

SiGET

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

Tareas preparatorias para la gestión del desarrollo de los territorios rurales



Mario Samper,
José Carlos Arze
y Andrea Padilla

Serie: Fascículos metodológicos

2



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 preparatorias para la gestión del desarrollo de los territorios rurales

Mario Samper, José Carlos Arze y Andrea Padilla



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), 2016



Tareas preparatorias 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 también 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

San José, C.R.
2016

Índice general

| | |
|--|----|
| Presentación de los fascículos del SiGET | 5 |
| Siglas utilizadas en el texto | 6 |
| Sobre los autores | 7 |
| Introducción | 9 |
| ¿Cuál es el propósito de las tareas preparatorias en procesos de gestión social del desarrollo de territorios rurales? | 11 |
| ¿Cuáles son las principales tareas preparatorias? | 13 |
| ¿Qué relación hay entre estas tareas, y con otras posteriores? | 15 |
| 1. ¿Para qué y cómo se establecen los acuerdos interinstitucionales, con autoridades locales y con organizaciones claves? | 17 |
| 2. ¿Cómo se conforma el equipo técnico facilitador?..... | 20 |
| 3. ¿Qué características tiene y cómo se elabora el plan de trabajo inicial? | 22 |
| 4. ¿Cómo reconocer y validar la delimitación del territorio con informantes claves y actores locales?..... | 26 |
| 5. ¿En qué consiste y cómo podemos realizar la valoración preliminar de la situación del territorio? | 29 |
| Síntesis de tareas preparatorias..... | 35 |
| ¿Cuáles son las principales acciones para la inclusión, fortalecimiento de capacidades y gestión del conocimiento? | 37 |
| 1. Identificación de factores de exclusión y acciones afirmativas necesarias para facilitar la participación de grupos sociales históricamente excluidos | 40 |
| 2. Consultas y acercamientos iniciales con organizaciones de la agricultura familiar | 42 |
| 3. Sensibilización, promoción y comunicación social | 43 |
| 4. Fortalecimiento de capacidades | 43 |
| 5. Valoración de aprendizajes derivados de experiencias anteriores en el territorio y de otros procesos de gestión social del desarrollo territorial..... | 44 |
| Ideas principales | 47 |
| Glosario | 49 |

| | |
|--|----|
| Referencias citadas | 63 |
| Lecturas adicionales..... | 63 |
| Sitios web de interés | 64 |
| Recursos para profundizar en el tema | 67 |
| Vínculos a herramientas en portalsiget.net | 67 |
| Videos..... | 67 |
| Presentaciones con audio | 67 |
| Presentaciones sin audio | 67 |

Imágenes

| | |
|--|----|
| Diagrama 1. Progresión y traslapes entre tareas preparatorias, organizativas, estratégicas y operativas | 15 |
| Diagrama 2. Esquema general de tareas de la gestión social del desarrollo territorial..... | 17 |
| Diagrama 3. Síntesis de tareas preparatorias | 35 |
| Tabla 1. Recursos y principales aspectos por considerar..... | 32 |
| Tabla 2. Ejemplos de acciones longitudinales asociadas a las tareas preparatorias..... | 46 |

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 |
| IICA | Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| SiGET | Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar |
| STAF | Sistema Territorial de Agricultura Familiar |

Sobre los autores

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.

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.

Andrea Padilla Arce

Costarricense. Antropóloga y agrónoma. Especialista en desarrollo rural de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano. Bachiller en antropología social, Universidad de Costa Rica, Ingeniera agrónoma con énfasis en agricultura alternativa, Universidad de Costa Rica, y egresada de Maestría en Desarrollo Rural, Universidad Nacional, Costa Rica. Integrante de la de la coordinación colegiada del Programa Regional de Formación de Capacidades de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial – ECADERT.

Introducción

Al emprender procesos de gestión social participativa del desarrollo integral, endógeno y sustentable de los *territorios rurales*, suele ser necesario establecer -o verificar que existan ya- determinadas condiciones básicas iniciales. También hay que realizar al menos una aproximación inicial a varias tareas, para construir luego sobre sus resultados y profundizar en ellas, según se requiera y sea factible hacerlo.

En este segundo fascículo metodológico del SiGET se explican las *tareas preparatorias* enunciadas en el primer fascículo de esta serie, en el marco de los principios y conceptos, planteamientos generales y ruta metodológica ahí presentados¹. Para algunas de ellas, se proponen *herramientas, instrumentos* o procedimientos, concatenados entre sí, de manera que los resultados de la aplicación de unos puedan constituirse en insumos para la realización de otras tareas posteriores. Para otras, se sugieren los pasos y momentos principales, las acciones por realizar, y cómo pueden efectuarse. La explicación más detallada de los pasos y procedimientos, así como los elementos de apoyo metodológico y los instrumentos mismos, se encuentran en la sección Caja de Herramientas del SiGET. En el texto se incorporan referencias a ellos, y también se sugieren algunos otros recursos metodológicos.

Al igual que en la ruta metodológica general, en lo referente a tareas preparatorias, cabe valorar si es pertinente y viable realizar todas las tareas indicadas y aplicar el conjunto de instrumentos o procedimientos sugeridos. En caso contrario, cabe la posibilidad de realizar inicialmente solo aquellas que se consideren imprescindibles y que sean posibles en el momento actual. Posteriormente, podrán retomarse, completarse o profundizarse algunas de ellas a medida que se requieran y puedan efectuarse.

El abordaje de las tareas preparatorias en este fascículo parte de los principios generales de la metodología de *gestión social del desarrollo* de los territorios rurales, con énfasis en la *inclusión* de grupos y *actores sociales* históricamente excluidos o débilmente representados en la *gobernanza territorial*. Propone, asimismo, prestar especial atención a la situación actual y potencialidades de la *agricultura familiar* en aquellos territorios donde es relevante.

1 Samper, M. 2016a. Introducción al proceso de gestión del desarrollo de los territorios rurales y los sistemas territoriales de agricultura familiar. Serie: Fascículos Metodológicos, no. 1.

¿Cuál es el propósito de las tareas preparatorias en procesos de gestión social del desarrollo de territorios rurales?

Al iniciar un proceso de gestión social del desarrollo territorial, hay que asegurarse de que haya ciertas condiciones básicas para que este pueda desarrollarse con normalidad, ser efectivamente incluyente y permitir la participación activa de los distintos actores territoriales, redes relevantes y grupos históricamente excluidos de la *gobernanza* del territorio.

