en momentos posteriores, según lo requiera el proceso y lo permitan las condiciones en las cuales se desenvuelva.

2.3. Resultado

Caracterización integral del funcionamiento del sistema territorial, incluyendo su situación actual y las tendencias y transformaciones entrelazadas en las distintas dimensiones del desarrollo sostenible del sistema-territorio, validada por los actores sociales, institucionales y privados, redes formales e informales y otros grupos involucrados.

Resultado por lograr:

Síntesis interpretativa del análisis sistémico del territorio, incorporando aportes de los actores territoriales, redes y grupos participantes, validada críticamente por todos los interesados en la elaboración de la estrategia de desarrollo del territorio.

Análisis sistémico del territorio

Reflexiones generales para el análisis sistémico del territorio

¿Está difundido entre las personas participantes el enfoque sistémico del territorio (considera múltiples dimensiones o subsistemas interactuantes, sus conexiones e interrelaciones)?

¿Es este el momento oportuno en el proceso para realizar las tareas asociadas con el análisis sistémico del territorio? ¿Con qué profundidad conviene o es posible realizarlo?

¿Contempla el diseño del proceso de análisis un enfoque socialmente participativo?
¿Se tomará en cuenta la variedad de perspectivas acerca del territorio: voces de los grupos tradicionalmente excluidos de la gobernanza, redes sociales, organizaciones, instituciones, entes privados, otros?

¿Se contempla para cada producto obtenido en los distintos momentos, una validación crítica por parte de los actores territoriales, redes y otros grupos? ¿Hay un mecanismo para valorar e incorporar los ajustes y criterios recogidos en las validaciones?

Los productos que se someten a validación ¿consideran las características particulares de los actores, redes y otros grupos consultados?

Preguntas de reflexión

Momento 1. Análisis de la situación actual del desarrollo sostenible del territorio

i. Análisis de los acervos del territorio

¿Se ha recogido información suficiente para establecer la relevancia de los principales acervos y su aporte actual o potencial al desarrollo territorial?

ii. Construcción participativa de una visión integrada del territorio como sistema

¿Recoge la síntesis interpretativa elaborada la identificación de los principales acervos, sus dinámicas e interrelaciones, cambios y tendencias?

¿Se identifica su estructura espacial y la incidencia de los entornos más allá del territorio?

iii. Análisis de potencialidades y limitaciones

¿Recoge el análisis los factores que obstaculizan o potencian el desarrollo territorial? ¿Considera este análisis los acervos en forma desagregada, así como las interrelaciones de estas limitaciones o potencialidades?

Preguntas de reflexión

Momento 2. Identificación e interpretación de tendencias históricas y procesos de cambio territoriales

I. Comprensión de tendencias principales en los ámbitos mundial, regional y nacional que inciden en las distintas dimensiones de su desarrollo sostenible

¿Cuáles de las tendencias mundiales identificadas que han incidido en la región, en el país y en el territorio han sido más relevantes? ¿Por qué? ¿Cuáles han sido sus principales impactos? ¿Es posible hacer una priorización de los impactos presentes y futuros de estas tendencias?

¿Permite la información recogida de las tendencias históricas que explican los cambios territoriales establecer una relación con la situación actual y proyectar posibles cambios futuros? ¿Cómo podrían incorporarse estas tendencias en la estrategia de desarrollo, para aprovecharlas, o -si fuera necesario- mitigar los impactos?

II. Reconstrucción de las tendencias históricas del territorio y de las interrelaciones entre los principales cambios ambientales, económicos, sociales, político-institucionales y culturales

¿La información elaborada permite reconstruir las tendencias históricas (cambios y continuidades)? ¿Están contempladas las diversas dimensiones territoriales y sus interrelaciones en estos análisis de tendencias?

¿Es posible caracterizar estas tendencias, describir sus alcances geográficos, los actores involucrados?

III. Análisis de barreras y oportunidades para el desarrollo del territorio a partir de la comprensión de las tendencias y procesos de cambio interrelacionados

¿Es posible identificar barreras u oportunidades para el desarrollo rural territorial a partir del análisis sistémico del territorio realizado hasta el momento? ¿Cuáles son las barreras? ¿Cuáles las oportunidades?

¿Es posible identificar y discriminar aquellas que afectan al territorio como sistema y las que afectan áreas o grupos específicos?

Preguntas de reflexión

Momento 3. Integración y validación de los resultados del análisis de tendencias y transformaciones territoriales y de la estructuración espacial del territorio

i. Construcción de una propuesta interpretativa general del funcionamiento y potencial de desarrollo del sistema-territorio

El análisis de tendencias y transformaciones ¿refleja el aporte de los actores, redes o grupos? ¿Están indicados en este análisis integrado los impactos en los grupos tradicionalmente excluidos de la gestión?

¿Se aprecia la contribución potencial de los distintos acervos del territorio al desarrollo de este como un todo, y de sus diferentes zonas?

¿Es necesario completar la síntesis interpretativa final con algún otro ejercicio (por ejemplo, una matriz de análisis para la toma de decisiones)?

ii. Validación crítica y propositiva del análisis sistémico de la situación actual del territorio

¿Se ha difundido entre los diversos actores y grupos territoriales la síntesis final del análisis sistémico de la situación del territorio en una versión apropiada para su comprensión?

¿Se promovió un proceso de consulta que tome en consideración las características de los actores y grupos sociales? ¿Se han recibido comentarios y sugerencias de posibles ajustes? ¿Se han incorporado estos insumos toda vez que se consideran pertinentes?

3. Prospectiva y proyecto de futuro del territorio

Las transformaciones necesarias para el desarrollo integral, sostenible e incluyente de un territorio deben ser orientadas por una visión de futuro compartida entre los actores territoriales, redes relevantes y otros grupos. La *prospectiva territorial* orienta las acciones colectivas, iniciativas de desarrollo e inversiones públicas y privadas¹⁰. Se trata, entonces, de construir de manera ampliamente participativa un *proyecto de futuro*, a partir del análisis sistémico anterior del territorio; de la comprensión de sus tendencias históricas, cambios y continuidades; de los distintos acervos del territorio, su organización espacial y su contribución actual al desarrollo del territorio, así como de las barreras y oportunidades para ese desarrollo.

Esto requiere de varios ejercicios prospectivos para hacer realidad la visión propuesta, incluyendo:

- *proyección a largo plazo* de tendencias históricas
- análisis de *variables claves*
- construcción de escenarios
- análisis del comportamiento futuro de las *tendencias fuertes* y emergentes observadas
- identificación de alternativas (tanto escenarios como rutas para llegar al que se propone)

La prospectiva territorial es un ejercicio colectivo para:

- generar una visión consensuada del futuro deseable y posible para el territorio.
- definir un conjunto de “apuestas estratégicas”.
- movilizar esfuerzos colectivos, y
- orientar acciones en función de objetivos que trasciendan lo inmediato.

10 En la herramienta “*Visión de futuro del territorio*”, en el portal del SIGET, y en la sección correspondiente del Capítulo VI del libro *Orientaciones y herramientas para el desarrollo de los territorios rurales* (Samper *et al.* s. f., de próxima publicación) se explica más ampliamente en qué consiste la prospectiva.

- toma de decisiones colectivas sobre el rumbo a seguir y las acciones que es necesario realizar en el corto, mediano y más largo plazo

Como en otras tareas, proponemos ciertos momentos principales, con sus correspondientes actividades específicas, y sugerimos algunos procedimientos o instrumentos que pueden ser útiles, pero cuya pertinencia y viabilidad en cada territorio o situación habrá que valorar. Siempre existe la posibilidad de simplificar el proceso, omitir determinadas actividades con la posibilidad de retomarlas posteriormente, o sustituir ciertos instrumentos por otros con los cuales haya mayor familiaridad y que permitan lograr el propósito.

La prospectiva territorial requiere de una plataforma de concertación de actores y redes, que podrá ampliarse y fortalecerse a medida que se avance en la construcción participativa de la estrategia de desarrollo del territorio. La visión compartida de futuro permitirá luego identificar y priorizar motores de desarrollo y proyectos estratégicos para impulsarlos, elaborar planes intermedios y orientar las acciones operativas.

3.1. Propósito

Construir en forma participativa una visión concertada o proyecto de futuro del territorio, en las varias dimensiones entrelazadas de su desarrollo sostenible, para orientar estratégicamente las decisiones e iniciativas de los actores territoriales, redes y otros grupos participantes en el proceso de gestión territorial.

Herramientas por consultar:

“Visión de futuro del territorio”

en la Caja de Herramientas del SiGET, en portalsiget.net

3.2. Momentos principales sugeridos

Se proponen los siguientes momentos para desarrollar la prospectiva y una visión de futuro en forma participativa:

- **Proyectar tendencias a largo plazo**, con un *horizonte temporal* futuro definido por los actores, redes y grupos participantes.
- **Construir escenarios alternativos**, con posibles variantes de las tendencias actuales.

Proyectar tendencias a largo plazo

Construir escenarios alternativos

Primer momento: Proyección de tendencias a largo plazo

En este primer momento del proceso prospectivo se define un horizonte temporal de largo plazo, a fin de que sea posible visualizar una situación futura sustancialmente distinta a la actual en las distintas facetas del desarrollo del territorio. Proyectamos hacia ese horizonte temporal las tendencias actuales, tanto históricas como emergentes, y construimos un escenario que incorpora los resultados de proyectar dichas tendencias.

i. Definición del horizonte de largo plazo para el territorio por la plataforma de actores

Para esto se sugiere:

- Convocar a un grupo focal diverso, representativo e inclusivo.
- Explicar el propósito de la sesión: definición preliminar consensuada de un horizonte temporal para la prospectiva territorial
- Ofrecer insumos (horizontes usuales de *planificación estratégica* y operativa, los horizontes más largos, diferencia entre unos y otros).
- Valorar las ventajas y limitaciones de horizontes de uno otro tipo, de acuerdo con sus propósitos.
- Valorar opciones de horizonte temporal para la prospectiva territorial.
- Definir uno o dos horizontes para la prospectiva territorial.
- Validar los resultados de la sesión por la plataforma de concertación territorial.

En la herramienta “*Visión de futuro del territorio*”, en la Caja de Herramientas del SiGET, se explica cómo puede realizarse cada una de estas actividades, y en la figura 1 de esa herramienta, se ilustran distintos horizontes temporales.

Visualizar posibles futuros para el territorio

1. Definir horizonte a largo plazo, definido colectivamente.
2. Proyectar tendencias históricas identificadas.
3. Analizar la situación del territorio, según estas tendencias.
4. Definir el futuro más probable, según las tendencias: combinar proyecciones estadísticas y apreciativas, así como las transformaciones del territorio.

Importante

Esta definición es **una aproximación inicial** al horizonte temporal para la elaboración de una visión prospectiva del territorio, que trascienda los planes de más corto plazo y permita imaginar y hacer realidad un futuro sustancialmente distinto de su situación actual. Como tal, está sujeta a revisión posterior en función de la dinámica de construcción social de la estrategia de desarrollo del territorio.

ii. Proyección estadística y apreciativa de las tendencias actuales

Para este ejercicio, partimos de la *tendencia actual* (observada en el momento cuando se realiza el análisis de situación del territorio) en sus distintas dimensiones, así como sus influencias recíprocas,

y para el sistema-territorio, como un todo. Aquí se toman en cuenta las tendencias históricas, observadas a lo largo de un período hasta el presente, así como las tendencias emergentes, que solo empiezan a tomar fuerza pero son portadoras de futuro. También es necesario proyectar las macrotendencias mundiales y las tendencias nacionales que inciden de manera significativa en el territorio.

Es importante que el grupo valore si es probable que continúen las tendencias actuales, o es previsible un cambio en estas. Por ejemplo, si bien puede haber actualmente una alta tasa de deforestación, a medida que va desapareciendo el bosque remanente, es probable que a partir de cierto punto, esa tasa tienda a reducirse.

Para establecer las principales macrotendencias internacionales, tendencias nacionales o tendencias del propio territorio:

- El equipo técnico facilitador elabora y presenta al grupo de participantes, ciertas proyecciones a futuro (para el horizonte temporal acordado), basadas en las tendencias históricas pertinentes.
- Se retoma el análisis de tendencias históricas realizado para caracterizar la situación actual del territorio.
- Se define cuáles tendencias considera más relevantes para el futuro, por su impacto probable sobre esas dimensiones y sobre el desarrollo integral del sistema-territorio, como también de sus distintas zonas.
- Se describen las tendencias priorizadas y el impacto, para las macrotendencias internacionales y tendencias nacionales.

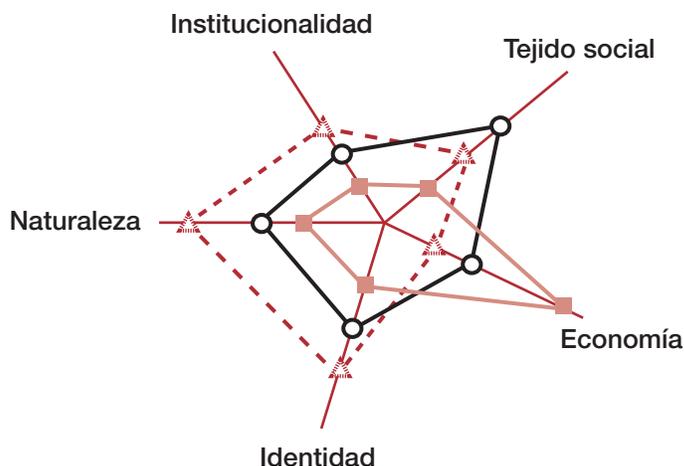
En la herramienta “*Visión de futuro del territorio*” (disponible en la Caja de herramientas de portalsiget.net) se explica cómo pueden proyectarse tendencias históricas combinando series estadísticas y criterio experto e identificar las más relevantes, para luego describir las tendencias priorizadas y el impacto que se considera que tendrán sobre el territorio dentro del horizonte temporal definido para el ejercicio prospectivo. Para ello se sugiere, en la figura 3 de esa herramienta, una tabla para organizar la información y facilitar la discusión al respecto. En los dos anexos de esa herramienta, se ejemplifica el uso de tendencias graficadas por el equipo técnico y la discusión grupal de posibles situaciones futuras en las distintas dimensiones del desarrollo sostenible, con un pequeño cuadro en el cual se resumen sus conclusiones al respecto.

Otro instrumento que puede apoyar la reflexión acerca de las tendencias, contrastando y representando gráficamente situaciones distintas en variables relacionadas con el desarrollo sostenible, es el denominado *Biograma*, que puede construirse mediante el uso de estadísticas, o a partir del criterio experto de informantes claves del territorio¹¹.

11 Sepúlveda, S. 2008. Biograma: metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios. San José, Costa Rica: IICA. En la herramienta “*Visión de futuro del territorio*”, se explica más ampliamente el uso estadístico y cualitativo del Biograma.

Figura 4

Biograma de situación anterior, actual y futura del desarrollo sostenible de un territorio.



Una vez realizado el análisis de la proyección de tendencias por dimensión, se comparan entre sí, y se exploran sus interrelaciones, cómo cada una afecta a las otras o es afectada por ellas, y cómo inciden en el desarrollo del territorio, como un todo. La reflexión acerca de sus interrelaciones puede apoyarse en las interconexiones discutidas durante el análisis de situación actual, valorando posibles cambios en esas interacciones en el período del ejercicio prospectivo.

Segundo momento: Construcción de escenarios

Resulta útil construir colectivamente escenarios del desarrollo territorial, con participación de representantes de los diversos actores territoriales, redes relevantes y otros grupos del territorio.

Cuando construimos un escenario a partir de la proyección de las tendencias históricas que se mantienen en el momento actual, y suponemos que no se modificarán dentro del horizonte temporal prospectivo, hablamos de un *escenario tendencial*.

Escenario

- Descripción, imagen o visión de una situación futura posible, la cual puede ser más o menos deseable y más o menos probable.

Para construir escenarios, hay diversas metodologías, técnicas e instrumentos, pero en general –con algunas especificaciones en lo referente a *escenarios territoriales*- se sugiere¹²:

12 Cada actividad específica se explica en la herramienta “*Visión de futuro del territorio*”, en portalsiget.net.

- i. Definir los aspectos fundamentales por considerar al construir los escenarios.
- ii. Identificar, describir, analizar y priorizar variables claves que inciden en las tendencias y procesos relevantes para el territorio como un todo y para sus distintas zonas.
- iii. Considerar y caracterizar las interrelaciones entre variables claves.
- iv. Especificar los supuestos acerca del comportamiento de esas variables en el futuro, hasta el horizonte temporal establecido para el ejercicio.
- v. Analizar las interrelaciones pertinentes entre los principales tipos de actores presentes en el territorio.
- vi. Considerar los impactos probables o posibles de macro-tendencias y *factores exógenos* al territorio, en su entorno regional, nacional, supranacional y mundial.
- vii. Construir el escenario tendencial que resulta de la proyección de las tendencias históricas, tanto del territorio como de su entorno.
- viii. Proponer variantes respecto de la tendencia actual, bajo supuestos distintos acerca del comportamiento de las tendencias y variables, factores exógenos y procesos endógenos.
- ix. Construir escenarios alternativos al tendencial, respectivamente “*escenarios optimistas*” o “*escenarios pesimistas*” (normalmente, uno o dos de cada tipo).
- x. Construir una versión narrativa de las situaciones futuras resultantes de las continuidades y cambios proyectados bajo distintos supuestos.
- xi. Darle nombres a dichos escenarios, que reflejen la naturaleza de la situación futura reflejada en cada escenario, y permitan diferenciarlos claramente entre sí.
- xii. Valorar la posibilidad de algún tipo de representación gráfica de los escenarios alternativos propuestos.
- xiii. Comparar los escenarios entre sí, contrastando sus aspectos favorables y desfavorables para el desarrollo integral e incluyente del territorio.
- xiv. Analizar cuán probables y deseables son los distintos escenarios.
- xv. Definir los tipos de acciones que serían necesarias para hacer realidad el “*futurible*” o escenario deseable pero realista (también denominado *escenario normativo*, o escenario “bandera”, al cual se apuesta).

Construcción de escenarios

Debe resultar un proceso de reflexión colectiva, producto del aporte indispensable de un conjunto relativamente amplio y representativo de actores territoriales y personas relacionadas, por lo que requiere energía, tiempo, recursos.

Estas tareas específicas pueden desarrollarse en mayor o menor profundidad, dependiendo de los requerimientos del proceso de gestión territorial, de las posibilidades de quienes lo impulsan y de la disposición y disponibilidad de las personas representativas de los actores territoriales relevantes.

Los escenarios pueden construirse mediante una combinación de procedimientos cualitativos basados en conocimiento experto (por ejemplo de representantes de los actores territoriales, redes y otros grupos) y proyección de tendencias observadas. Requieren de una apreciación valorativa de la probabilidad de que dichas tendencias se mantengan o se modifiquen, como también del posible impacto de tendencias emergentes, de condiciones externas o factores endógenos, de las inversiones públicas o privadas y de las acciones colectivas e institucionales para incidir en

determinadas situaciones o procesos. En las lecturas complementarias sugeridas al final de este fascículo se mencionan algunas metodologías e instrumentos para la construcción de escenarios.

Es importante dedicarle a la construcción de escenarios la energía, el tiempo y los recursos necesarios para que resulten de una reflexión colectiva, usualmente a través de varios talleres, con insumos generados por tareas anteriores o provistos por el equipo técnico facilitador, e incorporando asimismo los aportes, conocimientos, experiencias, perspectivas y valoraciones de un conjunto relativamente amplio y representativo de personas relacionadas con los actores territoriales, redes y otros grupos pertinentes. En particular, se deben generar condiciones que faciliten el involucramiento activo de grupos históricamente excluidos de la toma de decisiones sobre el desarrollo de sus territorios.

Los nombres de los escenarios suelen expresar la naturaleza de la situación proyectada en función de las preocupaciones o expectativas de las personas participantes en el ejercicio, en relación con los aspectos relevantes de la problemática o proceso que les interesa, en nuestro caso, el desarrollo de su territorio. Así, por ejemplo, si la cuestión de mayor relevancia es la relación entre procesos ambientales, económicos y sociales, un escenario tendencial o estable puede denominarse “Más de lo mismo”; uno moderadamente pesimista puede llamarse “Degradación ambiental y emigración creciente”; otro más pesimista puede designarse como “Desastre ambiental y crisis agraria”, mientras que uno moderadamente optimista puede llamarse “Sustentabilidad creciente y fortalecimiento de la agricultura familiar”, y uno fuertemente optimista “Armonía con la naturaleza y calidad integral de la vida”.

El escenario moderadamente optimista, con las variantes y especificaciones que consideren pertinente introducir los actores, suele ser la base para la construcción de la propuesta de visión de futuro del territorio. Esta puede entenderse como una visualización colectiva del tipo de territorio que se considera deseable y posible construir, en determinado plazo. Esta construcción es realizable mediante acciones concertadas en las diferentes facetas o dimensiones entrelazadas de su desarrollo, de manera que el sistema territorial satisfaga las necesidades y expectativas priorizadas por los actores territoriales y otros participantes en la elaboración de la propuesta. En la construcción del proyecto de futuro del territorio será necesario definir, con participación de dichos actores, un conjunto de objetivos estratégicos y motores de desarrollo del territorio, así como planes a mediano plazo y proyectos estratégicos para impulsar integralmente ese desarrollo.