Como todo territorio tiene su historia, incluyendo experiencias organizativas, acciones colectivas e iniciativas de desarrollo, conviene conocer esos antecedentes y su situación en el momento actual. También es importante considerar los aprendizajes positivos o negativos pertinentes y los factores motivantes o desmotivantes cuya comprensión puede incidir en el éxito o fracaso de nuevas iniciativas o emprendimientos. En un sentido más general, es necesario conocer los diversos *recursos* con los cuales cuenta el territorio, y qué es necesario hacer para que estos puedan valorizarse, a fin de mejorar la calidad de la vida en él.

Es básico reconocer las *dinámicas* socioambientales, económicas, organizacionales, políticas y culturales del territorio, y determinar si existen ya, o si es oportuno crear determinadas condiciones indispensables para la gestión social de su desarrollo. En particular, interesa conocer el estado en que se encuentra su *tejido social*, las *redes* y relaciones colaborativas indispensables para que los distintos grupos y actores sociales puedan participar efectivamente en la formulación de propuestas, la negociación de agendas y la toma de decisiones sobre cómo impulsar ese desarrollo. Cuando el tejido social está muy debilitado, como sucede algunas veces por situaciones de violencia e inseguridad, conflicto armado u otros factores, probablemente sea fundamental fortalecer, desde un principio, esas relaciones de confianza y reciprocidad. Y cuando históricamente han sido excluidos de la gobernanza diversos grupos, habrá que realizar *acciones afirmativas* u otras *acciones longitudinales* para facilitar su participación activa, con capacidad propositiva y de negociación a lo largo del proceso.

Además de verificar o establecer condiciones básicas para la gestión social del desarrollo del territorio, las tareas preparatorias buscan generar acuerdos entre la *institucionalidad* presente en el territorio, con las autoridades locales, tanto electas como tradicionales, y con las organizaciones claves para que el proceso pueda desenvolverse exitosamente. Deberán, asimismo, conformar un *equipo técnico facilitador*, integrado por representantes de las principales instituciones públicas, autoridades y organizaciones sociales comprometidas a impulsar el proceso. Este podrá irse ampliando luego, en forma progresiva, de acuerdo con la dinámica y requerimientos de éste.

Dicho equipo deberá elaborar un plan de trabajo para las acciones a realizar a fin de preparar el terreno para la realización de tareas organizativas, estratégicas y operativas. Aunque se tenga una delimitación preliminar del territorio, esta deberá validarse con *informantes claves* representativos de los principales *actores territoriales y autoridades locales*, así como también de grupos sociales anteriormente excluidos, ajustándola en concordancia con su conocimiento vivencial y con su concepción acerca de la *territorialidad*. El equipo técnico facilitador, en consulta con esos u otros informantes claves, deberá asimismo realizar una valoración preliminar de la situación del territorio en sus distintas *dimensiones* o facetas, e identificar a los actores colectivos e institucionales relevantes. Finalmente, dicho equipo hará una exploración inicial tanto de las problemáticas que pueden dificultar la gestión social del desarrollo territorial como de las opciones u oportunidades para impulsarlo.

Al emprender las tareas preparatorias, es necesario empezar también a realizar algunas acciones que continuarán a lo largo del proceso de gestión social del desarrollo del territorio. Estas incluyen la valoración de los aportes actuales o potenciales de la agricultura familiar; las acciones afirmativas para facilitar la participación en este proceso de grupos o redes anteriormente excluidos, la sensibilización y fortalecimiento de capacidades y la sistematización para aprender de la experiencia. Las denominamos acciones longitudinales por cuanto es necesario relacionarlas sucesivamente con tareas preparatorias, organizativas, estratégicas y operativas.

Acciones longitudinales

- Facilitación de participación de redes y grupos, excluidos.
- Reconocimiento de aportes a la agricultura familiar.
- Sensibilización, motivación y fortalecimiento de capacidades.
- Sistematización de experiencias.

Con las tareas preparatorias, se espera lograr, principalmente:

- Respaldo institucional para el proceso de gestión del desarrollo del territorio.
- Apoyo técnico apropiado.

Una comprensión básica de la situación del territorio y su *delimitación*.

- Un plan de trabajo en el cual se delinearán el proceso inicial, los productos o resultados por obtener, las responsabilidades de cada cual, y los recursos con los cuales se contará para implementarlo.

¿Cuáles son las principales tareas preparatorias?

Son acciones o actividades que se llevarán a cabo 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.

Principales tareas preparatorias

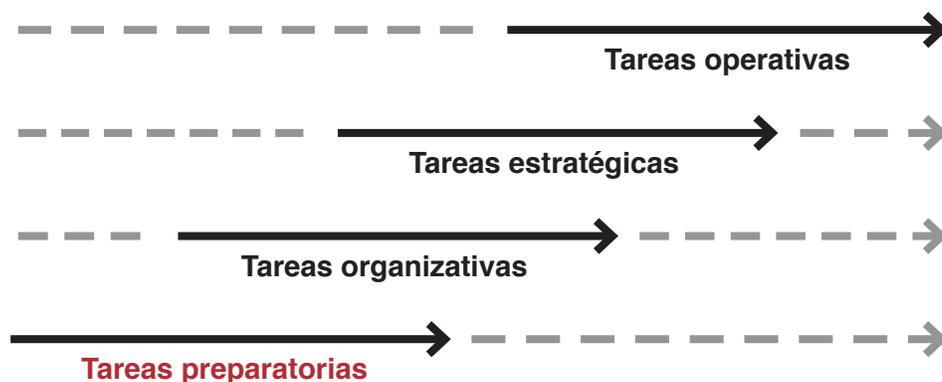
- Acuerdos interinstitucionales con autoridades locales y organizaciones claves.
- Conformación de un equipo técnico facilitador.
- Elaboración de un plan de trabajo inicial.
- Reconocimiento y validación con informantes claves y actores locales de la delimitación del territorio.
- Valoración preliminar de la situación del territorio.
- Identificación de problemáticas y oportunidades que afectan la gestión incluyente del desarrollo territorial.

¿Qué relación hay entre estas tareas, y con otras posteriores?

Entre las tareas preparatorias, como en general entre las distintas tareas a lo largo del proceso de gestión territorial, hay una *progresión no lineal*, de manera que algunas empiezan a realizarse antes que otras, pero pueden traslaparse o realimentarse. También existe, en esta propuesta metodológica, cierta *concatenación* entre ellas, en el sentido de que los resultados intermedios o finales de una tarea iniciada anteriormente, pueden convertirse en insumos para otra posterior.

Diagrama 1

Progresión y traslapes entre tareas preparatorias, organizativas, estratégicas y operativas



Los acuerdos interinstitucionales permiten establecer un equipo técnico facilitador con técnicos de las instituciones participantes y, algunas veces, con representantes de ciertas organizaciones relevantes o de los gobiernos locales.

Algunas tareas de ese equipo, en consulta y coordinación con representantes de actores territoriales relevantes, incluyendo a los gobiernos locales y autoridades tradicionales, son:

- Preparar un plan de trabajo para las acciones que realizará.
- Reconocer la delimitación del territorio.
- Realizar una valoración preliminar de la situación del territorio.
- Identificar barreras y oportunidades para su desarrollo.

Actividades tales como la delimitación, análisis de situación e identificación de barreras y oportunidades, serán construidas o validadas con informantes claves y actores territoriales. La función del equipo facilitador es dar apoyo técnico y contribuir al establecimiento de condiciones para que dichos actores puedan tomar decisiones informadas y consensuadas en el proceso de gestión social del desarrollo del territorio.

El traslape y las aproximaciones sucesivas de las tareas, permiten:

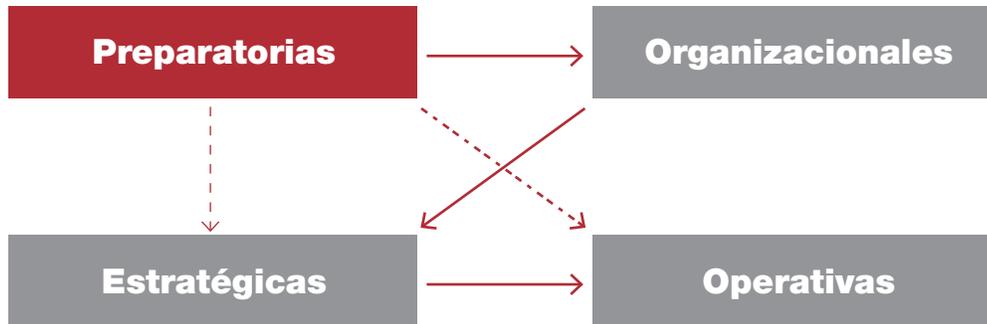
- Avanzar en la dinámica
- Profundizar las tareas
- Realimentar el proceso

Así como una tarea preparatoria permite o facilita la realización de otra subsiguiente, hay traslapes importantes entre ellas, de manera que algunas pueden realizarse simultáneamente. Es posible también tener aproximaciones sucesivas a una misma tarea, que se retoma para profundizar en ella, una vez que las condiciones permitan hacerlo o cuando la dinámica del proceso así lo requiera. Hay, entonces, realimentación tanto entre tareas sucesivas y anteriores.

Las tareas preparatorias, en su conjunto, establecen las condiciones previas para las tareas organizativas, estratégicas y operativas que se realizarán posteriormente y se apoyarán en ellas. Los acuerdos interinstitucionales y con autoridades locales y organizaciones claves, así como la conformación del equipo técnico facilitador y la elaboración de su plan de trabajo contribuirán a la conformación posterior de un *grupo articulador inicial*. Este luego podrá constituirse en *plataforma de concertación territorial* y asumir la construcción participativa de una visión de futuro y *estrategia de desarrollo* del territorio. La delimitación de este, la valoración preliminar de su situación y la identificación de las problemáticas u oportunidades para ese desarrollo, facilitarán el análisis de la institucionalidad, los actores y las redes del territorio. También contribuirán al conocimiento e interpretación de las tendencias históricas o emergentes que se proyectarán a futuro y permitirán elaborar *escenarios* alternativos, facilitando la identificación posterior de *objetivos estratégicos*, *motores de desarrollo* y *proyectos* o iniciativas para impulsarlos. Los acuerdos iniciales entre instituciones, organizaciones y gobiernos locales, durante la fase preparatoria, serán el punto de partida para el establecimiento de un grupo articulador inicial y de una plataforma de concertación territorial, como también para las alianzas y articulaciones intersectoriales e interinstitucionales requeridas para la implementación de la estrategia y plan de desarrollo del territorio.

Diagrama 2

Esquema general de tareas de la gestión social del desarrollo territorial



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

1. ¿Para qué y cómo se establecen los acuerdos interinstitucionales, con autoridades locales y con organizaciones claves?

La primera tarea en un proceso de gestión social del desarrollo territorial suele ser la de llegar a determinados acuerdos entre las entidades impulsoras de la iniciativa. Estas pueden ser instituciones públicas y, en ciertos casos, también organizaciones no gubernamentales o agencias de cooperación, pero conviene definir asimismo acuerdos con las autoridades locales, tanto electas como tradicionales, y con ciertas organizaciones relevantes y dispuestas a participar activamente desde la fase inicial.

1.1. Propósito

El propósito de esta tarea es establecer los acuerdos básicos entre la instancia o instancias facilitadoras del proceso de gestión territorial y otros actores territoriales, incluyendo

Herramienta por consultar:

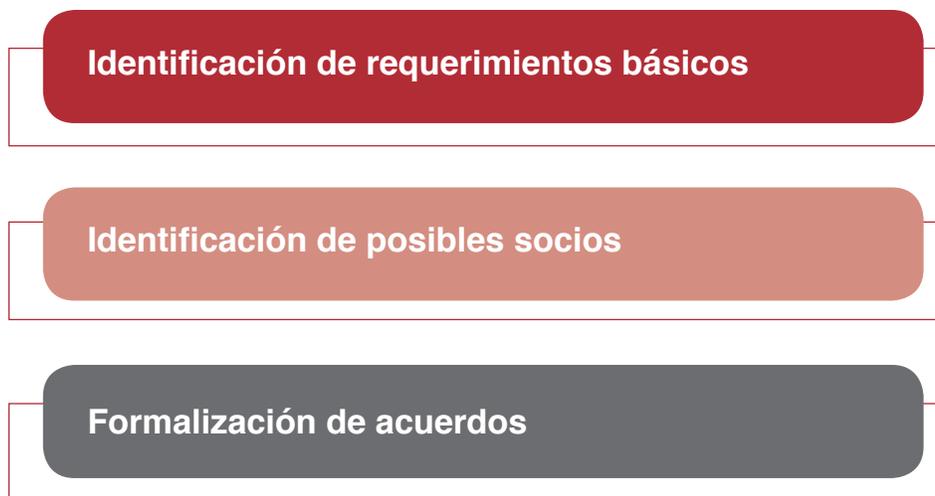
“Creando alianzas institucionales”
en la Caja de Herramientas del portal
del SiGET,
<http://portalsiget.net/pages/herramientas/herramientas.aspx>

2 Para una explicación más amplia sobre cada una de estas tareas, puede consultarse el Capítulo IV del libro Orientaciones y herramientas para la gestión territorial (Samper et al., s.f.), y para mayores detalles sobre los procedimientos, elementos de apoyo metodológico e instrumentos, consultar la Caja de Herramientas en portalsiget.net.

a las autoridades locales, para crear las condiciones iniciales requeridas por dicho proceso y facilitar la realización de otras tareas preparatorias, organizativas, estratégicas y operativas.