3.3. Resultado

Una visión prospectiva integral del territorio, construida en forma ampliamente participativa, a partir de la proyección de tendencias y la valoración de escenarios alternativos, que movilice voluntades y esfuerzos, recursos e inversiones, y acciones colectivas e institucionales.

Resultado por lograr:

- Visión o proyecto de futuro del territorio construido por los actores territoriales, redes relevantes y otros grupos del territorio.
- Movilización de voluntades y esfuerzos, recursos e inversiones y acciones colectivas e institucionales.

Prospectiva y proyecto de futuro del territorio

Preguntas de reflexión generales

¿Son estas actividades pertinentes y viables en este contexto territorial? ¿Es recomendable omitir algunas actividades, ajustarlas, sustituirlas o retomarlas posteriormente? ¿Con qué profundidad o detalle es conveniente realizarlas en las condiciones actuales?

¿Se contemplan condiciones que permiten la participación y reflexión conjunta de una diversidad representativa de los actores, redes, grupos e instituciones del territorio?

Primer Momento: Proyección de tendencias a largo plazo

Preguntas de reflexión

i. Definición del horizonte a largo plazo para el territorio por la plataforma de concertación territorial

- ¿Qué actores estarán representados en el grupo focal? ¿La convocatoria considera los grupos o actores territoriales tradicionalmente excluidos de los procesos de gobernanza? ¿Las características de la convocatoria se adecúan a las particularidades de estos grupos?
- ¿La presentación de los insumos tiene un formato accesible y comprensible para todas las personas convocadas?
- ¿Se definen criterios de valoración sobre las ventajas y limitaciones de los horizontes establecidos? ¿La valoración es compartida por las personas participantes?
- ¿Se define en forma participativa uno o dos horizontes para la prospectiva territorial?
- ¿Los resultados de la sesión son validados por la plataforma de concertación territorial?
- ¿Se reciben comentarios o propuestas de modificación? ¿Son consideradas pertinentes e incluidas en la definición del horizonte a largo plazo?

ii. Proyección estadística y apreciativa de las tendencias actuales

- La convocatoria al grupo de participantes de la actividad ¿refleja un enfoque inclusivo y equitativo de la diversidad de los actores territoriales? La presentación del equipo técnico facilitador ¿se ajusta a las características del grupo de participantes para garantizar su comprensión y participación?
- ¿Se cuenta con un análisis de tendencias actuales accesible para los actores convocados?

- ¿En este análisis, se visualiza el abordaje sistémico del territorio?
- ¿Están contempladas las tendencias históricas, así como las tendencias emergentes con posibilidades para el futuro?
- El análisis de tendencias históricas y la caracterización actual del territorio ¿permiten definir las tendencias más relevantes para el futuro? ¿Cuál es la descripción de las tendencias? ¿Es posible establecer cuál será el probable impacto de estas tendencias futuras relevantes? ¿Se definen diferentes escalas espaciales de estos impactos en el desarrollo? ¿Es posible identificar su impacto en las diversas dimensiones del desarrollo territorial y en diferentes zonas del territorio?

Segundo momento: Construcción de escenarios

Preguntas de reflexión

- Los escenarios tendenciales elaborados ¿contemplan los análisis de la proyección de tendencias históricas, probables impactos territoriales y de otros entornos espaciales?
- ¿Se consideran supuestos que permiten elaborar escenarios alternativos “optimistas” o “pesimistas”?
- ¿Cuán deseables o probables resultan estos escenarios de acuerdo con sus impactos en el desarrollo territorial?
- ¿Es posible definir acciones necesarias para acercarse al escenario posible más deseable?

4. Motores de desarrollo y objetivos estratégicos

La construcción del proyecto de futuro del territorio, iniciada con el análisis sistémico de este y la elaboración de una visión prospectiva, con participación activa de los distintos tipos de actores territoriales, redes relevantes y grupos históricamente excluidos de su gobernanza, prosigue con la identificación y priorización de un conjunto articulado de impulsores de las transformaciones que se requieren para superar los obstáculos que frenan su desarrollo y liberar sus potencialidades para el mejoramiento integral de la calidad de la vida en él. Estos motores de desarrollo estarán

Motor de desarrollo territorial

Es una actividad relevante y sostenida que moviliza acciones colectivas e institucionales en función de su visión de futuro y genera nuevas oportunidades de desarrollo integral del territorio, en sus varias dimensiones.

Articula en el territorio:

- el aprovechamiento sustentable de la naturaleza.
- la producción de bienes o servicios.
- su tejido social.
- su institucionalidad o
- su cultura e identidad.

asociados a determinados objetivos estratégicos, promovidos por actores, redes y grupos coaligados, para movilizar recursos de diversa índole y las acciones sociales e institucionales, públicas o privadas, indispensables para avanzar en la dirección propuesta. Suele haber una diferenciación espacial en los motores de desarrollo, asociada tanto a la distribución por zonas de los acervos territoriales como a la organización socio-geográfica de las redes y grupos de interés que los impulsan o promueven.

¿Qué son los motores de desarrollo territorial y cuál es su función?

Se trata de impulsores del desarrollo integral del territorio, en sus varias dimensiones entrelazadas. Un motor de desarrollo puede abarcar directamente dos o más de ellas, o centrarse en una de ellas, pero con impactos e implicaciones para otras, y para el sistema-territorio, en su conjunto.

Los motores de desarrollo responden a potencialidades significativas del territorio y son impulsados por actores, redes y grupos con intereses afines o convergentes en torno a ellas. Conllevan “apuestas estratégicas” y es importante priorizarlos, tomando en cuenta sus complementariedades e interrelaciones, de manera que, en conjunto, contribuyan al desarrollo sustentable, endógeno e incluyente del territorio, y al logro de un conjunto articulado de objetivos estratégicos relacionados con ellos.

La identificación y priorización concertada de motores de desarrollo, tanto actuales como potenciales, permitirá traducir la visión de futuro del territorio en un “mapa de ruta”, con impulsores que pueden escalonarse, en el sentido de que algunos pueden ser más importantes en la fase inicial del proceso de gestión social del desarrollo territorial, mientras que otros, cobrarán mayor relevancia en el mediano o más largo plazo. Algunos motores pueden estar más asociados a determinadas zonas del territorio, pero por la interrelación sistémica entre éstas y la relevancia de dichos impulsores, incidirán de una u otra manera en el desarrollo del territorio como un todo.

Preguntas de reflexión

- ¿Se abordan de manera diferenciada los motores de desarrollo actualmente relevantes y otros con potencial para serlo en el futuro?
- La identificación de motores de desarrollo ¿se basa en los análisis realizados de acervos territoriales con una visión de sistema-territorio?
- Los motores de desarrollo identificados ¿toman en cuenta las tendencias históricas y proyectadas, así como las barreras y oportunidades identificadas en los análisis ya realizados?

4.1. Propósito

Identificar y priorizar motores, tanto actuales como potenciales de desarrollo territorial y objetivos estratégicos asociados a ellos, en el marco de la visión de futuro concertada entre los actores involucrados, redes y otros grupos, tomando en consideración los acervos ambiental, económico, social, político-institucional y cultural del territorio, con miras al desarrollo integral del territorio.

4.2. Momentos generales por seguir

Se proponen los siguientes momentos para lograr este objetivo¹³:

- Identificación y priorización de motores de desarrollo.
- Definición consensuada de objetivos estratégicos asociados a ellos.
- Especificación de *criterios de éxito* para valorar los avances en la consecución de los objetivos estratégicos correspondientes a cada motor de desarrollo.

Identificación y priorización de motores de desarrollo

Definición consensuada de objetivos estratégicos asociados

Especificación de criterios de éxito

Primer momento: Identificación y priorización de motores de desarrollo

Al seleccionar motores o procesos que puedan impulsar el desarrollo del territorio en la dirección planteada en la visión de futuro de este, es necesario diferenciar entre los que son relevantes hoy pero podrían dejar de serlo, y otros que son todavía incipientes o tendrían que generarse, pero que tienen un considerable potencial futuro.

Para identificar y priorizar los motores de desarrollo, se parte del análisis de los acervos territoriales en su relación con el funcionamiento del sistema-territorio; se toma en cuenta las tendencias históricas y proyectadas, las variables que inciden en ellas y los actores involucrados, así como las principales barreras y oportunidades para el desarrollo del territorio, y los tipos de acciones requeridas.

13 Cada uno de estos momentos y las actividades correspondientes, se explican más ampliamente, y con mayor detalle, en la herramienta “*Identificación de motores de desarrollo y objetivos estratégicos*”, en la Caja de Herramientas del SiGET, y en la sección correspondiente Capítulo VI del libro metodológico antes citado (Samper *et al.* s. f., de próxima publicación). En dichos textos y en sus anexos se incluyen, asimismo, algunos instrumentos específicos que pueden ser útiles al realizar esta tarea.

Es importante valorar si los motores de desarrollo propuestos, o por lo menos algunos de ellos, contribuirán a que el desarrollo territorial sea efectivamente incluyente. Para ello, en la herramienta “Identificación de motores de desarrollo y objetivos estratégicos” se proponen algunas preguntas que pueden orientar una reflexión grupal al respecto, y en el apartado sobre acciones longitudinales para la inclusión, y el cuadro correspondiente, se sugieren algunas acciones por valorar para ese propósito.

Herramientas por consultar:

“Identificación de motores de desarrollo y objetivos estratégicos”

en portalsiget.net

A fin de seleccionar motores de desarrollo actuales o potenciales, se propone:

- i.** Convocar a un grupo de personas representativo e inclusivo de actores del territorio.
- ii.** Explicar el concepto de motor de desarrollo integral.
- iii.** Elaborar una presentación sintética para el grupo, con los insumos disponibles.
- iv.** Desarrollar una “lluvia de ideas” en torno a los motores de desarrollo actuales considerados relevantes para el futuro desarrollo territorial, y anotar los motores identificados en tarjetas.
- v.** Desarrollar otra “lluvia de ideas” en torno de otros motores potenciales, y anotar en tarjetas los motores propuestos.
- vi.** Colocar las tarjetas en la dimensión territorial correspondiente, (diferenciar entre actuales y potenciales).
- vii.** Identificar los motores actuales y potenciales que se ubican en la intersección entre dos o más dimensiones del desarrollo territorial.
- viii.** Registrar el resultado del trabajo grupal en una tabla.
- ix.** Diferenciar los principales motores de desarrollo, entre actuales y potenciales.
- x.** Destacar los motores de desarrollo asociados a una o varias dimensiones.
- xi.** Priorizar los motores de desarrollo.
- xii.** Seleccionar los motores actuales con mayor relevancia para el desarrollo del territorio (1 o 2).
- xiii.** Seleccionar los motores potenciales más destacados para el futuro desarrollo territorial (2 o 3).

Conviene definir en cada territorio y proceso criterios para priorizar y seleccionar motores de desarrollo. Entre ellos cabe considerar su contribución actual o potencial a la dinamización del territorio en sus diversas facetas entrelazadas; los acervos territoriales con los cuales están asociados, y las redes o grupos de interés relacionados con ellos. Dependiendo del tipo de motor, puede ser pertinente considerar, asimismo, sus impactos ambientales positivos o negativos; las perspectivas del mercado y las condiciones para acceder a él; los grupos humanos involucrados; las políticas públicas y programas institucionales, y los aspectos socioculturales pertinentes.

La agenda para generar o potenciar un motor de desarrollo puede incluir, en el mediano plazo, convergencias o coaliciones en torno a determinados proyectos estratégicos y programas temáticos, y en el corto plazo, determinados proyectos específicos, inversiones e iniciativas y otras acciones concretas. Al elaborar dicha agenda es necesario tomar en cuenta los planes y proyectos en curso, previamente identificados, y valorar las contribuciones que pueden hacer a ese motor de desarrollo.

En la herramienta anteriormente citada, se brindan mayores explicaciones sobre este proceso, y en la tabla 1 de dicho documento se ofrece un ejemplo de cuadro para registrar los motores de desarrollo y las dimensiones que articulan. También, se dan varios ejemplos de motores de desarrollo relacionados con diversas dimensiones o facetas del desarrollo territorial. El grupo representativo participante deberá valorar cómo influye actualmente o podría influir cada uno de los motores de desarrollo identificados en esas varias dimensiones, y considerar sus interrelaciones, que pueden ser sinérgicas o, en ciertos casos, de interferencia. Sus conclusiones iniciales al respecto deberán someterse a consideración de la plataforma de concertación territorial, para su discusión, revisión y mejoramiento, para luego socializar y validarlas críticamente con los actores, redes y grupos involucrados en la elaboración de la estrategia de desarrollo del territorio.

Primer momento **Preguntas de reflexión**

¿El grupo convocado es representativo e incluyente de los actores más relevantes del territorio: grupos, redes, instituciones, grupos generalmente excluidos de la gobernanza territorial? ¿Otros?

¿Comparten los actores el enfoque de desarrollo territorial sistémico?

¿Los insumos presentados son claramente comprendidos por los actores participantes?

¿Se promueve una participación incluyente de ideas durante la dinámica de la “lluvia de ideas” y en la selección de los motores de desarrollo con diferente potencial?

Segundo momento: Definición participativa de un objetivo estratégico para cada motor de desarrollo

En este momento, se trata de consensuar entre los actores, redes y grupos participantes, un objetivo de desarrollo relacionado con cada motor de desarrollo priorizado en el horizonte a largo plazo, de la prospectiva territorial. Para ello, será necesario definir lo que se espera lograr en la dimensión o dimensiones correspondientes del desarrollo sostenible, considerando, a su vez, sus *influencias recíprocas* con otras y su impacto sobre el sistema-territorio en su conjunto. Igualmente, esto se relacionará con la visión prospectiva, para señalar el tipo de contribución que hará dicho motor de desarrollo a su realización efectiva.

Objetivo
Situación futura:

- diferente
- deseable
- posible
- esperada

Esto puede hacerse directamente en sesiones grupales, invitando a personas representativas de los distintos actores, redes y grupos, e interesadas en determinado motor de desarrollo por proponer y debatir posibles objetivos para el mismo. Otra opción es que el equipo técnico facilitador consulte el criterio experto de personas relacionadas con los actores, redes y grupos que proponen impulsar determinado motor de desarrollo y elabore una propuesta preliminar, la cual se presentará y comentará en grupos representativos e interesados en dicho motor actual o potencial. En todo caso, las propuestas resultantes deberán integrarse y someterse a consideración de la plataforma de concertación territorial, y validarse luego con otros actores sociales, institucionales y privados, redes relevantes y grupos involucrados en la elaboración de la estrategia de desarrollo territorial.

Al igual que la definición de los motores de desarrollo, la de los objetivos estratégicos asociados a ellos debe hacerse con participación activa y decisoria de representantes autorizados de los diversos actores colectivos e institucionales involucrados. De lo contrario, no habrá sentido de apropiación y, difícilmente, podrá mantenerse un esfuerzo concertado y sostenido para impulsar dichos motores y lograr esos objetivos.

Segundo momento

Preguntas de reflexión

¿El objetivo del respectivo motor de desarrollo ha sido consensuado por los actores, redes y grupos participantes en el proceso?

¿Es claro el objetivo acerca de qué alcanzar con respecto a las dimensiones correspondiente, s desde un enfoque de sistema-territorio?

¿Contempla el objetivo las influencias entre diferentes dimensiones de desarrollo?

Tercer momento: Especificación de criterios de éxito para valorar los avances en la consecución de cada objetivo estratégico

En este momento, se trata de establecer –de manera consensuada– pautas o *parámetros* específicos y verificables que permitan a las personas, grupos, organizaciones o instituciones participantes, valorar los avances hacia la consecución de los objetivos estratégicos planteados. Estos criterios de éxito son condiciones que deberán cumplirse para que el

Criterios de éxito

Permiten acordar entre actores la forma de:

- Valorar acciones, procesos y resultados.
- Establecer pautas o parámetros.
- Verificar logros y sus grados.
- Establecer metas intermedias o finales.
- Ajustar procesos.
- Diseñar cambios.

proceso conducente a determinado objetivo pueda considerarse exitoso, en el aspecto específico considerado por él. Esto, a su vez, permitirá establecer *metas* finales, y luego intermedias, para dar seguimiento al proceso e introducir ajustes o cambios mayores, según se requiera. Los criterios para la medición del grado de avance hacia un objetivo pueden ser algunas veces cuantificados, otras veces cualitativos, combinar elementos cuantificables y apreciativos.

En la herramienta “*Identificación de motores de desarrollo y objetivos estratégicos*” (disponible en la Caja de herramientas de portalsiget.net) se dan algunas explicaciones adicionales sobre la elaboración de estos criterios de éxito, y se sugieren algunas preguntas que puede ser pertinente hacerse al respecto.

El equipo técnico facilitador puede sugerir algunos posibles criterios, y complementar con otros propuestos por representantes de los actores territoriales, redes y grupos participantes. Finalmente, deberán incorporarse al planteamiento integrado de motores de desarrollo, objetivos estratégicos y criterios de éxito, cuya aprobación, en última instancia, corresponde a la plataforma de concertación territorial.

Tercer momento **Preguntas de reflexión**

¿Los criterios de éxito, han sido establecidos mediante un proceso consensuado e incluyente? ¿Se evidencia el enfoque de sistema-territorio?

¿Se establece una articulación lógica entre motores de desarrollo, objetivos estratégicos y criterios de éxito?

¿Los criterios de éxito establecidos han sido aprobados por la plataforma de concertación territorial?

4.3. Resultados

Motores de desarrollo actuales y potenciales priorizados por los actores territoriales, redes y otros grupos involucrados en la formulación de la estrategia de desarrollo del territorio, con objetivos estratégicos asociados a ellos, capaces de impulsar transformaciones integrales e interrelacionadas.

Resultados por lograr:

- Motores de desarrollo priorizados.
- Objetivos estratégicos relacionados.

5. Elaboración de planes a mediano plazo, programas e ideas de proyectos estratégicos

La implementación de la estrategia de desarrollo a largo plazo de un territorio requerirá de la formulación de sucesivos planes a mediano plazo, que la concreten mediante la definición de objetivos intermedios relacionados con los motores de desarrollo priorizados y la elaboración de propuestas

Plan territorial a mediano plazo define:

- objetivos a mediano plazo
- en torno a motores de desarrollo
- proyectos estratégicos relacionados

de proyectos estratégicos para impulsarlos y programas para hacerlo de manera incluyente, fortaleciendo capacidades y aprendiendo de la experiencia. La elaboración de estos planes deberá hacerse de manera participativa, involucrando apropiadamente a los actores, grupos y redes interesados en ellos, y con apoyo del equipo técnico facilitador. En ellos se definirán los compromisos que asumen los actores territoriales y los mecanismos de participación de otros relacionados con su diseño e implementación, incluyendo a representantes de determinados actores privados con intereses afines

o convergentes, de ciertas redes relevantes dispuestas a involucrarse en ellos, y de otros grupos significativos del territorio que anteriormente no hayan participado en su gobernanza, pero que estén incorporándose al diseño e implementación de la estrategia de desarrollo territorial, y cuya participación en los planes a mediano plazo fortalecerá su inclusividad.

En los planes a mediano plazo también se especificarán objetivos intermedios para el horizonte temporal correspondiente, relacionados con los objetivos estratégicos de más largo plazo correspondientes a los motores de desarrollo priorizados. En dichos planes se precisarán, asimismo, los ejes de trabajo principales para el período y las acciones por impulsar para avanzar en la dirección propuesta y lograr los objetivos a mediano plazo, con sus correspondientes metas. Será necesario especificar los criterios e indicadores que permitirán valorar los avances logrados, proponer mecanismos de

seguimiento y evaluación del plan, y plantear cómo se harán la auditoría social y la *rendición de cuentas*. En estos planes deberán definirse las responsabilidades de quienes los ejecutarán, los recursos requeridos, y la programación general de las acciones por realizar.

Los planes a mediano plazo especifican:

- las tareas requeridas para lograr uno o varios objetivos precisos.
- las metas para valorar el grado en que han sido alcanzados
- los recursos necesarios.
- la programación de las acciones a lo largo del período de ejecución del plan.
- los responsables de ejecutarlas.
- cómo se evaluará la implementación del plan.
- a quiénes se deberá informar o rendir cuentas al respecto.

La preparación y ejecución participativas de planes territoriales a mediano plazo movilizan y orientan los esfuerzos conjuntos, coordinados o complementarios de los actores territoriales, redes y grupos dispuestos a realizar acciones concretas para impulsar los motores de desarrollo priorizados, y avanzar hacia el logro de los objetivos estratégicos relacionados con cada uno de ellos, en el marco de la visión prospectiva consensuada para el territorio. Tanto los motores como las redes y grupos de interés relacionados con ellos tienen una distribución y organización espacialmente diferenciada, que es necesario tomar en cuenta al elaborar e implementar los planes a mediano plazo y los proyectos estratégicos.

Conviene que los planes territoriales a mediano plazo y las prioridades establecidas en ellos se traduzcan en la elaboración e implementación de proyectos estratégicos asociados a los motores de desarrollo que se haya decidido impulsar. Este tipo de proyectos, con una duración similar a la del plan a mediano plazo, atenderán necesidades, problemáticas u oportunidades relevantes para el desarrollo integral del territorio, en concordancia con la visión de futuro y el “mapa de ruta” para hacerla realidad. Movilizarán acciones concertadas y sostenidas de múltiples actores, redes o grupos coaligados en torno a ellos. Sus resultados e impactos deberán ser significativos para el desarrollo territorial, y podrán articular a varios motores de desarrollo o potenciar el impacto de un motor en otros, contribuyendo a transformaciones en el sistema-territorio, como un todo.