1.2. Momentos principales

Esta tarea comprende tres momentos principales:



Primer momento: Identificar requerimientos básicos

Al iniciar esta tarea preparatoria, se identifican ciertas necesidades básicas para emprender exitosamente un proceso de gestión social del desarrollo territorial, entre las cuales se sugiere considerar:

- **Compromisos institucionales** de dar apoyo sostenido al proceso de gestión territorial.
- **Designación de personal técnico con** una dedicación importante al proceso, de ser posible a tiempo completo.
- **Complementariedad entre aportes** institucionales y entre especialidades, acorde con las características, necesidades y potencialidades del territorio.
- **Recursos logísticos** como espacio físico y equipamiento, medios de transporte y de comunicación.
- **Recursos financieros** para cubrir los gastos básicos del equipo técnico facilitador y de las actividades a realizar por este.

Este listado inicial de requerimientos puede ampliarse con otros aspectos político-institucionales, técnicos, logísticos y financieros para asegurar la viabilidad inmediata del proceso de gestión territorial y su sustentabilidad en el mediano a largo plazo.

La composición disciplinaria de estos equipos técnicos facilitadores puede variar considerablemente de un país o territorio a otro, respondiendo a las características y requerimientos de los distintos procesos y contextos institucionales. También puede cambiar a lo largo del tiempo, ajustándose a las necesidades que vayan surgiendo por la progresión de un tipo de tarea a otro, y por las transformaciones del propio territorio o de su entorno.

Si no fuera factible contar en cada territorio con equipos técnicos facilitadores conformados por especialistas en varias disciplinas, puede ser conveniente tener equipos regionales pluridisciplinarios relativamente amplios que apoyen y complementen a equipos locales menos diversos disciplinariamente.

Segundo momento: Identificar posibles socios

Conviene elaborar una lista de las principales instituciones y organizaciones que podrían participar en el proceso y contribuir a los requerimientos indicados en el momento anterior. Es importante que tengan credibilidad en sus ámbitos de acción y que concuerden, desde sus mandatos o áreas de competencia, con las orientaciones del desarrollo territorial.

Se sugiere acopiar sobre cada una de ellas, por lo menos, la siguiente información:

- **Nombre** de la institución u organización.
- **Tipo de institución u organización** (entidad pública, gobierno local o mancomunidad, cooperación internacional, agrupación gremial, ONG, etc.).
- **Ámbito de acción** (local, cantonal, provincial, regional o subnacional, nacional, transfronterizo, internacional).
- **Áreas de trabajo** (temáticas).
- Nombre y cargo de la **persona referente**, con capacidad de decisión o autoridad delegada para ello.
- **Aspectos en los cuales podría involucrarse** o apoyar, incluyendo respaldo político y recursos humanos, financieros o logísticos.

Tercer momento: Formalizar acuerdos

Para esto se recomienda definir cómo se abordará a los posibles socios, a partir de una comprensión de cómo están organizados y toman decisiones, de acuerdo con sus intereses y competencias. También es importante saber a quién o quiénes hay que dirigirse, ya sea localmente o en los ámbitos subnacional o nacional.

Hay que definir, asimismo, el tipo de instrumento que permitirá formalizar la *alianza* y el procedimiento para hacerlo. Esto dependerá del tipo de institución u organización, y de la naturaleza de su participación en el proceso. También podrá variar de un país a otro, de acuerdo con el marco político-institucional y normativo correspondiente.

Preguntas de reflexión

- ¿Cómo aproximarse a los posibles socios?
- ¿A quién hay que dirigirse?
- ¿Cuál es el instrumento apropiado para formalizar la alianza?
- ¿Cuál es el procedimiento para concretar la alianza?

1.3. Resultados

Resultados a lograr:

- Alianzas iniciales
- Roles de socios
- Compromisos de socios

Al completar las acciones correspondientes a los tres momentos de esta tarea preparatoria, se espera contar con alianzas iniciales y una definición clara de roles y compromisos de los socios en el proceso de gestión territorial durante su fase inicial.

2. ¿Cómo se conforma el equipo técnico facilitador?

Herramienta por consultar:

“Conformación del equipo técnico facilitador”

en la Caja de Herramientas de portalsiget.net

Una vez definidos los acuerdos iniciales entre *entidades impulsoras* de un proceso de gestión social del desarrollo de un territorio rural, es necesario y posible conformar un equipo técnico que apoye la realización de otras tareas preparatorias, así como las organizativas, estratégicas y operativas. Podrá irse ampliando, en función de los requerimientos del proceso, con recursos humanos de otras instituciones, gobiernos locales u organizaciones.

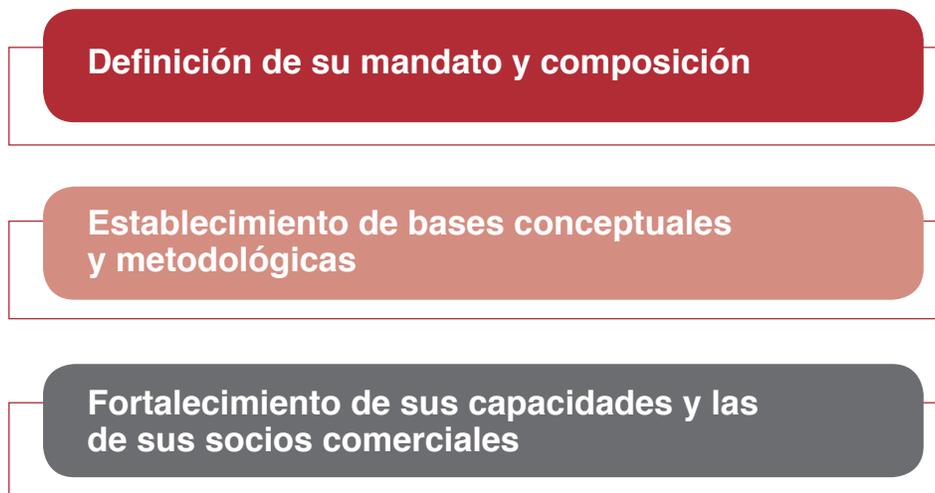
2.1. Propósito de esta tarea

El propósito de esta tarea es la conformación y consolidación del equipo técnico facilitador que apoyará en forma sostenida al proceso de gestión social del desarrollo del territorio, conformado por representantes de entidades que han asumido el compromiso de respaldarlo³.

3 En el documento “Conformación del equipo técnico facilitador”, en la Caja de Herramientas del SIGET se detallan las características deseables de un equipo técnico facilitador en apoyo a la gestión social del desarrollo territorial.

2.2. Momentos principales

Los momentos principales en la tarea de conformar el equipo técnico inicial son:



Primer momento: Definir el mandato, propósito y composición del equipo técnico facilitador

En el marco de los acuerdos entre las entidades impulsoras del proceso de gestión territorial, deberá establecerse un mandato explícito para el equipo interinstitucional que dará apoyo técnico a dicho proceso.

El mandato explícito del equipo técnico facilitador debe definir claramente:

- propósito
- responsabilidades
- integrantes iniciales

Conviene que al definir dicho mandato, se establezca el tipo de relación que mantendrá el equipo con las entidades impulsoras y socios iniciales del proceso de gestión territorial, incluyendo las autoridades locales.

Segundo momento: Establecer las bases conceptuales y metodológicas del apoyo técnico

Es importante que el equipo técnico tenga un enfoque o abordaje común, conceptos fundamentales compartidos y un lenguaje afín, así como una definición metodológica general y un conjunto de procedimientos básicos que podrán aplicarse de manera flexible, pero consistente.

Tercer momento: Fortalecer las capacidades del equipo técnico facilitador y de sus socios iniciales

Quienes conforman el equipo técnico deberán familiarizarse con el abordaje conceptual y metodológico de la gestión social del desarrollo territorial y fortalecer sus destrezas, habilidades y actitudes para realizar en forma apropiada su labor. Esto puede lograrse mediante acciones formativas continuas o periódicas asociadas al desarrollo del territorio, sean estas presenciales, semipresenciales o a distancia⁴. Las visitas recíprocas e intercambios entre entidades u organizaciones que impulsan procesos de gestión social del desarrollo en diversos territorios facilitan el *interaprendizaje* entre ellas.

2.3. Resultado

Al completar esta tarea, el equipo técnico facilitador inicial tendrá un claro mandato, propósito y responsabilidades; estará conformado por personas designadas por las entidades impulsoras del proceso de gestión del desarrollo territorial, tendrá bases conceptuales y metodológicas claras, y habrá fortalecido sus capacidades y las de sus socios iniciales.

Resultados por lograr:

Equipo técnico facilitador con

- Mandato, propósito y responsabilidades.
- Bases conceptuales y metodológicas.
- Capacidades de gestión fortalecidas.

3. ¿Qué características tiene y cómo se elabora el plan de trabajo inicial?

Una vez establecidos los acuerdos iniciales entre entidades impulsoras de un proceso de gestión territorial, y constituido el, equipo técnico facilitador corresponde a este elaborar su *plan de trabajo* para emprender las restantes tareas preparatorias, así como para dar los primeros pasos con miras a la conformación de un grupo articulador inicial con actores territoriales relevantes del territorio. Las bases de este pueden establecerse simultáneamente a la realización de otras tareas preparatorias, al involucrar activamente a *entidades socias* iniciales, incluyendo gobiernos locales y entidades públicas o de la sociedad civil, dispuestas a incorporarse activamente en el proceso de gestión social del desarrollo del territorio.

Al elaborar el plan de trabajo inicial del equipo técnico facilitador, es importante tener presente que no le compete a este tomar decisiones que le corresponden a las autoridades locales, a la propia institucionalidad pública y a los mecanismos de gobernanza que existan o se establezcan. Sí le

4 En el instrumento “Conformación del equipo técnico facilitado”, en la Caja de Herramientas del SiGET se presentan dos cuadros en los cuales se proponen, respectivamente, los tipos de conocimientos por fortalecer en el equipo técnico facilitador, y las destrezas, habilidades y actitudes por fortalecer en el equipo técnico facilitador, a priorizar según se considere en cada caso, y a complementar con otras, si fuera necesario.

competente brindar apoyo técnico a dichas instancias y es imprescindible que coordine sus acciones con las de los responsables, tanto de los gobiernos locales como de las entidades impulsoras y socias iniciales del proceso de gestión territorial.

La preparación del plan de trabajo inicial es un paso previo indispensable para el proceso subsiguiente, a fin de prever las acciones por realizar y orientar la gestión de los diversos tipos de recursos que se requerirán. Su elaboración concretiza los acuerdos entre las entidades impulsoras del proceso y facilita la coordinación al interior del equipo técnico. También permite comunicar con claridad a otras entidades potencialmente interesadas lo que se propone hacer, y preparar el terreno para que apoyen el proceso o se involucren directamente en él.

3.1. Propósito

La elaboración del plan de trabajo inicial del equipo técnico facilitador tiene por finalidad definir las acciones por realizar para crear condiciones favorables para impulsar un proceso de gestión social del desarrollo de un territorio rural, identificar los requerimientos y orientar el proceso hasta la conformación del grupo articulador inicial.

Herramienta por consultar:

“Elaborando un plan de trabajo”

en la Caja de Herramientas de portalsiget.net

3.2. Momentos principales

Los momentos principales en la elaboración del plan son:

Definición del objetivo

Comprensión de la ubicación del territorio

Visualización del proceso inicial

Identificación y calendarización de acciones por realizar

Identificación de requerimientos y recursos

Definición de funciones y responsabilidades

Primer momento: Definir el objetivo

En el marco de lo acordado entre las entidades impulsoras del proceso de gestión social del desarrollo territorial, el equipo técnico facilitador debe establecer claramente lo que se espera lograr en determinado plazo en la preparación de las condiciones para ese proceso y el fortalecimiento de las competencias del propio equipo de apoyo y de las entidades socias.

Segundo momento: Comprender la ubicación del territorio

Se trata de una primera aproximación a la ubicación del territorio, sin llegar todavía a delimitarlo. Esta ubicación general podrá relacionarse con determinados rasgos de la geografía física o con ciertas unidades político-administrativas, pero también podrá asociarse a elementos identitarios, actividades económicas relevantes u otros rasgos que permitan reconocer la existencia de un territorio y diferenciarlo de otros, dentro de su contexto regional o subnacional y también nacional⁵.

Conviene considerar asimismo las implicaciones de la ubicación del territorio, por ejemplo respecto de centros urbanos, vías de comunicación o puertos, como también en determinada región del país o en una zona fronteriza. El significado del lugar, en su sentido más amplio, es fundamental en procesos de gestión social del desarrollo de los territorios rurales.

Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles son los rasgos geográficos más determinantes del territorio?
- ¿Corresponde a una o varias unidades político-administrativas (vg. municipios)?
- ¿Qué elementos conforman la identidad territorial?
- ¿Cuáles son las actividades económicas relevantes?
- ¿Cuáles son los rasgos que lo diferencian de otros territorios?
- ¿Qué implicaciones tiene su ubicación?