En la herramienta “Plan a mediano plazo”, en la Caja de herramientas del portalsiget.net, se explica más ampliamente en qué consiste este tipo de plan, y se amplía lo referente a proyectos en general y proyectos estratégicos territoriales, en particular.

Síntesis

Los planes a mediano plazo y proyectos estratégicos del desarrollo territorial son fundamentales para traducir en acciones a mediano plazo la visión prospectiva, con sus impulsores y objetivos asociados. El plan de desarrollo territorial orienta, asimismo, la planificación operativa y los proyectos a corto plazo e iniciativas de inversión.

5.1. Propósito

Construir participativamente un plan de desarrollo territorial a mediano plazo, consensuado entre los actores colectivos e institucionales, redes relevantes y otros grupos, y enmarcado en la visión de futuro del territorio, e identificar posibles proyectos estratégicos relacionados con los motores de desarrollo propuestos para la etapa inicial de dicho plan.

Herramienta por consultar:

“Plan a mediano plazo”
en portalsiget.net

5.2. Momentos generales por seguir

- Elaborar y validar participativamente el plan de desarrollo territorial a mediano plazo¹⁴.
- Implementar, someter a auditoría social y revisar periódicamente el plan de desarrollo territorial a mediano plazo.

14 Varios elementos metodológicos referentes a la elaboración de planes de desarrollo territorial retoman y elaboran ideas y algunos instrumentos que se desarrollaron en el texto de Dietsch, L, en coautoría con Samper, M. Horizontes y planes intermedios, en el documento Construcción social de la estrategia de desarrollo del territorio: Orientaciones metodológicas, en proceso de publicación en la Serie de fascículos metodológicos del Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar - SIGET.

Elaborar y validar participativamente el plan de desarrollo territorial a mediano plazo

Implementar, someter a auditoría social y revisar periódicamente el plan de desarrollo territorial.

Primer momento: Elaborar y validar participativamente el plan de desarrollo territorial a mediano plazo¹⁵

Este momento se puede desglosar en varias tareas más específicas:

- i. Lograr acuerdos iniciales sobre el proceso de elaboración del plan
 - Definir el *horizonte a mediano plazo*.
 - Gestionar compromisos concretos.
 - Formalizar esos compromisos
- ii. Retomar resultados pertinentes del análisis de situación y visión a largo plazo, como insumos para el plan de desarrollo territorial a mediano plazo.
- iii. Identificar ejes y acciones estratégicas prioritarias¹⁶.
- iv. Identificar y esbozar programas temáticos y proyectos estratégicos para impulsar los motores de desarrollo y avanzar hacia el logro de los objetivos a largo y mediano plazo.
- v. Establecer un sistema de seguimiento/evaluación y la línea base del plan a mediano plazo.
- vi. Definir procedimientos de rendición de cuentas y auditoría social.
- vii. Preparar y validar el documento del plan de desarrollo territorial.
- viii. Revisión periódica del plan de desarrollo territorial.

Lo que se pretende lograr es una planificación estratégica para el horizonte temporal intermedio acordado, que traduzca las orientaciones generales de la visión prospectiva en acuerdos concretos entre actores, en un conjunto de objetivos, ejes y acciones prioritarias definidos en forma consensuada, y un procedimiento definido para el seguimiento, evaluación, auditoría social y rendición de cuentas. La exitosa realización de estas actividades y productos, influirá en la efectividad de la implementación y seguimiento del plan elaborado.

Seguidamente, se sugieren algunos pasos pertinentes para la realización de cada una de esas tareas específicas, y en la herramienta “Plan a mediano plazo”, en el portal del SiGET, se explica cada uno de ellas y se amplía lo referente a su instrumentación.

15 Varios elementos metodológicos referentes a la elaboración de planes de desarrollo territorial retoman y elaboran ideas y algunos instrumentos que se desarrollaron en el texto de Dietsch, L, en coautoría con Samper, M. Horizontes y planes intermedios, en el documento Construcción social de la estrategia de desarrollo del territorio: Orientaciones metodológicas, en proceso de publicación en la serie de Fascículos metodológicos del Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar - SiGET.

16 Adaptado a partir del texto anteriormente citado de Dietsch, L.

i. Lograr acuerdos iniciales sobre el proceso de elaboración del plan

Los pasos principales para esta tarea, indispensable para la validez, legitimidad y viabilidad del plan, son:

- **Definir el horizonte a mediano plazo**, usualmente corresponde a un punto intermedio en el período para el cual se formuló la visión de futuro del territorio.
- **Gestionar compromisos concretos** de instituciones públicas nacionales o estatales presentes en el territorio, gobiernos locales y actores sociales relevantes, redes u otros grupos para participar en la elaboración e implementación del plan¹⁷.
- **Formalizar esos compromisos** en acuerdos institucionales e interinstitucionales, con designación de representantes y personal.

ii. Retomar resultados pertinentes del análisis de situación y visión a largo plazo, como insumos para el plan de desarrollo territorial a mediano plazo

Los pasos principales para ello son:

- **Retomar resultados pertinentes del análisis de situación y visión a largo plazo**, revisando la documentación pertinente del análisis sistémico del territorio y la visión a largo plazo, preparando una presentación sintética de sus principales conclusiones e implicaciones, y compartiéndola con los actores, redes y grupos involucrados.
- **Definir los cambios específicos que se propone lograr en el horizonte temporal intermedio**, y expresarlos como *objetivos a mediano plazo*, mediante talleres con grupos representativos, elaboración de una propuesta con apoyo del equipo técnico facilitador, devolución de esta con dichos grupos e incorporación de sus sugerencias, para luego validarlos más ampliamente con los actores territoriales, redes y otros grupos participantes¹⁸.

iii. Identificar ejes y acciones estratégicas prioritarias¹⁹

Una vez formulados los objetivos a mediano plazo, se trata ahora de definir las líneas de acción para ese horizonte temporal, las metas concretas por alcanzar y los planes de acción para lograr estas metas. Para este propósito, en uno o varios talleres con representantes de actores locales, se sugiere desarrollar los pasos siguientes²⁰:

- **Definir las líneas de acción estratégicas a mediano plazo**, las cuales se derivan de las líneas estratégicas a largo plazo para el horizonte temporal intermedio.
- **Definir las metas concretas a mediano plazo, con los indicadores correspondientes**, que se espera lograr para cada línea estratégica a mediano plazo. Estas metas ayudan a concretar aún más lo que se quiere lograr con el plan a mediano plazo. Deben ser realistas y efectivamente alcanzables.

17 En la tabla 1 de la herramienta “Plan a mediano plazo”, en portalsiget.net, se propone una matriz de planificación en la cual se especifican las actividades, los plazos, sus responsables y otros participantes, así como los recursos requeridos.

18 En la tabla 2 de la herramienta “Plan a mediano plazo” se sugiere cómo organizar la información referente a objetivos a largo y a mediano plazo, relacionados con los motores de desarrollo.

19 Adaptado a partir del texto anteriormente citado de Dietsch, L.

20 En la tabla 3 de la herramienta “Plan a mediano plazo” se propone una matriz sobre líneas de acción y metas asociadas a cada objetivo a mediano plazo, y preguntas orientadoras al respecto.

- **Definir las acciones por realizar para alcanzar las metas propuestas e identificar los recursos disponibles para ello o que será necesario gestionar.** Las acciones de naturaleza sectorial (impulsadas por determinados actores sociales o institucionales en función de sus propias prioridades) deberán articularse en torno a los motores de desarrollo, programas temáticos, objetivos, metas y acciones estratégicas definidas a nivel territorial. Ciertas acciones podrán realizarse a varias escalas, ya sea al interior del propio territorio o enmarcadas en ámbitos y procesos regionales o nacionales²¹. Estas acciones a mediano plazo podrán relacionarse luego con los programas y proyectos estratégicos y, en la planificación operativa, con proyectos a más corto plazo.

El producto resultante será un documento con los objetivos, líneas de acción y metas a mediano plazo y acciones concertadas en cada una de las líneas de acción, incluyendo los proyectos estratégicos y otras acciones para alcanzar los objetivos propuestos. Su contenido deberá ser conocido y avalado por la plataforma de concertación, y validado con otros actores territoriales, redes y grupos participantes en la elaboración y posterior implementación de la estrategia de desarrollo y plan a mediano plazo para el territorio. También, deberá ser socializado con los órganos de gobernanza territorial y con las entidades públicas o privadas externas al territorio que apoyan su estrategia y proceso de desarrollo.

iv. Identificar y esbozar programas temáticos y proyectos estratégicos para impulsar los motores de desarrollo y avanzar hacia el logro de los objetivos a largo y mediano plazo²²

Los pasos principales para identificar proyectos estratégicos, en conjunto con los de grupos representativos de los actores territoriales, son:

- **Revisar, en forma participativa, los motores de desarrollo y objetivos estratégicos,** a fin de explorar opciones de iniciativas para impulsarlos.
- **Revisar, en forma participativa, el plan de desarrollo territorial a mediano plazo,** a fin de explorar posibles *ideas de proyectos* relacionados con los objetivos a mediano plazo y los ejes y acciones estratégicas priorizadas.
- **Generar propuestas de programas temáticos y proyectos estratégicos relacionados con los motores de desarrollo y los objetivos a largo y mediano plazo.**
- **Valorar la viabilidad técnica y los recursos** requeridos por los proyectos estratégicos propuestos.
- **Socializar los resultados de esta valoración** con los grupos proponentes.
- **Priorizar un número reducido de proyectos estratégicos** para la ejecución inicial del plan de desarrollo del territorio.
- **Consultar a grupos relacionados con los motores de desarrollo e interesados en cada proyecto estratégico priorizado,** sobre los objetivos específicos y los resultados que se esperaba lograr con ellos.

21 En la herramienta “Plan a mediano plazo” se incluye una explicación más amplia al respecto, y en la tabla 4 de esa herramienta se ofrece una matriz para facilitar la articulación de líneas de acción estratégicas y dimensiones del desarrollo a diferentes escalas.

22 Esta tarea específica se explica más ampliamente en la herramienta “Plan a mediano plazo” en portalsiget.net.

- **Establecer criterios y procedimientos para aceptar, priorizar e impulsar proyectos estratégicos**, tomando en cuenta los compromisos y acuerdos logrados en la plataforma de concertación territorial.
- **Analizar la situación específica que se pretende modificar** mediante las propuestas de proyectos estratégicos, retomando elementos pertinentes de la caracterización preliminar y del análisis sistémico del territorio.
- **Elaborar ideas de proyectos estratégicos** por parte del equipo técnico facilitador con participación de representantes de grupos interesados en ellos, determinando sus alcances técnicos, temporales, espaciales y de costos, así como sus posibles componentes.
- **Verificar la conformidad regulatoria**, en lo referente a la legislación, normativa y reglamentación existentes que tengan incidencia directa o indirecta sobre las ideas de proyectos estratégicos.
- **Validar las ideas de proyectos** con los actores territoriales pertinentes.
- **Definir los requerimientos tecnológicos y organizativos** para la ejecución de los proyectos estratégicos.
- **Estimar de manera preliminar las inversiones necesarias** para cada proyecto estratégico.
- **Gestionar compromisos institucionales y recursos** para la implementación de un proyecto estratégico inicial asociado a un motor de desarrollo (o que articule a dos o más motores de desarrollo).
- **Valorar opciones para otros proyectos estratégicos** relacionados con los demás motores de desarrollo.
- **Priorizar los proyectos estratégicos y programas temáticos**, a elaborar e implementar como tarea operativa.

v. **Establecer un sistema de seguimiento/evaluación y la línea base del plan a mediano plazo**

- El plan de desarrollo territorial requiere de un sistema de *seguimiento y evaluación* que pueda luego servir de base para el acompañamiento a su implementación. El levantamiento de la *línea base* servirá de referente para analizar durante la implementación del plan a mediano plazo, en qué medida se va avanzando hacia las metas planteadas y hacer los cambios que se requieran²³.

A continuación, se proponen algunas actividades para establecer un sistema de seguimiento/evaluación y la línea base del plan a mediano plazo:

- Derivar *indicadores* de resultados y efectos esperados con la implementación del plan a mediano plazo.
- Definir e implementar mecanismos de medición de los indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos (realización de la línea base).

23 Las orientaciones metodológicas para la definición de este sistema y la realización de la línea base, se encuentran detalladas en el documento de Dietsch, L.; Samper, M. Orientaciones metodológicas para estudios de línea base en territorios priorizados en el proceso ECADERT. Aquí se presenta un resumen de los principales pasos propuestos en él.

- Definir el sistema de seguimiento-evaluación de los indicadores definidos, estableciendo por cada indicador, de qué manera se va a medir, quién lo va a medir y con qué frecuencia²⁴.

El resultado de lo antedicho será una propuesta de sistema de seguimiento-evaluación de los resultados e impactos del plan a mediano plazo en el territorio, de mecanismos para su implementación y la línea base del territorio.

vi. Definir procedimientos de rendición de cuentas y auditoría social²⁵

Los responsables de la formulación e implementación de un plan de desarrollo territorial deben asumir el compromiso y definir procedimientos para rendir cuentas periódicamente a los actores territoriales, redes y otros grupos participantes, así como a socios y contrapartes nacionales e internacionales. La rendición de cuentas está estrechamente asociada a la auditoría social, e incluso, puede considerarse como un aspecto de ella. Ambas son necesarias para asegurar la transparencia y fortalecer la legitimidad de los procesos de desarrollo territorial. Las auditorías sociales de este tipo pueden realizarse de diversas maneras, con mayor o menor grado de formalidad.

Auditoría social

Organizaciones sociales e institucionalidad valoran eficacia e impactos de resultados obtenidos en un determinado tiempo.

Los pasos principales de una auditoría social, en términos generales, a ejecutar de manera muy flexible, según se considere oportuno y viable en cada caso, son:

- **Definir de su propósito, alcance y periodicidad.**
- **Especificar el proceso, acciones y resultados** por valorar.
- **Identificar las entidades que participarán y sus mecanismos de representación.**
- **Acopiar la información** pertinente.
- **Socializar la información** pertinente.
- **Discutir los aspectos más relevantes.**
- **Preparar una síntesis propositiva** de los resultados de la socialización.
- **Identificar ajustes necesarios** en el plan o en su implementación.
- **Establecer la incidencia y seguimiento** a las recomendaciones resultantes de la auditoría social.

vii. Preparar y validar el documento del plan de desarrollo territorial²⁶

Aunque el proceso de elaboración del plan es tan importante como el producto, este último debe expresarse en forma de un documento con los contenidos básicos del plan, que sirva de referente para los actores participantes en el proceso para guiar las acciones por implementar para el desarrollo

24 La información obtenida se puede resumir en un cuadro como el de la tabla: Matriz de definición del sistema de seguimiento, de la herramienta “Plan a mediano plazo”, disponible en portalsiget.net.

25 Para una explicación más amplia y referencias adicionales sobre auditoría social, puede consultarse la sección correspondiente del Capítulo VI del libro Orientaciones y herramientas para la gestión del desarrollo de los territorios rurales (Samper *et al.* s. f., de próxima publicación) y la herramienta “Plan a mediano plazo” en portalsiget.net

26 La base para este apartado es el texto ya citado de Dietsch, L., con adaptaciones en función de la propuesta metodológica general, así como algunos elementos adicionales.

sostenible del territorio. Su propósito es formalizar el conjunto de los resultados obtenidos en el proceso de planificación a mediano plazo en un documento de plan a mediano plazo, fácilmente utilizable o apropiable por los actores del proceso, y en el cual se reconozcan.

El documento del plan es básicamente una recopilación de los principales productos del proceso de formulación del plan a mediano plazo del territorio, ordenados de manera que refleje los principales resultados de dicho proceso y que sirva de guía para la acción. Una vez validado por los actores territoriales, redes y otros grupos participantes, e idealmente avalado por instancias de gobernanza territorial, conviene preparar una síntesis divulgativa y un video o presentación audiovisual.

Plan de desarrollo territorial a mediano plazo

- Documento que recopila principales productos del proceso participativo de elaboración del plan.
- Documento sintético, de lectura accesible, utilizable, práctico para comunicar.
- Información detallada ubicada en anexos.
- Disponible en varias versiones en atención a la diversidad de actores territoriales.

La estructura, formato, extensión y contenidos de los documentos de planes de desarrollo a mediano plazo de territorios varían considerablemente, tanto de un país a otro, como entre territorios de un mismo país. El equipo técnico y los representantes de actores territoriales directamente involucrados en su elaboración definirán sus características, en función de los marcos normativos que existan, de su abordaje metodológico, de su propia experiencia y de lo que consideran pertinente y viable. En el Anexo 1 de este fascículo se sugiere una estructura básica cuyos contenidos en líneas generales responden a esta propuesta metodológica, y al igual que ella misma, es susceptible de variaciones menores o mayores, de manera que sea útil para los propósitos de quienes participan en el proceso y factible bajo las condiciones en las cuales se elabora.

viii. Revisión periódica del plan de desarrollo territorial

Conviene prever mecanismos para revisar periódicamente el plan, introduciendo ajustes o elementos adicionales en función de la evaluación y auditoría social de su implementación, de la incorporación de otros actores territoriales, y de nuevos factores tanto intra- como extra-territoriales que inciden en su ejecución.

Se sugiere definir, en el propio plan, quiénes participarán en su revisión, con qué periodicidad se revisará, cómo se hará la revisión, qué tipos de consultas se harán durante ella, y cómo se aprobarán las modificaciones al plan.

Segundo momento: Implementar, someter a auditoría social y revisar periódicamente el plan de desarrollo territorial a mediano plazo

La ejecución del plan de desarrollo territorial a mediano plazo, una vez consensuado y aprobado, supone la movilización sostenida de voluntades y recursos para avanzar en la ruta trazada. Su

seguimiento y evaluación, por parte de quienes lo impulsan, ha de complementarse mediante la rendición de cuentas y auditoría social, para que los actores territoriales puedan valorar dichos avances y proponer cambios en el plan o en su implementación. Ello, a su vez, conducirá a la revisión periódica del plan, para luego someter una versión actualizada a las entidades e instancias que lo aprobaron o avalaron.

La implementación del plan a mediano plazo para el desarrollo de un territorio es un proceso continuo e integral, aunque durante su ejecución puedan ejecutarse proyectos estratégicos relacionados con determinados motores de desarrollo, o proyectos específicos enfocados en aspectos particulares y más inmediatos, sin perder de vista su relación con los objetivos estratégicos.

El seguimiento y evaluación del proceso en su conjunto y de los proyectos, generará información y conclusiones desde la perspectiva de quienes impulsan la ejecución del plan, para socializarlos mediante rendiciones de cuenta que pueden ser anuales. Esto, a su vez, facilitará la realización de auditorías sociales del proceso de implementación del plan por parte de la sociedad civil del territorio, y sugerirá ajustes o elementos adicionales requeridos por el proceso.

El grupo de representantes de actores territoriales que participó en la elaboración del plan original podría reunirse para compartir ideas al respecto, para su incorporación por parte del equipo técnico a una versión actualizada del plan, la cual tendría que ser validada críticamente por dicho grupo, y luego sometida a consideración del conjunto de actores territoriales e instancias que lo aprobaron o avalaron.

5.3. Resultado

Plan de desarrollo territorial a mediano plazo construido participativamente consensuado entre los actores sociales, institucionales y privados, redes formales e informales relevantes y otros grupos del territorio, en concordancia con la visión de futuro del territorio, avalado por la plataforma de

Resultado a lograr:

- Plan a mediano plazo para el desarrollo del territorio, construido con participación activa de los actores territoriales, redes y grupos, avalado por la plataforma de concertación territorial.
- Ideas de proyectos estratégicos para impulsar los motores de desarrollo priorizados y avanzar hacia la consecución de los objetivos estratégicos relacionados con ellos.

Plan a mediano plazo y proyectos estratégicos

Preguntas de reflexión

¿Se construyen las condiciones de participación social equitativa e inclusiva que garantizan la validez, legitimidad y viabilidad del plan?

¿Los actores convocados para la elaboración, establecen acuerdos y compromisos concretos de recursos (tiempo, responsables)?

¿Los objetivos reflejan los cambios de la situación inicial, desde un enfoque inclusivo y equitativo del sistema-territorio?

¿Es posible establecer una relación lógica entre las acciones, los proyectos estratégicos, motores de desarrollo y la planificación operativa?

¿El producto elaborado ha sido debidamente conocido y validado por las personas integrantes de la plataforma de concertación y otros actores relevantes (instituciones, asociaciones, grupos tradicionalmente excluidos)?

¿Contempla el plan elaborado un sistema de seguimiento y evaluación? ¿El diseño de este sistema de seguimiento y evaluación responde a la realidad y contexto territorial? ¿Se consideran los recursos necesarios para implementarlo: tiempo, dinero, ¿responsables a cargo?

¿Se ha promovido entre las organizaciones sociales e institucionalidad del territorio, el compromiso, los insumos y las capacidades necesarias para desempeñar una auditoría social?

¿Se han difundido distintas versiones del plan, accesibles a las distintas audiencias territoriales?

¿Contempla el plan una revisión periódica? ¿Se considera quiénes la harán, cómo se incluirá y se darán a conocer los ajustes?

concertación territorial, e identificados posibles proyectos estratégicos relacionados con los motores de desarrollo y objetivos estratégicos propuestos.