Tercer momento: Visualizar el proceso inicial

Para tener una visión de conjunto del proceso hasta la conformación del grupo articulador inicial, conviene partir de un planteamiento metodológico general acerca de la gestión social del desarrollo territorial y valorar cómo se desarrollará este hasta establecer dicho grupo. Es conveniente que el equipo defina con claridad cómo realizará su labor de acompañamiento técnico, en el marco del mandato de las entidades impulsoras y de las decisiones que tomen de mutuo acuerdo las entidades

5 En el documento “Elaborando un plan de trabajo” en la Caja de Herramientas del SiGET, se adjunta una tabla con variables para priorizar entre distintas zonas de trabajo.

socias, las autoridades locales y los actores territoriales que vayan involucrándose directamente en el proceso. También es importante prever cambios que deberán darse en las funciones y el funcionamiento del equipo técnico facilitador a partir de la conformación del grupo articulador inicial con participación de actores territoriales relevantes, para continuar con las tareas organizativas, estratégicas y operativas.

Cuarto momento: Identificar y calendarizar las acciones por realizar

Ahora corresponde especificar los productos (bienes y servicios) y resultados (cambios positivos) por obtener, las actividades o tareas específicas por realizar en determinados plazos, y los *índicadores* a los cuales se dará seguimiento. Estos deberán expresar, en forma cuantitativa o cualitativa, metas concretas relacionadas con el logro de los resultados⁶.

Quinto momento: Identificar los requerimientos y fuentes de recursos

Una vez definidas las acciones y su calendarización, es necesario precisar lo que se requiere para realizarlas, incluyendo recursos humanos y financieros, apoyo logístico e institucional, y disposición de individuos o grupos a participar en ellas. Para cada tipo de recurso, hay que precisar las fuentes a las cuales se deberá acceder para obtenerlos, cuando las entidades impulsoras no se han comprometido a aportarlos directamente.

Sexto momento: Definir funciones y responsabilidades

Al interior del equipo técnico facilitador habrá seguramente una división del trabajo, de acuerdo con las competencias de las entidades impulsoras y las capacidades individuales de sus integrantes. Habrá que especificar las funciones que cumplirá cada cual, así como las responsabilidades que tendrá. También conviene indicar cuándo, cómo y a qué instancias se rendirá cuentas acerca de las acciones realizadas y los resultados obtenidos.

3.3. Resultado

El equipo técnico facilitador tendrá una hoja de ruta inicial con su objetivo y calendarización de acciones, instrumentos, recursos y responsabilidades.

Resultados a lograr:

- Alianzas iniciales
- Roles de socios
- Compromisos de socios

6 En el documento "Elaborando un plan de trabajo" en la Caja de Herramientas del SiGET se detallan más estos aspectos y se propone un cuadro sencillo para organizar los componentes, resultados, indicadores, productos y actividades en el plan de trabajo del equipo técnico facilitador.

4. ¿Cómo reconocer y validar la delimitación del territorio con informantes claves y actores locales?

La institución u organización que haya tomado la iniciativa de impulsar un proceso de gestión social del desarrollo en determinado territorio, seguramente tendrá una definición o identificación preliminar de este, pero es necesario construir su *delimitación* de manera participativa a partir de las características e identidad territorial que reconozcan los propios actores territoriales.

La identificación del territorio y el reconocimiento de sus límites tienen raíces socioculturales, así como elementos de relación con la naturaleza y su transformación a lo largo del tiempo. Necesariamente están asociados a medios y modos de vida, a un tejido social y a procesos de gobernanza. Su definición en el marco de procesos de gestión social del desarrollo territorial ha de involucrar necesariamente a las personas, grupos, redes, organizaciones, autoridades locales e instituciones del territorio, y ha de ser concertada entre ellos. El equipo de apoyo puede aportar valiosos insumos técnicos para una decisión que conlleva negociaciones y acuerdos entre actores, y en última instancia, es política.

El equipo técnico facilitador ya constituido, en el marco de los primeros acuerdos, puede retomar la ubicación del territorio planteada en su plan de trabajo inicial y generar un proceso de identificación y delimitación preliminar con participación de un núcleo de actores locales directamente involucrados o interesados en el proceso de gestión territorial. Este deberá validarse con un conjunto más amplio y representativo de organizaciones, redes y grupos, autoridades locales e instituciones del territorio.

4.1. Propósito

Herramienta por consultar:

“Identificación y delimitación del territorio”

en la Caja de Herramientas del SiGET

Esta tarea busca identificar y delimitar de manera participativa el territorio donde se promoverán procesos de desarrollo rural territorial, incorporando la perspectiva de actores sociales, gobiernos locales e instituciones, redes y grupos representativos.

4.2. Momentos principales

Para realizar la identificación y delimitación del territorio con participación de actores locales, se plantean tres los momentos principales:

Idea preliminar del territorio

Propuesta de límites del territorio

Validación con otros habitantes del territorio

En cada país, será necesario adecuar la realización de esta tarea al respectivo marco político-institucional y a las condiciones particulares del territorio.

Primer momento: Idea preliminar del territorio

El equipo técnico facilitador debe familiarizarse con el territorio, de manera que pueda elaborar una propuesta, todavía preliminar, de límites de este, de acuerdo con su percepción y comprensión de sus características, y en particular de las relaciones sociales y elementos de identidad colectiva que son fundamentales en su conformación. Al hacerlo, habrá de tomar muy en cuenta la perspectiva que al respecto tienen personas representativas de su diversidad cultural. El diálogo con ellas permitirá reconocer la existencia, algunas veces, de una pluralidad de concepciones o maneras de ver el territorio, con algunos denominadores comunes y elementos contrastantes que será necesario considerar. Otras veces puede haber una visión común, pero ese diálogo enriquecerá su comprensión por parte del equipo técnico.

Para esto pueden, entre otras acciones:

- **Consultar fuentes** bibliográficas y bases de datos sobre la zona de trabajo.
- **Realizar observaciones** desde diversos puntos elevados, transitar los caminos principales y hacer un recorrido a campo traviesa desde un punto elevado hasta un lugar central, haciendo anotaciones en un *croquis* del territorio o en un *transecto* longitudinal del recorrido, en el cual se registran aspectos de interés para el propósito.
- **Entrevistar a informantes claves** del territorio, incluyendo a personas representativas de instituciones y organizaciones relevantes, redes y grupos de población, con su diversidad étnica o sociocultural. Es importante recabar las diversas perspectivas, tanto de quienes participan

directamente en la gobernanza territorial como de quienes históricamente han estado excluidos o han tenido una participación marginal en ella.