6. Construcción de acuerdos y alianzas para impulsar la estrategia de desarrollo territorial

¿En qué consiste y por qué es importante esta tarea?

La implementación de la estrategia de desarrollo del territorio requiere de relaciones colaborativas y *alianzas* a mediano y más largo plazo, tanto entre los actores sociales, institucionales y privados del territorio interesados en promoverla, como con redes relevantes con diverso grado de formalización y con entidades públicas o privadas externas al territorio, dispuestas a apoyar iniciativas de desarrollo en el marco de dicha estrategia. Esto es especialmente necesario para impulsar los motores de desarrollo y viabilizar proyectos estratégicos y programas temáticos que contribuyan al logro de objetivos a mediano y largo plazo, acordes con la visión de futuro del territorio.

Las alianzas más amplias, que suponen un grado mayor de compromiso de las partes con el desarrollo del territorio, son para impulsar en su conjunto estrategias a largo plazo, con sus varios motores de desarrollo, y el plan a mediano plazo. Este tipo de *alianza estratégica* moviliza los esfuerzos de la plataforma de concertación territorial en su conjunto, así como de otros actores, redes y grupos del territorio que participaron en la formulación de la estrategia, y a ciertas entidades públicas o privadas externas al territorio dispuestas a impulsar su desarrollo en la dirección definida en ella.

Otras alianzas o acuerdos son más específicos, relacionados especialmente con determinados motores de desarrollo y ciertos objetivos estratégicos, en torno a los cuales se articulan y movilizan determinados actores, redes y grupos del territorio, quienes acuerdan promoverlos y gestionan el apoyo de entidades públicas o privadas interesadas en ellos.

6.1. Propósito

El propósito de esta tarea es concretizar alianzas o acuerdos entre actores, redes y grupos del territorio y con entidades públicas o privadas externas a él para impulsar la estrategia de desarrollo territorial en su conjunto o determinados motores de desarrollo y proyectos estratégicos, a fin de lograr los objetivos propuestos para el mediano y largo plazo.

Herramientas por consultar:

“Construcción de alianzas estratégicas”

en la Caja de Herramientas de portalsiget.net

6.2. Momentos principales

Esta tarea comprende cinco momentos principales:

- **Identificación y priorización de requerimientos** para impulsar la estrategia y plan de desarrollo territorial en su conjunto, o motores de desarrollo específicos
- **Valoración de aliados potenciales dentro y fuera del territorio** para impulsar su estrategia de desarrollo como un todo, o determinados motores de desarrollo y proyectos estratégicos.
- **Comunicación inicial con aliados o socios potenciales** para explorar intereses comunes o complementarios, posibles acciones concertadas y potenciales contribuciones al desarrollo del territorio.
- **Concertación y formalización de alianzas o acuerdos para impulsar la estrategia y plan a mediano plazo** entre actores, redes y grupos del territorio y con entidades públicas o privadas externas a él, en el marco de la estrategia de desarrollo territorial, incluyendo sus propósitos y objetivos concretos, sus alcances, las acciones colaborativas, los mecanismos de coordinación, y los aportes de cada organización o entidad.
- **Valoración periódica de los resultados logrados, dificultades enfrentadas y oportunidades para fortalecer o ampliar las alianzas** para impulsar la estrategia de desarrollo territorial o determinado proyecto u objetivo estratégico asociado a un motor de desarrollo.

Identificación y priorización de requerimientos para impulsar la estrategia de desarrollo territorial o motores de desarrollo específicos.

Valoración de aliados potenciales dentro y fuera del territorio para impulsar la estrategia, el plan y los motores de desarrollo.

Comunicación inicial con aliados o socios potenciales.

Concertación y formalización de alianzas o acuerdos para impulsar la estrategia y plan a mediano plazo.

Valoración periódica de los resultados, dificultades y oportunidades.

Primer momento: Identificación y priorización de requerimientos

La instancia de coordinación de la plataforma de concertación territorial y el equipo técnico facilitador, en consulta con los actores territoriales, redes y grupos participantes en la elaboración de la estrategia, deberán identificar los requerimientos principales para impulsarla, en su fase inicial, y priorizarlos, en orden de importancia. Esto requiere de una valoración de los recursos de diversa índole ya disponibles o comprometidos por actores territoriales y entidades públicas o privadas externas al territorio en apoyo a la ejecución de la estrategia de desarrollo, en su relación con dichos requerimientos.

Conviene tomar en cuenta diversos tipos de requerimientos y recursos, relacionados con las distintas dimensiones del desarrollo territorial, con los motores de desarrollo priorizados y con los proyectos estratégicos asociados a ellos. En lo referente a estos últimos en el marco del plan a mediano plazo será posible precisar en mayor grado los requerimientos de cada tipo, cuantificar los recursos disponibles y estimar los que será necesario obtener mediante alianzas u otros acuerdos.

Primer momento **Reflexiones**

¿Cuáles son los requerimientos prioritarios para llevar adelante los objetivos de la estrategia de desarrollo? ¿Es posible priorizar los recursos, según su importancia, en relación con ciertos motores de desarrollo o con la estrategia misma?

¿Cuáles de estos requerimientos o recursos están ya disponibles en el territorio? ¿Cuáles requieren de acuerdos o alianzas con actores del territorio o fuera de él? ¿Es posible priorizarlos?

Segundo momento: Valoración de aliados potenciales dentro y fuera del territorio

Los resultados del anterior análisis de actores y de redes, son un punto de partida importante para identificar posibles aliados o socios dentro del territorio, en función de su convergencia con los objetivos de la estrategia de desarrollo y de su mayor o menor capacidad de influencia. El análisis general realizado anteriormente, podrá ahora afinarse, a la luz de las “apuestas estratégicas” y motores de desarrollo priorizados, en torno a los cuales se articulan actores y redes con intereses afines. Los actores territoriales, redes y grupos interesados en un proyecto estratégico específico pueden aliarse entre sí para impulsarlo, y explorar convergencias o complementariedades con otro u otros proyectos estratégicos para construir alianzas más amplias.

También será necesario considerar posibles aliados externos al territorio, pero dispuestos a apoyar iniciativas para su desarrollo o a realizar inversiones relacionadas con determinada iniciativa específica. Entre los potenciales aliados de este tipo cabe considerar tanto a instituciones públicas o entidades mixtas, como a entidades privadas con o sin fines de lucro. Es importante que haya una convergencia efectiva de intereses a mediano o más largo plazo, de manera que pueda establecerse una alianza o acuerdo que no sea meramente coyuntural.

Segundo momento Reflexiones

¿Es posible y útil ampliar o profundizar los resultados del análisis de actores y de redes realizado anteriormente?

¿Se cuenta con compromisos previos de actores (grupos, redes, instituciones) territoriales? ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas de las experiencias previas?

¿Existen aliados potenciales que podrían contribuir en el logro de estos objetivos? ¿Cuáles son aquellos que se encuentran en el territorio? ¿Cuáles fuera de él?

¿Cuáles manifiestan mejores condiciones de colaboración? ¿Cuáles son los intereses comunes o complementariedades que manifiestan?

Tercer momento: Comunicación inicial con aliados potenciales

Una vez identificados y priorizados los posibles aliados o socios, tanto territoriales como externos al territorio, deberá establecerse una comunicación inicial de naturaleza exploratoria, a fin de informarles acerca de la iniciativa y valorar el interés que podrían tener en ella y su disposición a concertar esfuerzos. Esta comunicación abarcará, algunas veces, la estrategia de desarrollo territorial en su conjunto, y en otras ocasiones se enfocará en determinado motor de desarrollo o proyecto estratégico.

Tercer momento Reflexiones

¿Existen canales de comunicación ya establecidos? ¿Es necesario y posible mejorarlos?

¿Conocen los actores territoriales, redes y otros grupos la estrategia de desarrollo territorial?
¿Cuál es la forma, departamento o persona conveniente para establecer un primer contacto?
¿La propuesta de alianza o colaboración implicará la estrategia como un todo, algunos motores de desarrollo o ciertos aspectos identificados?

Cuarto momento: Concertación y formalización de alianzas para impulsar la estrategia

En la medida en que haya una convergencia de intereses y voluntades para impulsar determinado motor de desarrollo o proyecto estratégico, y en algunos casos para apoyar la implementación de la estrategia de desarrollo en su conjunto, conviene concretizar y formalizar una alianza estratégica. Para ello, es necesario identificar claramente su propósito concreto, el beneficio mutuo, las acciones por realizar, los compromisos de cada una de las partes y los recursos que aportará.

Cuarto momento Reflexiones

En caso de instituciones u organizaciones, ¿cuál es la forma más conveniente de formalizar la colaboración?

¿Refleja el acuerdo/alianza la convergencia de intereses y voluntades de los actores involucrados en el acuerdo o compromiso?

¿Los actores involucrados comprenden los propósitos, objetivos y compromisos?

Quinto momento: Valoración periódica de los resultados logrados, dificultades enfrentadas y oportunidades para fortalecer o ampliar las alianzas

Conviene prever la realización de revisiones conjuntas, en determinados plazos, de los avances y dificultades en el emprendimiento, iniciativa o proceso en torno al cual se estableció un acuerdo o alianza. Esto permitirá a las partes valorar su utilidad y la pertinencia de continuar colaborando para lograr sus objetivos comunes, y considerar la posibilidad de incorporar a otros socios para ampliar los alcances y la escala del emprendimiento.

Quinto momento Reflexiones

¿Establece el compromiso, valoraciones periódicas de los avances y logros del acuerdo?

¿Se explicita quiénes darán seguimiento a los acuerdos, con qué frecuencia lo harán?

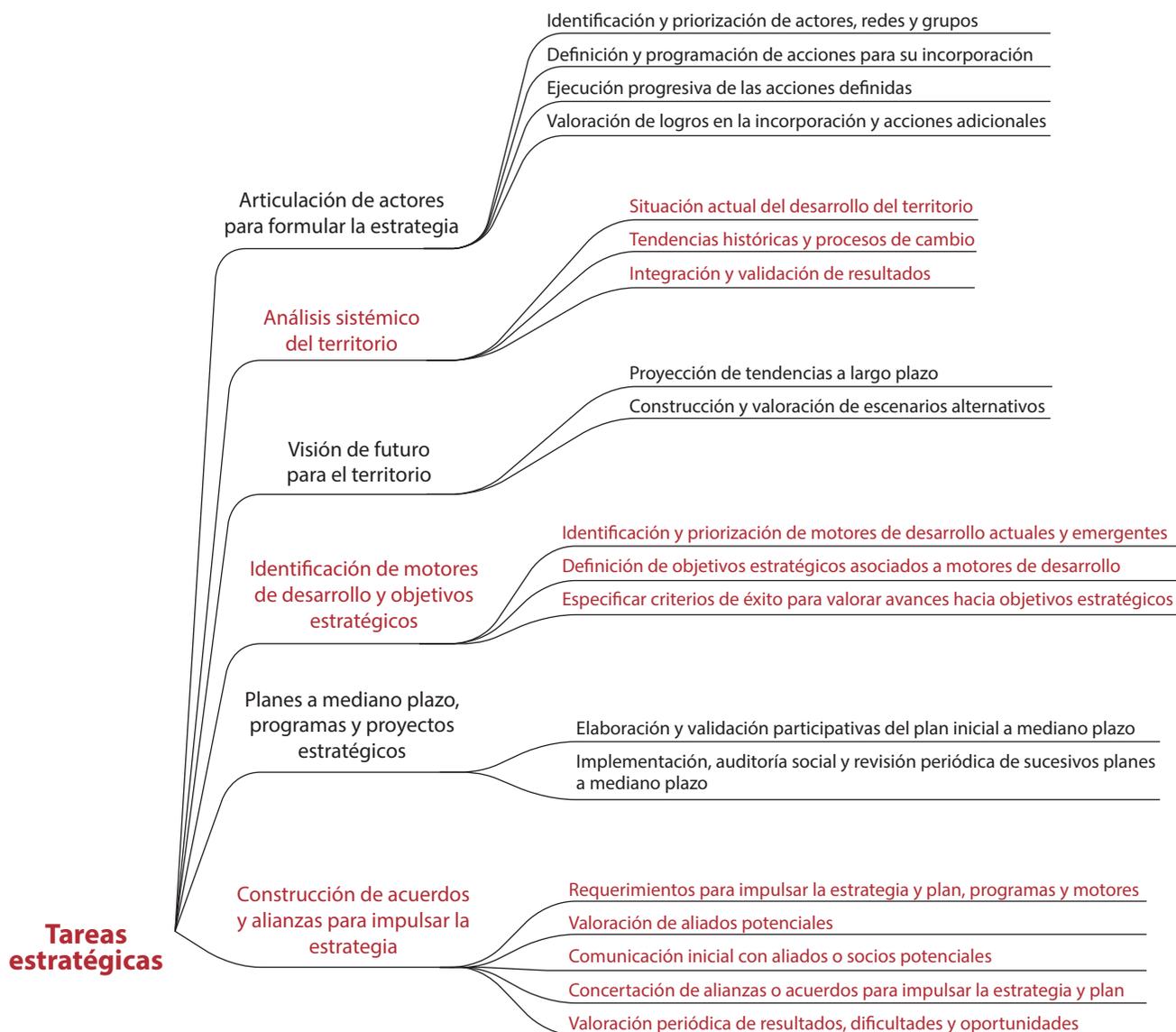
¿Contempla el acuerdo posibles ajustes, según los resultados de las valoraciones periódicas?

6.3. Resultado

Al completar las acciones correspondientes a los cinco momentos de esta tarea estratégica, se contará con alianzas establecidas entre actores, redes y grupos del territorio y con entidades públicas o privadas externas a él, para impulsar la estrategia de desarrollo o determinados objetivos, proyectos estratégicos asociados a motores específicos de desarrollo, y programas temáticos de interés prioritario.

Resultados por lograr:
 Acuerdos y alianzas para impulsar la estrategia de desarrollo y el plan a mediano plazo, y acuerdos para impulsar determinados motores de desarrollo y proyectos estratégicos.

Figura 5. Síntesis de tareas estratégicas



¿Qué tipos de acciones para la inclusión, el fortalecimiento de capacidades y el aprendizaje a partir de la experiencia pueden asociarse a las tareas estratégicas?

Al realizar las principales tareas estratégicas, como también con las preparatorias u organizativas iniciadas anteriormente, o las tareas operativas para implementar la estrategia y el plan de desarrollo del territorio, es necesario asegurar que este proceso sea efectivamente incluyente; fortalecer las capacidades de actores territoriales, redes y otros grupos participantes, y aprender de la experiencia. Esto requiere de la realización de determinadas *acciones longitudinales* asociadas a la articulación de actores para el diseño de la estrategia de desarrollo territorial y a la elaboración de acuerdos y alianzas para impulsarla. Asimismo, hay acciones longitudinales específicas para la inclusión, el fortalecimiento de capacidades y la sistematización de experiencias que se relacionan con:

- el análisis sistémico del territorio
- la construcción participativa de la visión de futuro del territorio
- la priorización de motores de desarrollo y objetivos a largo plazo
- el diseño de planes a mediano plazo y
- la identificación de posibles proyectos estructurantes vinculados a uno u otro motor de desarrollo.

En los apartados siguientes sugerimos, a manera de ejemplos, algunas acciones longitudinales que podrían asociarse a las diferentes tareas estratégicas. Las instancias de coordinación de las plataformas de concertación territorial, los equipos técnicos facilitadores, otras personas o grupos participantes y entidades que apoyan la formulación e implementación de la estrategia de desarrollo de un territorio en particular, deberán valorar cuáles acciones son necesarias y viables.

Acciones para la inclusión

Para que el desarrollo territorial efectivamente sea incluyente respecto de grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial, o que están siendo expulsados del territorio por falta de oportunidades o condiciones adversas, es necesario reconocer los factores de exclusión, incorporar el principio de inclusión en todas las tareas estratégicas, y realizar acciones afirmativas específicas. Estas

acciones deben facilitar la participación activa, con capacidad propositiva y de negociación, de esos grupos. Esto ha de traducirse en acciones por definir en cada caso, para que cada una de esas tareas se realice de una manera inclusiva.

En general, se requiere de procesos de comunicación social, sensibilización y motivación de los actores sociales, institucionales y privados para que se involucren activamente en el proceso de construcción de la estrategia de desarrollo del territorio. Lo mismo vale para las redes relevantes, cualquiera que sea su grado de formalización, y para los grupos que históricamente han tenido poca o nula participación en la gobernanza territorial, o que enfrentan situaciones adversas que amenazan con expulsarlos del territorio. Algunos de ellos participarán directamente en la plataforma de concertación territorial, pero a otros será necesario involucrarlos a través de otros mecanismos o instancias, de acuerdo con sus características, intereses, costumbres y posibilidades.

En las dos principales tareas organizativo-estratégicas, relacionadas respectivamente con la articulación de actores para la formulación de la estrategia de desarrollo del territorio y con los acuerdos y alianzas para su implementación, es importante en general asegurar la participación de los diversos actores sociales, institucionales y privados, y en particular la de las redes formales e informales relevantes y la de los grupos excluidos o que encuentran pocas oportunidades en el territorio, o se ven presionados a abandonarlo por condiciones difíciles, por ejemplo, en lo referente a la seguridad ciudadana o el reclutamiento forzoso por bandas o fuerzas irregulares en contextos de confrontación armada.

Durante el proceso de formulación de la estrategia, es necesario realizar acciones para ampliar progresivamente la base social que será fundamental para su posterior apropiación y ejecución. Debemos tomar en cuenta que los actores territoriales organizados o relacionados con instituciones, así como algunos actores privados, tienen condiciones para involucrarse activamente en este proceso, si consideran que les resulta beneficioso hacerlo. Pero, es necesario realizar acciones concretas para facilitar el involucramiento de redes sociales relevantes, con menor grado de formalización y de grupos excluidos de la gobernanza territorial, para que el proceso y la estrategia sean realmente incluyentes.

Cuando empiezan a generarse acuerdos o alianzas para implementar la estrategia, hay que favorecer activa y sistemáticamente el *empoderamiento* de esas redes y grupos, así como la construcción de mecanismos de representación y consulta acordes con sus particularidades o tradiciones. La inclusión implica acciones para que puedan tener el tipo de participación que consideren oportuna y viable en la negociación de acuerdos con otros actores territoriales, y también con entidades públicas o privadas externas al territorio.

Las tareas directamente relacionadas con la formulación participativa de la estrategia de desarrollo del territorio requieren, a su vez, de acciones que aseguren su *inclusividad*. Al realizar el análisis sistémico del territorio, hay que considerar la perspectiva de los grupos excluidos acerca de su situación actual, tendencias y transformaciones. Al elaborar la visión prospectiva, priorizar motores de desarrollo con objetivos estratégicos asociados, diseñar planes a mediano plazo y proyectos estratégicos acordes con dichos objetivos y vinculados a determinados motores, hay que valorar los factores de exclusión específicos que han impedido o dificultado la participación de determinados grupos en la gobernanza territorial, o que los están expulsando del territorio. También hay que

caracterizar a estos grupos, proponer opciones para facilitar su incorporación, y definir criterios e indicadores para verificar que se esté logrando. Esto, a su vez, requerirá de determinadas acciones afirmativas, acordes con el análisis de los *factores de exclusión* y la caracterización de esos grupos, para crear condiciones que les permitan incorporarse activamente a la elaboración de la estrategia y formular propuestas viables que puedan incorporarse en los planes a mediano plazo.

Tabla 1. Tareas estratégicas y acciones longitudinales de inclusión.

| Tipos de tareas estratégicas | Ejemplos de acciones longitudinales para la inclusión |
|--|---|
| Articulación de actores para la elaboración de la estrategia | Incorporación activa de redes relevantes y representantes de grupos excluidos. |
| Análisis sistémico de la situación del territorio | Consideración explícita de la perspectiva de grupos excluidos acerca de la situación actual, tendencias y transformaciones del territorio. |
| Visión de futuro para el territorio | Valoración de los factores de exclusión. |
| Identificación de motores de desarrollo y objetivos estratégicos | Caracterización de los grupos excluidos de la gobernanza territorial. |
| Planes a medio plazo y proyectos estratégicos | Identificación de criterios e indicadores para verificar su incorporación en la formulación e implementación de la estrategia de desarrollo del territorial. |
| Planes a medio plazo y proyectos estratégicos | Acciones afirmativas para asegurar la participación con capacidad propositiva en la construcción de la estrategia de desarrollo de los grupos históricamente excluidos de su gobernanza. |
| Construcción de acuerdos y alianzas para implementar la estrategia | Empoderamiento de grupos excluidos y representantes de redes para negociar acuerdos con otros actores territoriales y extra-territoriales. |
| Generales | Comunicación social, sensibilización y motivación a los actores sociales, institucionales y privados, redes y grupos excluidos para que participen activamente en el proceso de construcción de la estrategia de desarrollo del territorio. |

Acciones para el fortalecimiento de capacidades

A todo lo largo del proceso de gestión social del desarrollo de los territorios rurales, es necesario fortalecer las capacidades de los actores territoriales, redes y grupos, así como del propio equipo técnico facilitador y de otros involucrados. Esta tarea adquiere un sentido específico y una relevancia especial en lo referente a la prospectiva territorial y la planificación a mediano plazo.

Las mismas acciones de comunicación social, sensibilización y motivación mencionadas en lo referente a la inclusión contribuirán a que los actores, redes y grupos, participen en procesos de formación asociados con la formulación de la estrategia de desarrollo y el plan a mediano plazo. El

fortalecimiento de capacidades, a su vez, facilitará su involucramiento activo y propositivo, de manera que la estrategia refleje un consenso territorial. Estas acciones promoverán la necesaria *legitimidad social* para su posterior implementación. Esto ampliará y afianzará tanto la articulación de actores, redes y grupos para la elaboración de la estrategia, como los acuerdos y alianzas para impulsarla.

Al emprender el análisis sistémico del territorio, es importante facilitar procesos de *interaprendizaje* acerca del enfoque territorial y la incorporación de la perspectiva sistémica, para la comprensión tanto de su situación actual como de sus tendencias y transformaciones.

La construcción social de una visión de futuro para el territorio y la identificación de motores de desarrollo con sus objetivos estratégicos requieren, asimismo, de ciertas acciones formativas, a precisar en cada caso. Entre ellas cabe mencionar el fortalecimiento de las capacidades del propio equipo técnico facilitador, en lo referente a prospectiva y planificación a mediano plazo. También conviene socializar, valorar y validar con la plataforma de gestión territorial, la metodología propuesta para elaborar la estrategia de desarrollo del territorio. La elaboración participativa de planes a mediano plazo plantea, asimismo, la necesidad de que los actores territoriales, redes y otros grupos se familiaricen con el concepto, propósito, características y relevancia de los proyectos estratégicos para impulsar los motores priorizados de desarrollo.

Tabla 2. Tareas estratégicas y acciones longitudinales de fortalecimiento de capacidades.

| Tipos de tareas estratégicas | Ejemplos de acciones longitudinales para el fortalecimiento de capacidades |
|--|--|
| Articulación de actores para la elaboración de la estrategia | Fortalecimiento de capacidades sobre negociación y manejo de conflictos en las organizaciones. |
| Análisis sistémico de la situación del territorio | Facilitación de procesos de interaprendizaje sobre la incorporación de la perspectiva sistémica en el análisis de la situación actual y las transformaciones del territorio. |
| Visión de futuro para el territorio | Formación del equipo técnico en prospectiva y planificación, |
| Identificación de motores de desarrollo y objetivos estratégicos | Socialización y valoración con la plataforma de concertación territorial de la metodología propuesta para la construcción de la visión de futuro, la identificación de motores y objetivos estratégicos, y la elaboración de planes a mediano plazo. |
| Planes a mediano plazo y proyectos estratégicos | Fortalecimiento de capacidades de los actores territoriales para la formulación de proyectos estratégicos. |
| Construcción de acuerdos y alianzas para implementar la estrategia | Familiarización con métodos o procedimientos para la formación de coaliciones en torno a intereses estratégicos. |
| Generales | Comunicación social, sensibilización y motivación a los actores sociales, institucionales y privados para que participen activamente en el proceso de construcción de la estrategia de desarrollo del territorio. |

Acciones para el aprendizaje a partir de la experiencia

Para que los actores territoriales, redes relevantes y grupos excluidos puedan formular una estrategia de desarrollo de manera concertada, es importante que conozcan otras experiencias en el propio territorio, como también en otras partes. Esto les permitirá valorar la pertinencia y aplicabilidad de *lecciones aprendidas* en ellas, de las distintas maneras de hacerlo y de propuestas metodológicas específicas.

También, es primordial generar una práctica reflexiva y una cultura de *sistematización* de la propia experiencia, de manera que puedan extraer aprendizajes, aplicarlas en sus acciones futuras, y compartirlas con otros.

Para esto son importantes, asimismo, las acciones comunicacionales, de sensibilización y motivación con el fin de involucrar a los distintos actores, redes y grupos en la sistematización del proceso y en el intercambio de experiencias y aprendizajes con otros territorios o plataformas de concertación territorial.

Tabla 3. Tareas estratégicas y acciones longitudinales de aprendizaje a partir de la experiencia.

| Tipos de tareas estratégicas | Ejemplos de acciones longitudinales para el aprendizaje a partir de la experiencia |
|--|---|
| Articulación de actores, redes y grupos para la elaboración de la estrategia | <p data-bbox="701 1178 1367 1268">Conocimiento y valoración de aprendizajes de otras experiencias de formulación participativa de estrategias de desarrollo.</p> <p data-bbox="701 1339 1354 1461">Sistematización del proceso de construcción de la estrategia de desarrollo del territorio, identificación de aprendizajes para su posterior revisión o actualización, e intercambio de experiencias.</p> <p data-bbox="701 1575 1360 1698">Comunicación social, sensibilización y motivación a los actores sociales, institucionales y privados para que participen activamente en el proceso de construcción de la estrategia de desarrollo del territorio.</p> |
| Análisis sistémico del territorio | |
| Visión de futuro para el territorio | |
| Identificación de motores de desarrollo y objetivos estratégicos | |
| Planes a mediano plazo y proyectos estratégicos | |
| Construcción de acuerdos y alianzas para implementar la estrategia | |
| Generales | |

Ideas principales

Los territorios son construcciones históricas y culturales, con una realidad actual expresada en identidades socialmente compartidas y sentidos de pertenencia. El territorio se consolida cuando sus actores logran elaborar, conjuntamente, una visión compartida acerca de su futuro y una estrategia para construirlo.

Este cuarto fascículo metodológico del SiGET se enfoca en las tareas estratégicas y propone un conjunto de instrumentos y acciones específicas para efectuar esas tareas.

En el fascículo se identifican herramientas específicas disponibles para los momentos principales de las tareas y actividades propuestas. Estas se encuentran disponibles en la Caja de herramientas en www.portalsiget.net

¿Cuál es el propósito de las tareas estratégicas?

- Construir un proyecto de futuro del territorio.
- Definir una hoja de ruta consensuada y motores de desarrollo priorizados.
- Generar planes territoriales a mediano plazo, e identificar proyectos estratégicos.
- Movilizar voluntades colectivas y recursos en forma sostenida.
- Orientar las acciones operativas.

Las tareas propuestas en esta metodología comparten:

- Enfoque territorial sistémico, contemplan las diversas dimensiones del desarrollo y sus interrelaciones.
- Reconocen la importancia de la agricultura familiar en sus diversas dimensiones como motor de desarrollo territorial.
- Enfoque inclusivo de los actores, redes y otros grupos del territorio, en especial de aquellos tradicionalmente excluidos de su gobernanza.
- Acciones longitudinales para la inclusión, el fortalecimiento de capacidades, y el aprendizaje a partir de la experiencia.
- Tareas y herramientas concatenadas a lo largo del proceso, de manera que los resultados de unas se convierten en insumos para otras.
- Enfoque flexible de la metodología que permite contextualizar y combinar herramientas e instrumentos.

¿Cuáles son las tareas estratégicas?

- Articulación de actores y redes para la elaboración de la estrategia.
- Análisis sistémico del territorio.
- Formulación de una visión de futuro para el territorio.
- Identificación de motores de desarrollo y objetivos estratégicos.
- Elaboración de planes a mediano plazo, programas e ideas de proyectos estratégicos.
- Concreción de acuerdos y alianzas para implementar la estrategia y plan de desarrollo territorial.

Las tareas, actividades y herramientas propuestas:

- Serán realizadas conjuntamente por el equipo técnico facilitador, el grupo articulador inicial e integrantes de la plataforma de concertación territorial.
- Incorporarán actores, redes y grupos adicionales a lo largo del proceso.
- Se implementarán de acuerdo con los requerimientos y posibilidades en cada territorio, y podrán realizarse aproximaciones sucesivas a ellas.

La estrategia de desarrollo del territorio es un medio para:

- generar acciones convergentes y sinérgicas que permitan avanzar en la dirección propuesta y concertada.
- priorizar propuestas que contribuyan al desarrollo integral, endógeno, autosostenido e incluyente del territorio.
- fortalecer la auditoría social, revisiones periódicas, actualizaciones, capacidad propositiva, negociación y actuación colectiva en torno a objetivos comunes.

Las tareas estratégicas permiten una elaboración participativa e inclusiva de:

- una visión prospectiva para el territorio.
- apuestas estratégicas y un “mapa de ruta” del proyecto de futuro.
- identificación de motores de desarrollo priorizados.
- un plan a mediano plazo para el desarrollo equitativo e incluyente del territorio.
- objetivos intermedios y proyectos estratégicos asociados a los motores de desarrollo.

1. Articulación de actores y redes para la formulación de la estrategia

La legitimidad y viabilidad de la estrategia de desarrollo de un territorio depende del involucramiento y apropiación del proceso de su elaboración por parte de los diversos actores territoriales, las redes relevantes y los grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial.

1.1. Propósito

Articular a otros actores territoriales y redes relevantes del territorio, así como a grupos anteriormente excluidos de la gobernanza territorial, con la plataforma de concertación territorial, en el proceso de elaboración de la estrategia de desarrollo del territorio.

1.2. Momentos principales

- Identificación y priorización de actores sociales, institucionales y privados, así como redes formales e informales relevantes y grupos históricamente excluidos.
- Definición de acciones por realizar para incorporar a los actores, redes y grupos priorizados en la construcción de la estrategia de desarrollo territorial.
- Ejecución progresiva de las acciones definidas para incorporar a los distintos actores territoriales, redes formales e informales y grupos excluidos al proceso de formulación de la estrategia.
- Valoración de los resultados logrados en lo referente a su incorporación y los ajustes o acciones adicionales que se requieran para facilitar la participación progresiva de aquellos actores, redes o grupos que inicialmente no haya sido posible incorporar al proceso de formulación de la estrategia.

1.3. Resultados

- Incorporación al proceso de formulación de la estrategia de desarrollo del territorio de otros actores sociales, institucionales y privados, redes formales e informales y grupos excluidos, sin participación anterior en la plataforma de concertación territorial.
- Valoración de posibles acciones adicionales para incorporar gradualmente a otros actores considerados prioritarios.

2. Análisis sistémico del territorio

Para que los actores territoriales puedan construir una propuesta consensuada de futuro y una estrategia para su desarrollo, incorporándose gradualmente a plataformas de concertación, es necesario analizar la situación actual del territorio, en sus varias dimensiones, así como su organización espacial y su funcionamiento como sistema territorial.

El análisis sistémico del territorio:

- requiere una plataforma inicial de concertación de actores territoriales, con posibilidad de incorporar a otros actores, redes y grupos a medida que avanza el proceso.
- retoma elementos del análisis preliminar del territorio y se apoya en los resultados de tareas preparatorias y organizativas.
- parte de la delimitación previa del territorio y la identificación de actores territoriales, redes, y grupos sociales excluidos de la gobernanza territorial.
- combina el conocimiento de individuos conocedores del territorio, organizaciones locales e instituciones presentes en él.
- considera sus acervos ambiental, económico, social, político-institucional y cultural, así como sus contribuciones potenciales al desarrollo del territorio.
- aborda las interrelaciones sistémicas entre las distintas dimensiones de su desarrollo sostenible.
- reconoce la organización espacial diferenciada del territorio en cuanto sistema pluridimensional.

- genera insumos para analizar las tendencias y procesos de cambio en el territorio, construir un proyecto de futuro, identificar motores de desarrollo y elaborar planes a largo y mediano plazo.
- valida los resultados a través de diálogos y consultas con actores.

2.1. Propósito

Realizar participativamente una caracterización integral de su funcionamiento como sistema territorial, abordando para ello la situación actual, tendencias y transformaciones entrelazadas en las distintas dimensiones del desarrollo sostenible del sistema-territorio.

2.2. Momentos principales

Primero: Análisis de la situación actual del desarrollo sostenible del territorio:

- Análisis del contexto internacional, nacional y regional.
- Análisis de los acervos del territorio y su distribución y organización espacial.
- Construcción participativa de una visión integrada del territorio como sistema.
- Análisis de potencialidades y limitaciones.

Segundo: Identificación e interpretación de tendencias históricas y procesos de cambio territoriales, incluyendo las macro-tendencias mundiales, las principales tendencias del país y del territorio, la dinámica histórica del territorio y las interrelaciones entre los principales cambios, las barreras y oportunidades y procesos de cambio interrelacionados:

- Comprensión de tendencias principales en los ámbitos mundial, regional y nacional que inciden en las distintas dimensiones de su desarrollo sostenible.
- Reconstrucción de las tendencias históricas del territorio y de las interrelaciones entre los principales cambios ambientales, económicos, sociales, político-institucionales y culturales.
- Análisis de barreras y oportunidades para el desarrollo del territorio a partir de la comprensión de las tendencias y procesos de cambio interrelacionados.

Tercero: Integración y validación participativa de los resultados del análisis de tendencias y transformaciones territoriales y de la estructuración espacial del territorio en una propuesta interpretativa general del funcionamiento y potencial de desarrollo del sistema-territorio. Incorporación de propuestas para mejorar y profundizar el análisis inicial.

- Construcción de una propuesta interpretativa general del funcionamiento y potencial de desarrollo del sistema-territorio.
- Validación crítica y propositiva del análisis sistémico de la situación actual del territorio.

2.3. Resultado

Caracterización integral del funcionamiento del sistema territorial, incluyendo su situación actual y las tendencias y transformaciones entrelazadas en las distintas dimensiones del desarrollo sostenible

del sistema-territorio, validada por los actores sociales, institucionales y privados, redes formales e informales y otros grupos involucrados.

3. Prospectiva y proyecto de futuro del territorio

La prospectiva territorial orienta las acciones colectivas, iniciativas de desarrollo e inversiones públicas y privadas. Se trata, entonces, de construir de manera ampliamente participativa un proyecto de futuro, a partir del análisis sistémico anterior del territorio, de la comprensión de sus tendencias históricas, cambios y continuidades, de sus acervos espacialmente diferenciados, así como de las barreras y oportunidades para su desarrollo.

3.1. Propósito

Construir, en forma participativa, una visión concertada o proyecto de futuro del territorio en las varias dimensiones entrelazadas de su desarrollo sostenible, para orientar estratégicamente las decisiones e iniciativas de los actores territoriales, redes y otros grupos participantes en el proceso de gestión territorial.

3.2. Momentos principales

Primero: Proyectar tendencias a largo plazo, con un horizonte temporal futuro definido por los actores, redes y grupos participantes, partiendo de tendencias tanto históricas como emergentes.

- Definición del horizonte a largo plazo para el territorio por la plataforma de concertación.
- Proyección estadística y apreciativa de las tendencias actuales.

Segundo: Construcción de escenarios alternativos, con posibles variantes de las tendencias actuales.

3.3. Resultado

Una visión prospectiva integral del territorio, construida en forma ampliamente participativa, a partir de la proyección de tendencias y la valoración de escenarios alternativos, que movilice voluntades y esfuerzos, recursos y acciones colectivas e institucionales.

4. Motores de desarrollo y objetivos estratégicos

Es necesario:

- identificar y priorizar motores de desarrollo asociados a determinados objetivos estratégicos
- superar obstáculos y liberar sus potencialidades
- movilizar actores y recursos para avanzar en la dirección propuesta.

Motores: Impulsores del desarrollo integral del territorio; articulan sus varias dimensiones entrelazadas en el sistema-territorio en su conjunto.

4.1. Propósito

Identificar y priorizar motores tanto actuales como potenciales de desarrollo territorial y objetivos estratégicos asociados a ellos, en el marco de la visión de futuro concertada entre los actores involucrados, redes y otros grupos, tomando en consideración los acervos ambiental, económico, social, político-institucional y cultural del territorio, con miras al desarrollo integral de este.

4.2. Momentos principales

Primero: Identificación y priorización de motores de desarrollo, aquellos relevantes, incipientes o potenciales:

- Identificar motores de desarrollo actuales.
- Identificar motores de desarrollo potenciales.
- Destacar los motores de desarrollo asociados a una o varias dimensiones.
- Priorizar los motores de desarrollo.
- Seleccionar los motores actuales con mayor potencial para el futuro territorial (1 o 2).
- Seleccionar los motores potenciales más destacados para el futuro territorial (2 o 3).

Segundo: Definición consensuada de objetivos estratégicos asociados a ellos y sus implicancias en la o las dimensiones y en el sistema-territorio.

Tercero: Especificación de criterios de éxito para valorar los avances en la consecución de los objetivos estratégicos correspondientes a cada motor de desarrollo. Estos criterios permitirán establecer metas finales e intermedias, y dar seguimiento al proceso e introducir ajustes o cambios mayores, según se requiera.

4.3. Resultado

Motores de desarrollo actuales y potenciales priorizados por los actores territoriales, redes y otros grupos involucrados en la formulación de la estrategia de desarrollo del territorio, con objetivos estratégicos asociados a ellos, y criterios de éxito validados por las personas integrantes de la plataforma de concertación.

5. Elaboración de planes a mediano plazo y proyectos estratégicos

La implementación de la estrategia de desarrollo a largo plazo de un territorio requerirá de la formulación de sucesivos planes a mediano plazo que la concreten, mediante la definición de objetivos intermedios relacionados con los motores de desarrollo priorizados y la elaboración de

propuestas de proyectos estratégicos para impulsarlos. También es importante formular programas temáticos para abordar determinadas facetas del desarrollo territorial, en apoyo a la ejecución de la estrategia y plan, para impulsar los motores de desarrollo y proyectos estratégicos de manera incluyente, fortaleciendo capacidades y aprendiendo de la experiencia.

La elaboración de estos planes deberá hacerse de manera participativa, involucrando de manera apropiada a los actores, grupos y redes interesados en ellos, y con apoyo del equipo técnico facilitador.

En dichos planes se precisarán:

- los ejes principales de trabajo
- el período establecido
- los objetivos a mediano plazo
- sus correspondientes metas
- criterios e indicadores
- las acciones por impulsar
- responsables
- recursos

Conviene que los planes territoriales a mediano plazo y las prioridades establecidas en ellos, se traduzcan en la elaboración e implementación de proyectos estratégicos asociados a los motores de desarrollo. Este tipo de proyectos movilizará acciones concertadas y sostenidas de múltiples actores, redes o grupos coaligados en torno a ellos.

5.1. Propósito

Construir participativamente un plan de desarrollo territorial a mediano plazo, consensuado entre los actores colectivos e institucionales, redes relevantes y otros grupos y enmarcado en la visión de futuro del territorio, e identificar posibles proyectos estratégicos relacionados con los motores de desarrollo propuestos para la etapa inicial de dicho plan.

5.2. Momentos principales

Primero: Elaborar y validar participativamente el plan de desarrollo territorial a mediano plazo

- Lograr acuerdos iniciales sobre el proceso de elaboración del plan.
- Retomar resultados pertinentes del análisis de situación y visión a largo plazo, como insumos para el plan de desarrollo territorial a mediano plazo.
- Identificar ejes y acciones estratégicos prioritarios
- Validar el plan elaborado por la plataforma de concertación.
- Identificar y esbozar programas temáticos y proyectos estratégicos para impulsar los motores de desarrollo y avanzar hacia el logro de los objetivos a largo y mediano plazo.
- Establecer un sistema de seguimiento/evaluación y la línea base del plan a mediano plazo.
- Definir procedimientos de rendición de cuentas y auditoría social.
- Preparar y validar el documento del plan de desarrollo territorial.
- Revisión periódica del plan de desarrollo territorial.

Segundo: Implementar, someter a auditoría social y revisar periódicamente el plan de desarrollo territorial a mediano plazo

El seguimiento y evaluación del proceso en su conjunto y de los proyectos, generará información y conclusiones desde la perspectiva de quienes impulsan la ejecución del plan, para socializarlos mediante rendiciones de cuenta que pueden ser anuales. Esto, a su vez, facilitará la realización de auditorías sociales del proceso de implementación del plan por parte de la sociedad civil del territorio, y sugerirá ajustes o elementos adicionales requeridos por el proceso.

5.3. Resultado

- Plan a mediano plazo para el desarrollo del territorio, construido con participación activa de los actores territoriales, redes y grupos, avalado por la plataforma de concertación territorial.
- Ideas de proyectos estratégicos para impulsar los motores de desarrollo priorizados y avanzar hacia la consecución de los objetivos estratégicos relacionados con ellos.

6. Construcción de acuerdos y alianzas para impulsar la estrategia de desarrollo territorial

La implementación de la estrategia de desarrollo del territorio requiere de relaciones colaborativas y alianzas a mediano y más largo plazo tanto entre los actores sociales, institucionales y privados del territorio interesados en promoverla, como con redes relevantes con diverso grado de formalización, y con entidades públicas o privadas externas al territorio dispuestas a apoyar iniciativas de desarrollo en el marco de dicha estrategia.

6.1. Propósito

Concretizar alianzas o acuerdos entre actores, redes y grupos del territorio y con entidades públicas o privadas externas a él para impulsar la estrategia de desarrollo territorial en su conjunto o determinados motores de desarrollo y proyectos estratégicos, a fin de lograr los objetivos propuestos para el mediano y largo plazo.

6.2. Momentos principales

- **Identificación y priorización de requerimientos** para impulsar la estrategia de desarrollo territorial en su conjunto, o un motor de desarrollo específico
- **Valoración de aliados potenciales dentro y fuera del territorio** para impulsar su estrategia de desarrollo como un todo, o determinados motores de desarrollo y proyectos estratégicos.
- **Comunicación inicial con aliados o socios potenciales** para explorar intereses comunes o complementarios, posibles acciones concertadas y potenciales contribuciones al desarrollo del territorio.
- **Concertación y formalización de alianzas o acuerdos para impulsar la estrategia** entre actores, redes y grupos del territorio y con entidades públicas o privadas externas a él, en el marco de la estrategia de desarrollo territorial.