- **Consultas a autoridades locales**, incluyendo a alcaldes, corporaciones municipales y asociaciones intermunicipales, así como a las autoridades tradicionales de pueblos originarios, afrodescendientes u otros.

Mapas participativos

- Complementan la discusión.
- Ubican principales aspectos discutidos.
- Facilitan identificación de límites territoriales.

Con estos elementos y otros que consideren oportuno recopilar, se sugiere dibujar, sobre un mapa base de la zona de trabajo, la propuesta de límites del territorio en el cual se pretende impulsar un proceso de gestión social del desarrollo. Dicha aproximación preliminar deberá ser validada críticamente por parte de los actores locales, lo cual podrá conllevar su revisión sustantiva, si fuera del caso.

Segundo momento: Propuesta de límites del territorio

Pueden organizarse inicialmente *grupos focales* con personas representativas de la diversidad socioeconómica y cultural de la población, con proporciones similares de hombres y mujeres, o consultas a grupos específicos: etarios, étnicos, etc. Conviene que estos grupos focales no sean muy grandes, pudiendo conformarse con unas seis a doce personas, para facilitar la discusión. Puede reunirse en un mismo grupo focal a personas diversas entre sí, o realizar inicialmente sesiones con grupos más homogéneos y luego reunir a representantes de cada uno de ellos para conocer lo que plantearon los demás grupos, y construir en conjunto una propuesta de límites consensuada. En la herramienta “**Identificación y delimitación del territorio**”, en portalsiget.net, se encuentra una guía para desarrollar esta actividad con un grupo focal.

Tercer momento: Validación con otros habitantes del territorio

Es importante **validar** la propuesta de límites del territorio, asociada a una identificación de este, con un conjunto ampliamente representativo de actores territoriales, redes y grupos del territorio, incluyendo tanto a los gobiernos o autoridades locales como a aquellos que históricamente han sido excluidos de la gobernanza territorial. Esto puede hacerse mediante una convocatoria abierta a una reunión para dicho propósito, complementada por consultas directas a grupos, redes, organizaciones e instituciones que por alguna razón no hayan respondido a ella, y cuyo criterio al respecto sea importante para la validación de los límites propuestos y de la identificación del territorio, directamente relacionada con ellos. En la herramienta “**Identificación y delimitación del territorio**”, ya mencionada, se encuentra una guía para una actividad de validación de la delimitación territorial.

La realización de una consulta amplia, en la cual efectivamente se someta a validación crítica la propuesta de límites y pueda modificarse sustancialmente, es también una actividad de proyección y acercamiento de actores locales que aún no hayan participado directamente en el proceso, e

incluso, que podrían no tener conocimiento de la iniciativa. Requiere, entonces, de información previa, motivación y seguimiento, para avanzar en la sensibilización de las personas representativas y la incorporación gradual de nuevos participantes.

4.3. Resultado

Una propuesta de identificación y delimitación del territorio consensuada entre los actores territoriales, gobiernos locales y autoridades tradicionales, redes y grupos locales.

Resultados por lograr:

- Identificación del territorio.
- Propuesta de límites consensuada con actores, autoridades, redes y grupos.

Recordar

Las dinámicas que conforman territorios no son estáticas, sino que cambian constantemente debido a la interrelación entre sus componentes o dimensiones, así como por las interacciones de los habitantes, que tienen distintas visiones e intereses sobre el uso de los recursos del territorio. Esto hace que los límites del territorio puedan variar con el tiempo y, con ello, surja la necesidad de replantear los límites.

5. ¿En qué consiste y cómo podemos realizar la valoración preliminar de la situación del territorio?

Una vez delimitado preliminarmente el territorio, con participación de actores locales y en función de sus características e identidad, es posible y esencial valorar de manera rápida y preliminar su situación, como punto de partida para las acciones organizativas y estratégicas a impulsar con un conjunto cada vez más representativo de organizaciones e instituciones, redes y grupos. Esto permitirá al equipo técnico facilitador establecer una base común de conocimientos iniciales sobre el territorio y comprender los retos que plantea la gestión social de su desarrollo.

Al emprender esta *valoración preliminar de la situación del territorio*, interesa conocer sus recursos ambientales, económicos, sociales, institucionales y culturales, y considerar en qué medida impulsa su desarrollo. También es fundamental comprender las principales dinámicas territoriales, los obstáculos que limitan su desarrollo y las oportunidades para promoverlo. Para

Herramienta por consultar:

“Caracterización preliminar del territorio”

en la Caja de Herramientas de portalsiget.net

ello, puede retomarse la información recabada durante la identificación y delimitación del territorio, complementándola con consultas a informantes claves o juicio experto, y en caso necesario, con otras fuentes.

Al valorar inicialmente la situación del territorio, conviene tener presente el contexto regional y nacional en el cual se encuentra, incluyendo el marco de políticas, los procesos de planificación y programas de inversión, así como las iniciativas o procesos que afectan sus diversos recursos, las dinámicas territoriales y los retos que enfrenta su desarrollo. Conviene, asimismo, considerar determinados elementos del contexto internacional que pueden obstaculizarlo u ofrecer nuevas oportunidades para impulsarlo.

5.1. Propósito

La valoración preliminar del territorio tiene por finalidad elaborar una caracterización inicial de este, a partir de una apreciación valorativa de la situación de los recursos correspondientes a sus varias dimensiones y de las dinámicas territoriales correspondientes, para identificar las mayores limitantes y las principales oportunidades para la gestión social de su desarrollo.

5.2 Momentos principales

Esta tarea puede desagregarse en tres momentos o acciones específicas, de manera que los resultados de una acción permiten emprender la subsiguiente:

Caracterización inicial de los recursos del territorio

Identificación preliminar de dinámicas territoriales

Identificación de obstáculos y oportunidades para la gestión territorial

Se trata de realizar un primer acercamiento a la comprensión del *sistema-territorio*, el cual se retomará y profundizará más adelante, para fundamentar su proyecto de futuro y estrategia de desarrollo.

Primer momento: Caracterización inicial de los recursos del territorio

En este momento se busca identificar los *recursos* naturales, económicos, sociales, político-institucionales y culturales de mayor relevancia para la calidad de la vida y el desarrollo del territorio. Para cada tipo de recurso, es pertinente considerar sus características y estado actual, su disponibilidad y el acceso a este por parte de la gente del territorio, así como su importancia actual o potencial para su desarrollo.