- **Valoración periódica de los resultados logrados, dificultades enfrentadas y oportunidades para fortalecer o ampliar las alianzas** para impulsar la estrategia de desarrollo territorial, o determinado proyecto u objetivo estratégico asociado a un motor de desarrollo.

6.3. Resultado

Acuerdos y alianzas para impulsar la estrategia de desarrollo y el plan a mediano plazo, y acuerdos para impulsar determinados motores de desarrollo y proyectos estratégicos.

¿Qué tipos de acciones longitudinales pueden asociarse a las tareas estratégicas?

Al realizar las tareas estratégicas, así como en todas las tareas propuestas en esta metodología, es necesario implementar acciones longitudinales para asegurar que este proceso sea efectivamente incluyente, fortalecer las capacidades de actores territoriales, redes y otros grupos participantes, y aprender de la experiencia.

A continuación se sugieren, a manera de ejemplo, algunas posibles acciones longitudinales específicas para la inclusión, el fortalecimiento de capacidades y el aprendizaje a partir de la experiencia para cada tipo de tarea estratégica.

Acciones para la inclusión

El reconocimiento de grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial, o que están siendo expulsados del territorio por falta de oportunidades o condiciones adversas, y la comprensión de los factores de dicha exclusión, exigen acciones que les permitan su participación en las tareas estratégicas propuestas. Estas acciones deben facilitar la participación activa, con capacidad propositiva y de negociación, de esos grupos. Durante el proceso de formulación de la estrategia y el plan de desarrollo territorial, es necesario realizar acciones para ampliar progresivamente la base social que será fundamental para su posterior apropiación y ejecución.

Acciones para el fortalecimiento de capacidades

A todo lo largo del proceso de gestión social del desarrollo de los territorios rurales, es necesario fortalecer las capacidades de los actores territoriales, redes y grupos, así como del propio equipo técnico facilitador y de otros involucrados. Esta tarea adquiere un sentido específico y una relevancia especial en lo referente a la perspectiva territorial y la planificación a mediano plazo.

Acciones para el aprendizaje a partir de la experiencia

Para que los actores territoriales, redes relevantes y grupos excluidos puedan formular una estrategia de desarrollo de manera concertada, es importante que conozcan otras experiencias en el propio territorio, como también en otras partes. Además, es primordial generar una práctica reflexiva y una cultura de sistematización de la propia experiencia, de manera que puedan extraer aprendizajes, aplicarlas en sus acciones futuras, y compartirlas con otros.

Glosario

■ *Acciones afirmativas*

Aunque en su uso anglosajón tiene un sentido más restringido, asociado a la “discriminación positiva” a favor de determinados grupos desfavorecidos en el acceso al empleo, al estudio o a otras oportunidades, en el contexto de la gestión social del desarrollo de los territorios rurales se refiere a diversos tipos de acciones realizadas para atender a los requerimientos y fortalecer las capacidades organizativas o de otra índole de grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial y de los beneficios del desarrollo, para que puedan participar en aquella y acceder a éstos.

■ *Acciones longitudinales*

En la metodología de gestión social del desarrollo de los territorios rurales, se refiere a ciertos tipos de acciones que es necesario realizar a todo lo largo de dicho proceso, asociadas a tareas preparatorias, organizativas, estratégicas u operativas. Incluye las acciones afirmativas para asegurar que el proceso sea efectivamente incluyente respecto de los grupos sociales históricamente excluidos de la gobernanza territorial, así como a determinadas tareas que han de realizarse continua o periódicamente. Entre ellas cabe mencionar la sensibilización y el fortalecimiento de capacidades, así como la práctica reflexiva, la sistematización sobre el proceso para identificar, aplicar y socializar lecciones aprendidas, y otras tareas relacionadas con la gestión del conocimiento. Por la importancia de la agricultura familiar en muchos territorios rurales, como motor actual o potencial de desarrollo, también se propone abordar de manera sostenida una serie de tareas relacionadas con los sistemas territoriales de agricultura familiar más relevantes.

■ *Acervo*

Conjunto de bienes públicos tanto materiales como culturales que pertenecen a un conglomerado humano.

■ *Acervos territoriales*

Bienes públicos, tanto materiales como inmateriales, de un territorio, asociados a sus facetas o dimensiones ambientales, económicas, sociales, político-institucionales y culturales, que encierran un potencial para su desarrollo integral.

■ *Actores*

Agrupaciones, redes, asociaciones, instituciones o entidades, públicas o privadas, que organizan y ejecutan iniciativas de su interés.

■ *Actores institucionales*

Entidades del sector público presentes en el territorio, gobiernos locales y sus asociaciones o mancomunidades, y otras instituciones propias del territorio que por su naturaleza o sus funciones son públicas.

■ *Actores privados*

Empresas, unidades productivas y otras entidades del sector privado, incluyendo firmas individuales o asociativas, que realizan actividades económicas de diversa índole en un territorio.

■ *Actores sociales*

Grupos, organizaciones o redes que interactúan en la sociedad y que, por iniciativa propia, lanzan acciones y propuestas que tienen incidencia social.

■ *Actores territoriales*

Conjunto de actores sociales, institucionales y privados que impulsan iniciativas de su interés en determinado territorio.

■ *Agricultura familiar*

Es tanto un sistema de producción (o varios) como un medio y modo de vida, un entramado de relaciones sociales y un elemento identitario de las culturas campesinas.

En cuanto actividad productiva, comprende a todos los productores y productoras rurales que estructuran su modo de vida y trabajo con base en la organización familiar, que poseen una cantidad limitada de tierra (no importando si tienen o no la propiedad de la tierra y cuya definición de tamaño varía de acuerdo con las condiciones ecológicas y de infraestructura) y que tienen en la agricultura una importante fuente de ingreso familiar, aunque miembros de la familia puedan ocuparse de otras actividades económicas. Guarda relación con el concepto de Unidad doméstica de producción y consumo de acuerdo a su:

- Actividad económica: producción, cría, extracción de recursos naturales, inclusive pesca artesanal.
- Formas de propiedad: privada, posesión de hecho, usufructo, comunal, asociativa.
- Fuerza laboral: familiar, comunitaria, asalariados estacionales o permanentes.
- Autoconsumo casi total o parcial.

La agricultura familiar es heterogénea, diversa, dinámica y multidimensional. Hay múltiples tipos de agricultura familiar, asociados a determinados territorios, y que participan en cadenas de valor basadas en ellos. Es eminentemente social, por la forma en que se organiza y por las relaciones de parentesco y vecindad, de confianza y reciprocidad, así como de poder e influencia entre quienes participan en ella y con otros actores tanto del territorio como externos a él. La agricultura familiar también es cultura material e inmaterial, asociada a productos tangibles y concretos de la interacción sociedad-naturaleza, como las herramientas, las construcciones, las especies domesticadas y los terrenos cultivados, o elementos culturales intangibles y abstractos, como la cosmovisión, las costumbres, los valores y los conocimientos.

■ *Alianzas*

En general, las alianzas son relaciones de beneficio mutuo y colaboración para un propósito común, pactadas entre personas, grupos, organizaciones, instituciones, empresas o países. Puede haber o no un convenio formal establecido entre las partes, pero usualmente hay un acuerdo explícito o tácito acerca del interés que comparten los aliados o el propósito que pretenden lograr a través de un esfuerzo mancomunado, así como los aportes o responsabilidades de cada una de las partes, la naturaleza de las acciones conjuntas o concertadas a realizar, los resultados esperados y la distribución de los beneficios obtenidos.

■ *Alianza estratégica*

Es un acuerdo, usualmente a mediano plazo, entre dos o más entidades u organizaciones, para unirse, colaborar o desarrollar una relación sinérgica -sin fusionarse- para lograr objetivos de interés común, a partir de sus afinidades o intereses compartidos y sus complementariedades. El concepto y el término se gestaron principalmente en el sector privado, pero hoy en día tiene un sentido más amplio.

■ *Análisis de actores*

Herramienta metodológica y procedimiento de caracterización de los distintos actores participantes en determinado proceso o espacio social, para diferenciar entre aquellos que es probable que afecten o sean afectados por determinada acción o iniciativa, y agruparlos de acuerdo con sus posibles impactos en esa acción o los posibles impactos de dicha acción en ellos. Se utiliza para valorar el tipo de actitud que podrían tomar determinados grupos o individuos representativos, la reacción que podrían tener o el involucramiento que podría esperarse en un proceso de cambio.

En lo referente al desarrollo territorial, se refiere principalmente a los actores sociales, institucionales y privados en su relación con el proceso de gestión social del desarrollo de un territorio o con determinada iniciativa para impulsarlo.

■ *Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)*

Este tipo de análisis se aplica a la situación de una entidad colectiva con miras a la formulación de una propuesta estratégica, y aborda los factores positivos cruciales con que se cuenta para el éxito de la iniciativa (fortalezas), los aspectos positivos de la situación actual que pueden aprovecharse para impulsarla (oportunidades), los factores negativos cruciales de la situación actual de esa entidad colectiva, que será necesario contrarrestar (debilidades), y los aspectos negativos relevantes del entorno que pueden dificultar o impedir la realización exitosa de la iniciativa (amenazas).

■ *Análisis de redes*

Identificación y caracterización de las redes formales e informales relevantes en un territorio, para comprender su estructura, dinámica e interrelaciones, así como los ejes temáticos en torno a los cuales se articulan y su capacidad de movilizar a determinados actores territoriales y a otros grupos sociales del territorio.

■ *Análisis institucional*

Caracterización del marco normativo, político e instrumental establecido en cada país para la gestión, tanto pública como privada, de una propuesta de desarrollo acordada por el conjunto de actores en una sociedad, en determinado contexto histórico, político y cultural.

En el contexto del desarrollo territorial, abarca tanto la institucionalidad del propio territorio como el marco institucional subnacional, nacional y algunas veces supranacional en su relación con la gobernanza y gestión social del mismo.

■ *Análisis sistémico del territorio*

Caracterización integral de la situación actual, tendencias y transformaciones de un territorio, en sus varias dimensiones, así como su organización espacial y su funcionamiento como sistema territorial. Para ello se considera, entre otros aspectos interrelacionados, el acervo de recursos naturales; las condiciones ambientales del territorio; sus actividades económicas; la trama de relaciones sociales; la institucionalidad; las formas de gobernanza, y las identidades culturales comunes o diferenciadas.

■ *Apuestas estratégicas*

Definiciones consensuadas entre los actores territoriales, redes y otros grupos de un territorio acerca de los motores de desarrollo a priorizar u otros impulsores de éste.

■ *Aproximaciones sucesivas*

Realización de una tarea de gestión social del desarrollo de los territorios rurales en diferentes momentos de éste, retomando y profundizando lo realizado anteriormente a medida que la dinámica de dicho proceso hace necesario y factible continuar y completar esa tarea.

■ *Articulación de actores y redes*

Relaciones de negociación y concertación de agendas comunes entre actores sociales, institucionales y privados de un territorio y redes formales e informales relevantes en él.

■ *Auditoría social*

En el contexto de gestión social del desarrollo de territorios rurales, se refiere a la fiscalización y valoración propositiva por parte de la sociedad civil sobre la ejecución de la estrategia de desarrollo de un territorio y de los proyectos estratégicos o específicos impulsados por la organización de gestión territorial. En un sentido más amplio, puede referirse a la fiscalización de la sociedad civil sobre el accionar del Estado, y en otros contextos a la evaluación o revisión valorativa de una organización sobre la eficacia social de sus acciones y sobre el cumplimiento de sus normas éticas.

■ *Barreras*

En lo referente al desarrollo territorial, son condiciones externas o factores endógenos que frenan u obstaculizan el desarrollo integral del territorio.

■ *Biograma*

Conjunto de indicadores del desarrollo sostenible de un territorio en sus varias dimensiones, expresado en un índice y representado en un gráfico de telaraña.

■ *Concatenación metodológica*

Secuencia de tareas e instrumentos para realizarlas a lo largo de un proceso, de manera que los resultados o productos de una puedan constituir insumos para otra u otras subsiguientes.

■ *Concertación*

Proceso de negociación de acuerdos entre actores territoriales, redes y otros grupos de un territorio para impulsar su desarrollo.

■ *Criterio experto*

Conocimiento sobre el territorio en su conjunto, una zona o localidad, o un aspecto de su desarrollo en las varias dimensiones de éste. El criterio experto puede provenir tanto de la práctica como de una formación especializada.

■ *Delimitación*

En lo referente a un territorio, es el reconocimiento y ubicación espacial de sus límites, a partir de los elementos que lo definen como tal y lo diferencian de otros vecinos o colindantes. La delimitación parte

de la identificación del territorio, de acuerdo con determinados criterios que toman en cuenta aspectos o características que lo definen, por ejemplo en términos de la identidad colectiva o sentido de pertenencia de sus habitantes; de las relaciones y redes que conforman un tejido social territorial; de los modos y medios de vida de su población; de la base de recursos naturales transformada por la acción humana a lo largo del tiempo; de las actividades económicas y cadenas de valor basadas en él, o de sus ámbitos y mecanismos de gobernanza. Aunque puede haber una o varias propuestas de delimitación avanzadas de manera preliminar o como base de discusión por un equipo técnico o por determinada institución u organización, la delimitación del territorio es una decisión política de considerable importancia en la cual deben participar los actores sociales e institucionales, grupos y redes representativas del territorio. Diversas propuestas pueden coincidir en mayor o menor grado, de acuerdo con los criterios aplicados, y puede ser conveniente ajustarlos a fin de lograr que los límites coincidan con los de un agregado de unidades político-administrativas menores, como los municipios.

■ *Diálogo de saberes*

En general, se refiere a los intercambios entre conocimiento científico o explícito y conocimiento local o tácito, y en lo que atañe a los procesos de innovación, a la interacción respetuosa y constructiva entre el conocimiento científico-técnico y el conocimiento tecnológico local. A partir del reconocimiento mutuo de la validez del conocimiento del otro dentro de su propio marco de referencia, puede entablarse una relación sinérgica que permita lograr una mejor comprensión de determinado fenómeno o proceso de interés común, por ejemplo para investigadores científicos y experimentadores campesinos.

■ *Dimensiones*

Aunque este término tiene diversos usos, en el contexto de la gestión social del desarrollo de los territorios rurales se refiere a las varias facetas o aspectos de dicho desarrollo, diferenciados entre sí pero también entrelazados, y que se influyen mutuamente a lo largo del tiempo en el marco de dinámicas territoriales interactuantes. Suelen considerarse al menos las dimensiones ambiental, económica, social, político-institucional y cultural.

■ *Dinámicas territoriales*

Pueden entenderse de manera general como las transformaciones entrelazadas en el desarrollo ambiental, económico, social, político-institucional y cultural de uno o varios territorios. Suelen asociarse a reforzamientos positivos que permiten impulsar el desarrollo territorial de manera integral, pero puede haber interferencias entre dinámicas asociadas a distintas facetas de ese desarrollo, y algunas dinámicas pueden ser regresivas, vg. por deterioro de los recursos naturales, debilitamiento de la economía rural del territorio, destrucción de su tejido social, dificultades en su gobernanza, o pérdida de identidad cultural.

■ *Empoderamiento*

En general alude al fortalecimiento de la posición, las capacidades y la autoconfianza de un grupo social anteriormente desfavorecido o con menor posibilidad de formular y negociar propuestas, a fin de impulsar cambios positivos de su situación. En procesos de desarrollo territorial, se refiere al mejoramiento de la capacidad propositiva de los grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial, para que puedan participar proactivamente en la construcción del proyecto de futuro del territorio y en iniciativas específicas para su desarrollo.

■ *Enfoque sistémico*

En general, alude a la aplicación de la perspectiva de la teoría de sistemas y del pensamiento sistémico al análisis de fenómenos naturales o sociales, para comprender su estructura y funcionamiento en términos de las interacciones entre subsistemas que conforman un todo mayor que las partes. Nos interesan especialmente los sistemas territoriales con sus componentes ambientales, económicos, sociales, político-institucionales y culturales, que se influyen mutuamente de manera que lo que afecta a uno de ellos incide directa o indirectamente, en mayor o menor grado, en otros y en el sistema como un todo. Al ser abiertos, los sistemas territoriales reciben insumos de su entorno, los transforman y generan productos de diversa índole.

■ *Entidades externas*

Instituciones u organizaciones nacionales o subnacionales, tanto públicas como privadas, así como gobiernos nacionales o estatales, organizaciones no gubernamentales, agencias de cooperación y otros entes que sin ser del territorio inciden o pueden incidir en su desenvolvimiento, apoyar iniciativas específicas o ejercer una influencia positiva o negativa en la formulación e implementación de su estrategia de desarrollo, planes a mediano plazo, proyectos estratégicos y acciones en el corto plazo.

■ *Equipo técnico facilitador*

Grupo interdisciplinario que apoya, acompaña o impulsa en su fase inicial un proceso de gestión social del desarrollo territorial. Los Grupos Impulsores de la agricultura familiar en países andinos o los grupos técnicos de apoyo en procesos de gestión territorial son ejemplos de este tipo de equipo.

■ *Escenario normativo*

Es la situación propuesta como resultado del proceso de elaboración de una visión prospectiva, como “futura” o futuro deseable y posible. También conocido como “escenario bandera”, en lo referente al desarrollo territorial resulta de una definición consensuada por parte de un conjunto de actores territoriales, redes y otros grupos acerca del tipo de territorios que se proponen construir en el largo plazo, e incorpora las transformaciones sustantivas que se espera lograr mediante una acción concertada durante determinado período.

■ *Escenario tendencial*

Descripción de la situación futura de una realidad actual, basada en la proyección “neutra” de las tendencias históricas y actuales. En prospectiva territorial, describe la situación más probable del sistema-territorio en el horizonte temporal definido para la construcción de la visión de futuro, suponiendo la continuidad de las dinámicas y tendencias observadas, sin una acción concertada o colectiva sostenida por parte de los actores sociales, institucionales y privados, redes u otros grupos del territorio para transformar sustantivamente su desarrollo.

■ *Escenarios*

Descripciones relativamente completas y concretas de los aspectos fundamentales de una situación futura, en el marco de un ejercicio prospectivo en el cual se proyectan tendencias históricas o emergentes bajo diversos supuestos, se analizan sus interrelaciones e influencias recíprocas, y se valoran las posibles transformaciones -deseables o no- en las diversas facetas de la realidad social o natural. En procesos de gestión social del desarrollo territorial, los escenarios son posibles situaciones

futuras del territorio, usualmente una basada en la proyección “neutra” de tendencias históricas y actuales, o en supuestos fundados en el mejoramiento o empeoramiento de condiciones exógenas o factores endógenos, y en la naturaleza y eficacia de las acciones colectivas emprendidas para incidir en determinadas tendencias o procesos de cambio.

■ *Escenarios optimistas*

Situaciones futuras deseables, que pueden o no ser realizables, basadas en supuestos acerca de la continuidad y eficacia de las acciones concertadas para transformar positivamente la situación actual, y sobre la evolución favorable de factores endógenos y condiciones externas. En prospectiva territorial, suele construirse un escenario moderadamente optimista, con mayor grado de realismo en cuanto a lo que es posible lograr a lo largo de un período mediante la acción concertada de los actores territoriales, redes y otros grupos del territorio, bajo condiciones razonablemente favorables, y otro más optimista, en el cual se conjugan circunstancias óptimas en términos de los procesos al interior del sistema-territorio y de las condiciones exógenas que inciden en él.

■ *Escenarios pesimistas*

Situaciones futuras no deseables, con diverso grado de probabilidad, que parten de la inexistencia o ineficacia de acciones concertadas para mejorar la situación actual y de un agravamiento de factores endógenos y condiciones exógenas adversas. En lo atinente al desarrollo de los territorios rurales, se basan en supuestos que incluyen la ausencia o inoperancia de acciones colectivas e institucionales sostenidas para contrarrestar dichos factores y condiciones, así como su agravamiento en mayor o menor grado, y el deterioro progresivo o acentuado del funcionamiento del sistema-territorio.

■ *Escenarios territoriales*

Conjunto de descripciones de situaciones futuras de un territorio, bajo distintos supuestos acerca de la existencia o eficacia de las acciones de actores sociales, institucionales y privados, redes formales e informales y otros grupos del territorio, y mejoramiento o deterioro de factores endógenos y condiciones exógenas que inciden en el desarrollo de este. Incluyen al menos el escenario tendencial (basado en proyección “neutra” de tendencias), otro normativo (posible y deseable, a partir de acciones colectivas sostenidas y eficaces) y uno pesimista (suponiendo la inexistencia o ineficacia de acciones concertadas para mejorar la situación, y cierto deterioro en factores endógenos o condiciones exógenas. Puede incluir además un escenario “catastrófico” (por el agravamiento severo de procesos al interior del sistema-territorio o en la condiciones externas a él) y otro marcadamente optimista (por un mejoramiento sustancial en los factores endógenos o condiciones exógenas).

■ *Estrategia de desarrollo*

De manera general, es una forma de definir el rumbo, hacia dónde dirigir los esfuerzos colectivos e institucionales y cómo lograr, en el mediano o más largo plazo, las transformaciones requeridas para alcanzar una situación futura propuesta y consensuada. Puede referirse a una organización o conjunto de organizaciones de diversa índole, tanto públicas como privadas, como también a un territorio, a una región, a un país o a un conjunto de países.

■ *Estructuración espacial*

En lo referente al desarrollo territorial, se refiere a la organización y distribución espacialmente diferenciada de los recursos o acervos y otros componentes o subsistemas del territorio.

■ *Evaluación*

En general, es la estimación del valor o estado actual de algo, y en la gestión social del desarrollo de los territorios rurales se refiere a la valoración de la situación del territorio en su conjunto o de una faceta de su desarrollo. En particular, se aplica a la estimación del grado de avance, logros y dificultades en la construcción de su proyecto de futuro, en la implementación de su plan de desarrollo a mediano plazo, o en la ejecución de planes a corto plazo, proyectos, programas u otras iniciativas.

■ *Exclusiones*

Procesos históricos o actuales y situaciones derivadas de ellos que impiden o dificultan la participación de determinados grupos o individuos en la toma de decisiones y en los beneficios del desarrollo. Hay diversos tipos de exclusión, incluyendo la insatisfacción de necesidades básicas, la negación de derechos, la dificultad para acceder a bienes y servicios, la vulnerabilidad antes situaciones adversas, las relaciones de poder opresivas, la discriminación, la desvalorización e irrespeto a la identidad cultural, u otras situaciones tanto materiales como inmateriales. En el contexto del desarrollo territorial, hay situaciones históricas de exclusión de ciertos grupos de población y exclusiones emergentes de otros, que tienden a ser expulsados del territorio por la falta de oportunidades o por situaciones amenazantes.

■ *Factores de exclusión*

Situaciones endógenas o condiciones exógenas que han excluido históricamente o tienden a excluir en el presente a determinados grupos del acceso a derechos, de la satisfacción de sus necesidades materiales e inmateriales, del acceso a oportunidades, de la participación en la toma de decisiones y de los beneficios del desarrollo.

■ *Factores exógenos*

Condiciones o factores externos que inciden de manera importante en una situación. En el desarrollo de los territorios rurales, son elementos de su contexto regional o subnacional, nacional e internacional o global que afectan de manera importante las dimensiones ambiental, económica, social, político-institucional y cultural de ese desarrollo.

■ *Factores limitantes*

Condiciones internas o externas que dificultan o impiden el logro de un objetivo. El lo atinente al desarrollo territorial, son situaciones o procesos endógenos o exógenos que lo frenan, en sus facetas ambiental, económica, social, político-institucional o cultural.

■ *Futurible*

Situación futura deseable y posible.

■ *Gestión territorial*

Puede entenderse, de manera general, como el manejo ordenado y planificado de los recursos de un territorio, con la finalidad de mejorar la calidad de la vida en él o para un propósito específico definido.

■ *Gobernanza*

En general se refiere a la acción y efecto de gobernar, y sobre todo de gestionar los recursos de una colectividad para su desarrollo económico, social e institucional. De manera más concreta, se refiere

a la conformación, funcionamiento y articulación de los diferentes modos de regulación o gestión de un territorio, en un sentido amplio que abarca desde las unidades político-administrativas menores o su agregación en unidades territoriales mayores, hasta los Estados nacionales y determinados entes supranacionales. Es también un proceso de negociación horizontal entre actores de un mismo ámbito territorial y de coordinación multinivel entre actores sociales e institucionales de distintos ámbitos.

■ *Gobernanza relacional*

Gestión intersectorial de procesos de desarrollo territorial a múltiples escalas, articulando redes y organizaciones e involucrando activamente a actores públicos, no gubernamentales y privados en la toma de decisiones y en la coordinación entre los ámbitos local, municipal, territorial, subnacional, nacional y algunas veces supranacional.

■ *Gobernanza territorial*

Proceso de concertación y negociación entre actores colectivos, políticos e institucionales de un territorio y de coordinación con la institucionalidad pública nacional o subnacional para el desarrollo del territorio.

■ *Grupo articulador inicial*

Agrupación conformada por representantes de instituciones, organizaciones, grupos y redes representativas de un territorio y dispuestas a impulsar en forma conjunta un proceso de gestión social del desarrollo territorial. Normalmente incluirá a la institucionalidad pública pertinente con presencia en el territorio, a organizaciones sociales relevantes, a representantes de los gobiernos locales y autoridades tradicionales, y de ciertas redes o grupos informales interesados en el proceso pero que anteriormente han tenido una participación reducida o nula en la gobernanza territorial. Es el núcleo base de la organización de gestión territorial ampliamente representativa que deberá constituirse en el momento apropiado, o en la cual se convertirá el grupo gestor cuando logre dicha representatividad.

■ *Grupos de Acción Local*

Organizaciones de gestión territorial conformadas en España, Francia y otros países europeos en el marco de políticas comunitarias, nacionales y subnacionales de desarrollo rural. Son asociaciones sin fines de lucro, conformadas por ayuntamientos o gobiernos locales y mancomunidades y un conjunto representativo de asociaciones u organizaciones de la sociedad civil, incluyendo grupos de jóvenes y de mujeres rurales, emprendimientos asociativos, organizaciones de trabajadores, y otras. También se establecieron Grupos de Acción Local en el marco de proyectos de cooperación técnica española en países de América Latina, en contextos bien distintos del europeo.

■ *Grupos de interés*

Conjuntos de personas agrupadas en algún tipo de organización o articuladas en red que reconocen un interés común ante determinada situación y actúan colectivamente para promoverlo.

■ *Grupos excluidos*

Segmentos o subconjuntos de la población de un territorio que en el pasado han tenido poca o ninguna participación en los mecanismos de gobernanza, en la toma de decisiones sobre el desarrollo del territorio y en los beneficios de éste. Históricamente, estos grupos han sido relativamente amplios, por la reducida o nula participación de las mujeres rurales en la gobernanza territorial, por procesos de

exclusión estructural que han afectado a la población rural más pobre y a los trabajadores migrantes, como también a los pueblos originarios y afrodescendientes. También hay exclusiones emergentes, a raíz de la expulsión de jóvenes por falta de oportunidades en el territorio o de situaciones conflictivas que han generado desposesión y violencia generalizada en determinados territorios.

■ *Grupos focales*

Grupos de personas, relativamente pequeños (generalmente de 6 a 12) que se reúnen en el marco de un estudio o exploración de una cuestión, para discutirla o dialogar sobre preguntas específicas relacionadas con ella. Los grupos focales pueden ser relativamente homogéneos o más bien heterogéneos, según se quiera explorar opiniones representativas de determinado segmento de una población, o de varios segmentos de ésta.

■ *Herramientas*

Conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos para realizar determinada tarea.

■ *Horizonte a mediano plazo*

Período intermedio correspondiente a uno o varios planes enmarcados en una estrategia de largo plazo. En procesos de desarrollo territorial, corresponde a la duración de los planes a mediano plazo.

■ *Horizonte a largo plazo*

Lapso de mayor duración para el cual se realiza un ejercicio de prospectiva, incluyendo la territorial, o se elabora un proyecto de futuro.

■ *Horizonte temporal*

Período para el cual se elabora una visión prospectiva territorial a largo plazo o un plan de desarrollo territorial a mediano plazo.

■ *Ideas de proyectos*

Esbozos iniciales de posibles proyectos, tanto estratégicos como específicos, estableciendo sus objetivos, alcances técnicos, temporales y de costos, así como sus posibles componentes.

■ *Identidad*

En lo referente a las personas, alude a los rasgos o características que las distinguen individual o colectivamente, aquello que les es propio o común y que las diferencia de otras. Guarda relación, asimismo, con el sentido de pertenencia a un grupo humano (familiar, étnico, etc.) como también a una localidad, territorio, región o país.

■ *Identidades colectivas*

En general, se refieren al conjunto de valores, símbolos, creencias y costumbres de un conglomerado social, que le permiten reconocerse como tal y tener su propia cultura. En lo referente a los territorios rurales, se refiere a la forma en que los pobladores se identifican con él, con su historia, sus características actuales y su futuro. Este tipo de identidad colectiva es el resultado de interacciones sociales y con la naturaleza, en determinado espacio ocupado y transformado por la acción humana a lo largo del tiempo.

■ *Inclusión*

En general, a partir del reconocimiento de factores y procesos de exclusión que han impedido o limitado la participación de determinados grupos el acceso a recursos y oportunidades, se plantea la necesidad de políticas, programas y acciones que permitan revertir dichas exclusiones y lograr la incorporación plena de tales grupos en las dinámicas de desarrollo ambientales, económicas, sociales, político-institucionales y culturales.

En el contexto de la gestión social del desarrollo de los territorios rurales, se refiere al proceso de incorporar efectivamente, con capacidad propositiva y decisoria, a grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial y de los beneficios de ese desarrollo. Requiere de acciones afirmativas que generen oportunidades y fortalezcan sus capacidades de participar activamente en la construcción social de la visión de futuro y estrategia de desarrollo del territorio, en plataformas de concertación u organizaciones de gestión territorial, y en proyectos e iniciativas específicas de desarrollo.

■ *Inclusividad*

Característica de un proceso o situación que facilita la incorporación y participación activa de los distintos grupos e individuos que forman parte de un conglomerado social mayor (comunidad, organización, red, institución, territorio, etc.) en el ejercicio de sus derechos, la satisfacción de sus necesidades, el acceso a oportunidades y la toma de decisiones.

■ *Indicadores*

Datos cuantitativos o cualitativos referentes a hechos o tendencias que indican el estado de algo. En el contexto del desarrollo territorial, pueden referirse al estado del sistema-territorio en su conjunto o al de determinados subsistemas, como también al de las varias dimensiones del desarrollo sustentable.

■ *Información cualitativa*

Datos u otras informaciones no cuantificadas que permiten caracterizar los atributos de algo, el estado de una situación o proceso, incluyendo los cambios o continuidades en determinadas facetas de un sistema natural o social (como en un sistema-territorio).

■ *Información testimonial*

Información basada en las vivencias de individuos o grupos, transmitida por diversos medios como los relatos e historias de vida, conversaciones informales, entrevistas individuales o grupales, etc. Incluye lo que escriben o dicen las personas, y actualmente también los testimonios videograbados y los que se comunican por medios virtuales.

■ *Informantes claves*

Individuos conocedores de una realidad que se busca comprender, y a quienes se consulta al respecto por diversos medios, desde conversaciones informales hasta entrevistas en profundidad. En los territorios rurales, su conocimiento experto es invaluable para las entidades impulsoras de iniciativas de desarrollo y para los equipos técnicos que las apoyan o acompañan.

■ *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 territorial. 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.

En otro contexto, al analizar tendencias históricas, puede referirse a la forma en que una de ellas incide en otra, cómo afectan los cambios en una dimensión del desarrollo territorial a otra u otras dimensiones, o al sistema-territorio en su conjunto.

■ *Influencias recíprocas*

La manera en que dos tendencias, procesos o variables se afectan mutuamente.

■ *Iniciativas de inversión*

Propuestas para invertir recursos públicos o privados en un territorio, región o país, incluyendo proyectos estratégicos para impulsar determinados motores de desarrollo.

■ *Instancia de coordinación*

Órgano o mecanismo colegiado para la conducción operativa de una plataforma de concertación territorial.

■ *Institucionalidad*

En su sentido más general, tal como se define en la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030 - ECADERT, “la institucionalidad incluye tanto a las instituciones estatales y gobiernos locales como al conjunto de instituciones económicas, sociales, políticas y culturales en cada territorio y país.”

■ *Instrumentos*

Elementos que permiten realizar una acción específica y pueden combinarse con otros instrumentos, técnicas y procedimientos para realizar tareas complejas.

■ *Interaprendizaje*

Enriquecimiento de la comprensión de una realidad o problemática a partir del intercambio de conocimientos, experiencias y lecciones aprendidas en diversas situaciones y contextos, de manera que las personas participantes construyen en conjunto, de manera sinérgica, un conocimiento compartido que es más que la suma de sus conocimientos individuales y resulta de sus diálogos, discusiones comparadas, reflexiones compartidas y planteamientos críticos y propositivos.

■ *Lecciones aprendidas*

Aprendizajes positivos o negativos derivados de la experiencia, en general, y en particular de su sistematización o de reflexiones grupales sobre ella.

■ *Legitimidad*

En sentido amplio, se refiere a la conformidad de algo con las normas legales o sociales vigentes, como también al reconocimiento de las potestades de una autoridad política o de la representatividad de una instancia u organización.

■ *Legitimidad social*

En el marco de procesos de desarrollo de un territorio, se refiere especialmente al reconocimiento de la representatividad de la plataforma de concertación u organización de gestión territorial, y de

la validez de la estrategia de desarrollo consensuada e impulsada por los actores territoriales, redes formales e informales y grupos relevantes del territorio.

■ *Línea base*

Descripción detallada de la situación actual de aquello que se pretende modificar a través de una acción específica, proyecto, plan u otra modalidad de intervención o transformación.

■ *Línea de tiempo*

Representación gráfica de un proceso o una serie de eventos a lo largo de un período, en una o más líneas cronológicas, desde un momento pretérito dado hasta el presente o con proyección a futuro.

■ *Macro-tendencias*

Tendencias relevantes en el ámbito mundial o internacional, que inciden de manera significativa en procesos nacionales o territoriales.

■ *Mapa de ruta*

Orientaciones estratégicas para el logro de un objetivo o conjunto de objetivos relevantes a largo plazo, como el proyecto de futuro de un territorio.

■ *Meta*

Resultado final observable, medible o verificable que permite constatar el logro de un objetivo u objetivos dentro de determinado plazo.

■ *Motor de desarrollo*

Impulsor de la transformación ambiental, económica, social, político-institucional o cultural de un territorio o sociedad.

■ *Objetivos estratégicos*

En procesos de gestión social del desarrollo de los territorios rurales, la visión o proyecto de futuro ha de traducirse en una estrategia a largo plazo y planes intermedios, orientados por objetivos estratégicos relacionados con las potencialidades del territorio y sus motores de desarrollo.

■ *Objetivos a mediano plazo*

Objetivos a alcanzar en un plazo intermedio, usualmente asociados a un plan a mediano plazo.

■ *Oportunidades*

En procesos de desarrollo territorial, son las condiciones, situaciones o conjuntos de circunstancias que, siendo inciertas, encierran la posibilidad de realizar un potencial, generar una transformación positiva o impulsar un motor de desarrollo, comprometiendo para ello recursos y voluntades.

■ *Parámetros*

Pautas o características definibles y medibles o verificables que permiten a las personas, grupos, organizaciones o instituciones participantes, valorar los avances hacia la consecución de los objetivos estratégicos planteados, o que pueden utilizarse para clasificar a un sistema específico o para determinar el estado de una situación.

■ *Perspectiva sistémica*

Abordaje de una situación o proceso, incluyendo al desarrollo territorial, en términos del pensamiento sistémico o de la teoría de sistemas, de manera integral, como una totalidad compleja conformada por subsistemas o elementos interactuantes, de manera que el estado de cada uno de ellos incide en el de otros y el del sistema como un todo, y situando a éste (por ejemplo al territorio) en el entorno con el cual intercambia insumos y productos.

■ *Plan a mediano plazo*

Instrumento de planificación para un horizonte temporal intermedio en procesos de larga duración.

■ *Plan operativo*

Instrumento de planificación a corto plazo, usualmente de un año, para programar acciones por realizar, recursos por invertir y resultados esperados.

■ *Planificación estratégica*

En su sentido usual, es un proceso sistemático mediante el cual se elaboran, ejecutan y evalúan planes que trascienden el corto plazo y se orientan hacia el logro de propósitos u objetivos a mediano o más largo plazo.

■ *Plataforma de concertación*

Mecanismo o espacio en el cual representantes de diversos actores colectivos e institucionales, tanto públicos como privados, formulan y negocian sus propuestas en un ámbito nacional o territorial de interés común.

■ *Potencialidades*

Capacidades promisorias pero latentes de una persona o colectividad, que pueden hacerse realidad mediante un esfuerzo individual o mancomunado. En procesos de desarrollo territorial, son capacidades no realizadas del territorio, que sugieren posibles impulsores de ese desarrollo.

■ *Programa*

En el marco de la propuesta metodológica para la gestión social del desarrollo de los territorios rurales, es un conjunto articulado de acciones, proyectos u otras iniciativas, con duración indefinida a mediano o más largo plazo, para impulsar determinadas facetas de la estrategia y plan de desarrollo, apoyar la ejecución de proyectos estratégicos y promover la inclusión, el fortalecimiento de capacidades y el aprendizaje a partir de la experiencia.

■ *Programa temático*

Un programa asociado a una línea de acción o enfocado en un aspecto específico de la estrategia de desarrollo a largo plazo o del plan a mediano plazo, en apoyo a un motor de desarrollo específico o a determinado proyecto estratégico, o a promover la incorporación de grupos históricamente excluidos en la gestión social del desarrollo territorial, el fortalecimiento de capacidades de actores territoriales, redes u otros grupos, o la gestión del conocimiento, una práctica reflexiva y la sistematización de la experiencia.

■ *Prospectiva*

En general, es un proceso de reflexión sistemática sobre el futuro por parte de una organización, institución, grupo, red u otro colectivo (por ejemplo un conjunto de actores territoriales, redes y grupos

participantes en una plataforma de concertación) para definir de manera consensuada la situación futura a la que aspiran, las condiciones y transformaciones necesarias para lograrla, y los tipos de acciones que se tomarán para avanzar en la dirección propuesta. Más que predecir el porvenir, se trata de construir una visión o proyecto de futuro capaz de movilizar y orienta la acción colectiva e institucional.

■ *Prospectiva territorial*

Ejercicio participativo por parte de los actores sociales, institucionales y privados de un territorios, redes formales e informales relevantes y otros grupos, incluyendo los históricamente excluidos de la gobernanza territorial, para construir una visión consensuada de la situación futura que proponen construir para el territorio.

■ *Proyección a largo plazo*

Proyección de tendencias históricas y emergentes en las varias dimensiones del desarrollo territorial y de éste en su conjunto hacia el horizonte temporal definido para su proyecto de futuro o visión prospectiva.

■ *Proyecto de futuro*

Visión consensuada de la situación que se propone lograr en determinado plazo para una organización o institución, territorio o región, país o conjunto de países.

■ *Proyecto*

En general, un proyecto es un emprendimiento individual o colaborativo planificado y diseñado con resultados específicos a obtener, acciones concretas a realizar, plazos determinados, responsables designados y recursos asignados para un propósito definido de antemano. En un sentido más laxo, puede referirse a una visión consensuada acerca de una situación futura que se considera posible y deseable lograr en determinado horizonte temporal relativamente largo, una estrategia o mapa de ruta para alcanzarla, y compromisos para impulsarla. En un sentido más específico, puede ser una iniciativa concreta, planificada y presupuestada para realizar determinada inversión de recursos humanos, logísticos y financieros para un propósito concreto a corto o mediano plazo.

■ *Proyectos estratégicos*

Iniciativas de inversión que movilizan recursos financieros y humanos para abordar una problemática relevante u oportunidad para impulsar el desarrollo integral de un territorio. En el marco de una estrategia de desarrollo territorial, este tipo de proyectos se relaciona con «apuestas estratégicas» consensuadas y con motores de desarrollo priorizados en conjunto por los actores sociales e institucionales, grupos y redes sociales del territorio.

■ *Recursos*

En el contexto del desarrollo territorial, son activos naturales, económicos, sociales, político-institucionales o culturales que pueden ser aprovechados para satisfacer necesidades humanas y generar determinados beneficios para la sociedad. Dicho aprovechamiento deberían tomar en cuenta los requerimientos tanto de las generaciones actuales como de las futuras, de manera que sea sustentable en el tiempo.

■ *Redes*

Relaciones sostenidas en el tiempo entre individuos y grupos, conformando estructuras y patrones de interacción iterativos.

■ *Redes formales*

Son aquéllas en las cuales las interacciones sostenidas en el tiempo entre personas o grupos se enmarcan en un conjunto de normas de ingreso y funcionamiento, declaran de manera explícita el propósito de la red, tienen determinada membresía, y tienen un grado relativamente alto de formalización.

■ *Redes informales*

Son aquéllas que resultan de interacciones reiteradas entre personas o grupos sin relación jerárquica, procedimientos de incorporación reglamentados, normas explícitas o una estructura formal.

■ *Rendición de cuentas*

En general, se refiere a que las personas responsables de la gestión de los fondos públicos, de la conducción de procesos o proyectos de interés público, o de entidades nacionales o internacionales que cumplen funciones públicas, informen acerca de las acciones realizadas, los resultados logrados, y el uso de los fondos asignados para ese propósito. Suele ser anual, y en el caso de fondos de los presupuestos nacionales, se realiza para el año fiscal correspondiente, mientras que en otro tipo de programas o instituciones puede corresponder a un año calendario.

En procesos de gestión territorial, la instancia coordinadora de la plataforma de concertación territorial y el equipo técnico facilitador pueden preparar una rendición de cuentas conjunta y periódica, no necesariamente anual, a las organizaciones e instituciones, redes y grupos participantes en ella.

■ *Seguimiento*

Documentación cuidadosa y observación rigurosa del desenvolvimiento de un proceso, en su relación con lo planificado.

■ *Sistema territorial*

Puede referirse al sistema-territorio en su conjunto, o a los sistemas específicos o subsistemas de un territorio (como los sistemas territoriales de agricultura familiar o de innovación, o el sistema vial, de gobernanza, de salud, educativo, etc. del territorio). Las regiones también pueden abordarse como sistemas conformados por múltiples territorios.