- Entre los *recursos naturales* cabe considerar el agua, los suelos, los bosques, la biodiversidad, el paisaje, el aire y los microclimas, la riqueza mineral y otros recursos del subsuelo, entre otros. Además de conocer su situación actual, conviene comprender si ella es estable o hay tendencias fuertes que impulsan su degradación y uso destructivo o, por el contrario, su recuperación y aprovechamiento sustentable. También es pertinente considerar su distribución espacial en el territorio, diferenciando por ejemplo entre zonas con recursos naturales más conservados y otras en que el medio natural ha sido transformado en mayor o menor grado por la acción humana, ya sea de maneras ambientalmente sustentables o en formas que están conduciendo a su degradación.
- Los *recursos económicos* incluyen actividades extractivas (mineras, forestales, pesqueras, etc.) y de transformación de materias primas y otras actividades económicas primarias, secundarias y de servicios. También hay que considerar los mercados, vías y medios de transporte, sistemas de acopio y comercialización, y cadenas de valor basadas en el territorio. Asimismo, interesa conocer los grupos o redes relacionados con dichas actividades económicas y cadenas de agregación de valor. Se sugiere prestar especial atención a la aglomeración espacial de determinadas actividades económicas. Esto incluye las formas de producción y transformación basadas en la agricultura familiar, como los sistemas agroalimentarios localizados (SIAL) y los sistemas territoriales de agricultura familiar (STAF). Asimismo hay que conocer la ubicación y alcances geográficos de cualquier conglomerado o clúster, tanto agroindustrial como propiamente industrial.
- Por *recursos sociales* entendemos las capacidades colectivas e individuales de los y las habitantes de un territorio. Interesan especialmente las características demográficas, educativas y de salud de la población; la estructura social y la distribución de la riqueza, así como el conocimiento local; las actitudes y valores relacionados con el sentido de pertinencia, la *asociatividad* y la integración social; las relaciones tanto colaborativas como conflictivas, las formas organizativas y el relacionamiento mediante redes, así como la credibilidad de los liderazgos, organizaciones e instituciones del territorio. Para que este ejercicio sea efectivamente incluyente, hay que prestar especial atención a la identificación y caracterización de *grupos históricamente excluidos* de los procesos del desarrollo del territorio. Cabe considerar asimismo la variabilidad espacial de los distintos tipos de recursos sociales, y en particular de las organizaciones, redes y grupos excluidos.

- Los *recursos político-institucionales* son las instituciones, normativas y mecanismos de gobernanza, tanto al interior del territorio como en su relacionamiento con otras instancias externas a él. Se deben identificar las principales estructuras institucionales existentes en el territorio, incluyendo los gobiernos locales, las autoridades tradicionales, las instituciones públicas presentes en él, y las organizaciones de sociedad civil. También hay que reconocer las principales normativas y políticas que inciden en el territorio y son pertinentes para su desarrollo en aspectos ambientales, productivos, sociales, políticos e institucionales y culturales. Se sugiere indicar si hay diferencias significativas al interior del territorio, por ejemplo en los alcances de la gestión municipal o de la autoridad tradicional, como también de la institucionalidad pública nacional. Cabe señalar, asimismo, si hay zonas en las cuales por determinadas razones no se ejercen efectivamente la gobernanza por parte de dichas autoridades e instituciones, o del propio Estado nacional.
- Por *recursos culturales* se entiende aquí los modos de vida de la población del territorio, su identidad o identidades, así como sus costumbres y tradiciones. En esta caracterización inicial, interesa especialmente identificar los elementos principales que definen la identidad compartida y el sentido de pertenencia de sus habitantes. En los territorios en los cuales haya una clara heterogeneidad cultural, étnica o sociolingüística, conviene indicar su distribución espacial.

En la herramienta “**Caracterización preliminar del territorio**” se detallan más estos aspectos y se sugieren preguntas de reflexión al respecto.

Tabla 1. Recursos y principales aspectos por considerar

| Recursos | Algunos elementos | Aspectos por considerar |
|-------------------|---|---|
| Naturales | El agua, los suelos, los bosques, la biodiversidad, el paisaje y la riqueza mineral | Condición estable o tendencias fuertes que impulsan su degradación y uso destructivo, o su recuperación y aprovechamiento sustentable |
| Económicos | Actividades extractivas y de transformación de materias primas Otras actividades económicas primarias, secundarias o terciarias Vías y medios de transporte Mercados, sistemas de acopio y comercialización Cadenas de valor basadas en el territorio | Los grupos relacionados con dichas actividades económicas y cadenas de valor |
| Sociales | Personas habitantes de un territorio Estructura social Capacidades colectivas e individuales Características demográficas: educativas y salud pública, Actitudes y valores Asociatividad e integración Relaciones colaborativas o conflictivas Organizaciones, redes e instituciones Liderazgos | Distribución de la riqueza, así como el conocimiento local Identificación y caracterización de grupos históricamente excluidos de los procesos del desarrollo del territorio |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| Político-institucionales | Instituciones, normativas y mecanismos de gobernanza Principales estructuras institucionales Gobiernos locales Autoridades tradicionales Presencia de la institucionalidad pública Organizaciones de sociedad civil Principales normativas y políticas | Considerar las que son importantes tanto al interior del territorio como en su relacionamiento con otras instancias externas a él que inciden en aspectos ambientales, productivos, sociales, políticos e institucionales y culturales |
| Culturales | Modos de vida de la población del territorio Identidad o identidades Costumbres, tradiciones | Elementos principales que definen la identidad compartida y el sentido de pertenencia de sus habitantes |

Preguntas para reflexionar

- ¿Cuál es la característica principal del recurso considerado?
- ¿Cuál es el estado actual del recurso considerado?
- ¿Cuál es la disponibilidad del recurso considerado?
- ¿Cuál es la condición de acceso al recurso considerado por parte de la gente del territorio?
- ¿Cuál es la importancia actual o potencial del recurso considerado?
- ¿Es un impulsor o motor de desarrollo, o podría llegar a serlo?

Segundo momento: Identificación preliminar de dinámicas territoriales

En este momento se trata de identificar las *dinámicas territoriales* más relevantes, que reflejan el derrotero seguido por el territorio y determinan los desafíos y oportunidades principales que enfrenta. Corresponden, principalmente, a las varias dimensiones entrelazadas del desarrollo del territorio:

- *Ambiental*: por ejemplo, degradación de los suelos, recuperación parcial de cobertura boscosa.
- *Económica*: diversificación de la producción, cambio tecnológico, concentración de la propiedad de la tierra, entre otros aspectos.

Dinámica territorial

Es un proceso de cambio, que puede considerarse positivo o negativo, en las distintas dimensiones del desarrollo de los territorios rurales: ambiental, económica, social, institucional o cultural.

Las dinámicas territoriales no se limitan a una sola dimensión, sino que sus causas y efectos pueden implicar la interacción