■ *Sistema-territorio*

Los territorios son sistemas en el sentido de que son totalidades con estructura y funcionalidades propias, cuyos componentes o subsistemas interactúan entre sí y generan dinámicas integradas de manera que lo que afecta a uno de ellos incide en el funcionamiento del sistema-territorio en su conjunto.

■ *Sistematización*

Aprendizaje colectivo, organizacional o institucional a partir de experiencias debidamente documentadas sobre las cuales se realizan ejercicios de reflexión grupal. Estos pueden ser periódicos, a través de talleres y con determinada metodología para sistematizar en función de los objetivos del ejercicio. A partir de una narrativa del proceso y en torno a un eje de sistematización, o algunas veces dos, suelen identificarse hitos o momentos críticos de la experiencia; retos, barreras o dificultades y también oportunidades, así como decisiones tomadas o acciones realizadas para enfrentar aquéllos o aprovechar éstas; resultados fallidos o exitosos, y aprendizajes negativos o positivos derivados de la experiencia. Interesa, asimismo, desarrollar una cultura organizacional de práctica reflexiva, tanto

individual como grupal, en la cual se valore continuamente las lecciones derivadas de ella. En general, es importante aplicar y socializar los resultados tanto de la sistematización propiamente dicha como de la práctica reflexiva, a fin de que lo aprendido contribuya a mejorar el desenvolvimiento de la organización o el proceso en cuestión, que pueda resultar útil también para otros, y que la discusión comparada de las experiencias permita generar aprendizajes derivados de dos o más procesos.

■ *Subsistemas*

Los subsistemas son componentes principales e interactuantes de un sistema mayor, de manera que lo que incide en un subsistema afecta al funcionamiento del sistema como un todo, y por consiguiente a los demás componentes, cada uno de los cuales tiene asimismo las propiedades y funciones propias de un sistema.

■ *Tareas estratégicas*

Acciones o actividades a realizar por parte de las plataformas de concertación territorial para construir una visión de futuro consensuada para el territorio, un “mapa de ruta” o estrategia de desarrollo a largo plazo con sus motores de desarrollo, y un plan a mediano plazo.

■ *Tareas operativas*

Acciones o actividades a realizar por la plataforma de concertación territorial y su equipo técnico facilitador para concretizar la estrategia de desarrollo en planes operativos, proyectos específicos e iniciativas que puedan generar resultados concretos y avances en la dirección propuesta.

■ *Tareas organizativas*

En procesos de gestión social del desarrollo de los territorios rurales, son las acciones o actividades que se realizan para facilitar o asegurar la participación activa de actores territoriales, redes y grupos históricamente excluidos, de manera que puedan involucrarse con capacidad propositiva y decisoria en la formulación e implementación de una estrategia de desarrollo territorial consensuada entre sus representantes en una plataforma de concertación u organización de gestión territorial y validada por las autoridades, agrupaciones e instituciones del territorio.

■ *Tareas preparatorias*

Acciones o actividades a realizar por un equipo técnico facilitador, en función de acuerdos interinstitucionales y con actores relevantes del territorio, a fin de establecer las condiciones de partida necesarias para un proceso de gestión del desarrollo territorial.

■ *Tejido social*

Se refiere a la trama de relaciones entre individuos, grupos y redes sociales basadas en confianza, reciprocidad y apoyo mutuo, que les permite concertar agendas de interés común, impulsar iniciativas de desarrollo y realizar acciones colectivas.

■ *Tendencia actual*

Comportamiento observado en el presente de las dinámicas ambientales, económicas, sociales, político-institucionales y culturales del territorio, o en las condiciones exógenas que son relevantes para su desarrollo.

■ *Tendencia*

Comportamiento a lo largo del tiempo de determinados aspectos de los procesos ambientales, económicos, sociales, político-institucionales o culturales de un territorio, o de factores y condiciones externas que inciden en ellos.

■ *Tendencia emergente*

Proceso observado en el presente que sin ser todavía relevante, tiende a fortalecerse y puede ser portador de futuro en la medida en que genere nuevas oportunidades para el desarrollo de un territorio.

■ *Tendencia fuerte*

Comportamiento sostenido de aspectos específicos de los procesos ambientales, económicos, sociales, político-institucionales o culturales de un territorio, o de condiciones externas al territorio que inciden en ellos.

■ *Tendencia histórica*

Aquella que se observa retrospectivamente, a lo largo de un período que usualmente se extiende hasta el presente y puede proyectarse hacia el futuro.

■ *Validación crítica*

Proceso por el cual se somete a consideración de un conjunto de individuos, seleccionados por su conocimiento experto o representatividad, una interpretación, propuesta, estrategia, plan, conclusión o resultado de un ejercicio anterior, para que se cuestione y mejore a través de la discusión, de manera que el producto final incorpore la perspectiva y los aportes de dichas personas o de los grupos, organizaciones, instituciones, redes u otras colectividades que representan.

■ *Valoración preliminar de la situación del territorio*

Consiste de una caracterización inicial de los recursos ambientales, económicos, sociales, institucionales y culturales del territorio y una apreciación inicial de su relevancia en lo referente al desarrollo de éste, así como una primera aproximación a las principales dinámicas territoriales, los obstáculos que limitan su desarrollo y las oportunidades para promoverlo.

■ *Variables claves*

Condiciones externas o factores propios de la dinámica de un territorio que inciden decisivamente en el comportamiento histórico, actual o proyectado de las principales tendencias identificadas en las diferentes dimensiones de su desarrollo.

■ *Visión de futuro del territorio*

Una imagen relativamente detallada de la situación futura que se pretende lograr, en determinado plazo y con un horizonte temporal relativamente largo, como resultado de un conjunto de transformaciones a impulsar en las distintas dimensiones y subsistemas relevantes del sistema-territorio, mediante acciones concertadas y sostenidas de los principales actores territoriales, redes y grupos relevantes.

■ *Visión prospectiva*

Propuesta consensuada y relativamente detallada acerca de la situación futura posible y deseable de un territorio, región o país, organización o institución, en sus varias facetas interrelacionadas, para orientar acciones transformadoras en el presente y a lo largo de un período determinado.

Bibliografía citada

- Arze, JC; González, H; Samper, M. 2013. Guía metodológica para la sistematización de experiencias de desarrollo rural territorial. *In* Construyendo territorios participativos. Sistematización de experiencias de desarrollo rural territorial en el centro de América. San José, Costa Rica, IICA. p. 241-261.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2013. Buenas prácticas en la FAO: sistematización de experiencias para el aprendizaje continuo. s. n. t.
- Jara, O. s. f. Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias, Biblioteca electrónica sobre sistematización de experiencias, ALFORJA (en línea). Consultado 13 sept. 2016. Disponible en [http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones teorico practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico_practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf).
- Pérez, S. 2010. Acciones afirmativas a favor de los migrantes (en línea). Epiqueya no 15. Consultado 12 sept. 2016. Disponible en http://epikeia.leon.uia.mx/old/numeros/15/epikeia15-acciones_afirmativas.pdf.
- Samper, M. 2016. Introducción al proceso de gestión del desarrollo de los territorios rurales y los sistemas territoriales de agricultura familiar. San José, Costa Rica, IICA. (Serie Fascículos metodológicos, n.º 1).
- Samper, M; Arze, JC; González, H; Padilla, A. s. f. Orientaciones y herramientas para la gestión territorial. San José, Costa Rica, IICA. De próxima publicación.
- Samper, M; Arze, JC; López, H; Herrera, JA; Bósquez, J; Cárdenas, JL; Marín, J; Mejía, M; Fortín, MT; Valencia, M; Vargas, P; Goncalvez, SM; Varela Peraza, V. 2011. Las organizaciones de gestión territorial: experiencias y aprendizajes. San José, Costa Rica, IICA. Documento de trabajo.
- Serrano, C. 2011. Gobernanza para el desarrollo económico territorial en América Latina. Santiago, Chile, RIMISP.

Recursos para profundizar en el tema

Herramientas estratégicas

Disponibles en la Caja de Herramientas de <http://www.portalsiget.net>

Principales

- Ampliación y fortalecimiento de la plataforma de concertación territorial
- Análisis sistémico de la situación actual del territorio
- Visión de futuro del territorio
- Identificación de motores de desarrollo y objetivos estratégicos
- Plan a mediano plazo
- Construcción de alianzas estratégicas

Complementaria

- Análisis de la diferenciación y organización espacial de los acervos territoriales

Sitios web

- Portal del Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar. Disponible en www.portalsiget.net.
- Portal de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030 (ECADERT). Disponible en www.territorioscentroamericanos.org.
- Portal del Programa Iberoamericano de Cooperación en Gestión Territorial

(PROTERRITORIOS). Disponible en <http://www.proterritorios.net>.

- Portal de la Oficina Regional para América Latina de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Disponible en <http://www.fao.org>.

Audiovisuales

Asensio, R. Coaliciones territoriales y su impacto en el desarrollo rural (entrevista). Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=vDUJsNYRX1Q&feature=youtu.be>.

Amador, F. La Agricultura Familiar, Cambio Climático y Desarrollo Territorial (AECID 2014). Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=GO1FLoecDog>.

Prospectiva y desarrollo territorial. Disponible en <http://jattvideos.com/video/watch/Sj3MWZcNhKY>.

Presentaciones con audio

- Aspectos generales de las tareas estratégicas
- Aspectos específicos de las tareas estratégicas
- Acciones longitudinales asociadas a tareas estratégicas: aspectos generales
- Acciones longitudinales asociadas a tareas estratégicas: aspectos específicos

Disponibles en <http://www.portalsiget.net>

Lecturas adicionales

- Adib, A. 2010. Guía para formulación y gestión de planes de desarrollo rural sostenible: un abordaje participativo con enfoque territorial. Asunción, Paraguay, IICA.
- Berdegú, J; Ocampo, A; Escobar, G. 2007. Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural: guía metodológica. Vers. rev. y aum. FIDA, PREVAL.
- Dietsch, L; Samper, M. s. f. Orientaciones metodológicas para estudios de línea base en territorios priorizados en el proceso ECADERT. s. n. t.
- Echeverri, R. 2015. La agricultura familiar en código territorial (en línea). Roma, Italia, FAO. Disponible en <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/articulos/colaboraciones/detalle/es/c/298202/>.
- Fernández, I; Asensio, RH (eds.). 2014. ¿Unidos podemos? y desarrollo rural en América Latina. Lima, Perú, RIMISP e Instituto de Estudios Peruanos.
- Flores Pérez, JR. 2014. Observación y planificación estratégica territorial. San José, Costa Rica, Fundación DEMUCA-ConectaDEL. (Serie de Materiales Didácticos para la Formación en Desarrollo Local).
- Jäger, J; Rothman, D; Anastasi, C; Kartha, S; van Nottern, P. s.f. Módulo de capacitación 6. Desarrollo y análisis de escenarios. PNUMA e International Instituto for Sustainable Development. s.p.i.
- Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (España). s. f. Estructura y contenidos del plan de zona rural. *In* Primer programa de desarrollo rural sostenible, tomo II. Madrid, España. p. 379-388.
- Ministerio de Desarrollo Social (Chile). 2005. Cuaderno 3. Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial. Santiago de Chile.
- Salas, M.A. 2013. Prospectiva territorial. Aproximación a una base conceptual y metodológica. Universidad de los Andes, Venezuela.
- Samper, M. 2016. Sistemas territoriales de agricultura familiar. San José, Costa Rica, IICA. Fascículo conceptual n.º 1 del SiGET. De próxima publicación.
- Sandoval, C. 2014. Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina. Santiago, Chile, CEPAL. (Serie Desarrollo Territorial, n.º 17).
- Sepúlveda, S; Duncan, M. 2008. Gestión de territorios rurales en Brasil. San José, Costa Rica, IICA.
- Sistema de las Naciones Unidas, Organización de Estados Americanos y Mesa Intersectorial de Diálogo de Desarrollo Económico y Social. 2004. Guía de auditoría social. Guatemala, dónde estamos... y a dónde vamos. s. n. t.
- Solano, D. s. f. Estrategias de comunicación y educación para el desarrollo sostenible. Santiago, Chile, UNESCO. p. 15-22; 37-60.
- Tapella, E; Rodríguez-Bilella, P. 2014. Evaluación y aprendizaje desde la práctica: la sistematización de experiencias (en línea). Knowledge Management for Development Journal 10(1):52-65. Disponible en <http://journal.km4dev.org/>.
- Torrens, J. 2016. Las dinámicas de exclusión/inclusión en la agricultura y los territorios rurales: la importancia de la asociatividad para los procesos de inclusión. *In* Marco conceptual orientador del Proyecto Insignia Inclusión en la agricultura y los territorios rurales. San José, Costa Rica, IICA. (Cuaderno de Trabajo sobre Inclusión, n.º 1). De próxima publicación.

Anexos

Anexo 1. Esquema básico de contenidos del documento de un plan de desarrollo territorial a mediano plazo

(Modificable en función del proceso y marco normativo en el cual se elabora y de la metodología aplicada, experiencia y valoraciones de quienes participan en su elaboración)

I. Introducción

II. Caracterización de la situación actual del territorio (síntesis)

- Análisis de la situación actual por dimensiones del desarrollo sostenible y de la estructuración espacial del territorio.
- Análisis de tendencias históricas y procesos territoriales de cambio.
- Integración de los resultados del análisis de dinámicas territoriales y su diferenciación espacial a una interpretación multidimensional del funcionamiento del sistema-territorio.

III. Visión de futuro para el territorio

- Los diferentes escenarios de futuro del territorio.
- La visión de futuro del territorio.
- Los motores de desarrollo y objetivos asociados a ellos.

IV. Lineamientos generales para el desarrollo del territorio en el largo plazo

- Los motores de desarrollo del territorio.
- Los objetivos estratégicos a largo plazo.
- Líneas de acción estratégicas por objetivo.

V. Plan de desarrollo territorial a mediano plazo

- Los objetivos estratégicos a mediano plazo.
- Líneas de acción y metas a mediano plazo.
- Acciones estratégicas por impulsar.
- Proyectos estratégicos.
- Programas temáticos.

- Sistema de seguimiento-evaluación del plan
 - variables e indicadores claves
 - sistema de medición de indicadores
 - línea base y mecanismos de seguimiento
- Auditoría social y rendición de cuentas
- Revisión periódica del plan

VI. Proceso de elaboración, aprobación e implementación del plan

- Participantes en la elaboración del plan.
- Instancias que han avalado el plan.
- Acuerdos y compromisos para la implementación del plan.
- Requerimientos para su implementación.
- Recursos disponibles y por gestionar.

VII. Anexos

- **El SIGET**, plataforma de gestión del conocimiento impulsada conjuntamente por los Proyectos Insignia de Inclusión en la agricultura y los territorios rurales y de Productividad y sustentabilidad de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y economía rural, del IICA, ofrece:

1. Portal web para:

- a. **Interconectar** redes y observatorios.
- b. **Acceder** a espacios de encuentro conceptuales y metodológicos.
- c. **Participar** en foros sobre desarrollo territorial, agricultura familiar y políticas públicas.
- d. **Obtener** y compartir herramientas y opciones de formación.
- e. **Socializar** información sobre socios, redes y observatorios.
- f. **Descargar** documentos, recursos audiovisuales e informaciones del SiGET.
- g. **Consultar** el directorio de expertos y la biblioteca digital.

2. Un conjunto articulado de fascículos conceptuales, metodológicos y didácticos del SiGET, en un proceso continuo de producción, revisión y mejoramiento, enriquecidos con los aportes de participantes en el proceso SiGET, en las redes y entidades asociadas a él, así como en foros virtuales y discusiones presenciales.

3. Apoyo metodológico para la aplicación y la validación crítica en países y territorios de las aportaciones conceptuales, orientaciones metodológicas y recursos didácticos del SiGET, sus socios y las redes asociadas a este proceso.

4. Medios para el fortalecimiento de capacidades en gestión del desarrollo territorial, sistemas territoriales de agricultura familiar, políticas públicas y transformaciones institucionales relacionadas con ellas, incluyendo recursos didácticos, cursos modelo, módulos de interaprendizaje y oportunidades de intercambio y discusión comparada, así como acciones formativas presenciales, semipresenciales o a distancia.

5. Una red de redes nacionales, regionales y hemisféricas en temas relacionados con la gestión social del desarrollo de los territorios rurales, el fortalecimiento de los sistemas territoriales de agricultura familiar, y los procesos político-institucionales relacionados.

Proyecto Insignia Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales

Este proyecto brinda servicios de cooperación técnica a las instituciones contraparte del IICA, con el objetivo de contribuir al establecimiento de procesos político-institucionales que apoyen el diseño y la gestión participativa de políticas integradas de desarrollo incluyente en los territorios rurales. El fortalecimiento de marcos institucionales y políticas públicas de inclusión rural es un elemento clave para el éxito de este proyecto. Así, las poblaciones rurales que han vivido tradicionalmente en diferentes condiciones de exclusión de los procesos de desarrollo tendrán mejores oportunidades para integrarse de manera más justa y equitativa en las dinámicas del desarrollo de la agricultura y los territorios rurales.

Para alcanzar este objetivo, el rol del IICA es facilitar la articulación de las instituciones gubernamentales, organizaciones económicas y sociales, academia y empresas del sector privado, con la finalidad de sensibilizar y estimular la construcción participativa y la gestión social de un conjunto de estrategias, políticas, programas y acciones integradas de inclusión social, económica y ciudadana en los territorios rurales con predominio de la agricultura familiar. Las acciones del proyecto no se limitan a organizar y desarrollar proyectos que atiendan a las necesidades inmediatas de grupos de mujeres, jóvenes o etnias que trabajan y viven en situaciones de exclusión en las áreas rurales. Se trata de generar y fortalecer condiciones institucionales para que las políticas públicas de inclusión alcancen a un número más amplio de grupos excluidos y, con esto, puedan producir impactos más profundos en la sociedad.

De forma complementaria, en los territorios es importante fortalecer el empoderamiento de los grupos excluidos y sus capacidades de protagonismo social para que participen de instancias de articulación territorial, se articulen con sectores organizados, elaboren proyectos y construyan iniciativas económicas de interés común que contribuyan a la dinamización del territorio.

El proyecto se desarrolla en 11 países del continente (México, Guatemala, Honduras, Costa Rica, Haití, República Dominicana, Surinam, Guyana, Colombia, Ecuador y Brasil) y, a excepción de Haití, la cooperación técnica del IICA se ejerce simultáneamente en los ámbitos nacional y territorial. Acorde con la concepción sistémica del proyecto, las acciones se ejecutan en las dimensiones de las políticas públicas, de la dinamización económica incluyente y del empoderamiento de los actores. Además, integrando las experiencias desarrolladas y las lecciones aprendidas, al final del proceso se pretende producir bienes públicos que puedan servir de referencia para otros países de América Latina y Caribe.

Proyecto Insignia Productividad y Sustentabilidad de la Agricultura Familiar para la Seguridad Alimentaria y la Economía Rural

Este Proyecto Insignia es uno de los instrumentos de cooperación técnica del IICA, que focaliza sus acciones en la Agricultura Familiar de los países de América Latina y el Caribe buscando promover su desarrollo sostenible y el aumento de su contribución a la Seguridad alimentaria y nutricional y a la Economía Rural.

Para ello, el rol de la cooperación técnica del IICA apunta a fortalecer la Institucionalidad público-privada a efectos de mejorar la gestión participativa para el diseño, la implementación y el impacto de las Políticas Públicas de manera Diferenciada para la producción sostenible y económicamente viable con énfasis en la en la seguridad alimentaria y nutricional; para ello además genera conocimientos relacionada con la producción sustentable, la seguridad alimentaria y la inserción socio-económica de la AF en dinámicas territoriales y encadenamientos productivos. Sumado a ello, el PIAF, impulsa estrategias de desarrollo de capacidades técnicas que fomenten la innovación tecnológica y los procesos de extensión con la participación de los agricultores familiares; y, capacidades institucionales y gerenciales de las instituciones públicas y las organizaciones asociativas de los países para la inserción de la AF en dinámicas de las economías rurales en forma sostenible.

Los principales beneficiarios y usuarios del PI-AF coinciden con las responsabilidades que IICA tiene con sus países miembros. Estos grupos incluyen instituciones públicas, tomadores de decisiones del sector agropecuario con competencias en la Agricultura Familiar, organizaciones locales, el sector privado y organizaciones no-gubernamentales con competencias en agricultura y desarrollo rural

El ámbito del PI-AF tiene alcance a nivel hemisférico, plurinacional y nacional, focalizando sus acciones de manera integral en 11 países: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela de manera integral. A estos países se suman El Salvador y Belice con acciones puntuales así como la Región del Caribe donde se implementan acciones comunes en varios países con enfoque de resultados regionales.

El Proyecto tiene una estrategia que comienza con la comprensión y caracterización de la AF y sus importancia a nivel nacional, su posicionamiento en espacios de discusión y como sujeto de políticas públicas, en la proposición sobre políticas públicas, estrategias o instrumentos de acción que apoyen su desarrollo, el fortalecimiento de sus sistemas de producción de manera sostenible, el fortalecimiento de los sistemas y servicios de extensión rural vinculándolos además a la investigación y al conocimiento y el desarrollo de estrategias para inserción a mercados diferenciados, tradicionales, locales.

Impreso en la Imprenta del IICA, Sede Central
San José, Costa Rica, 2017
Tiraje: 300 ejemplares



SiGET

Sistema de Gestión Estratégica para el
Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar

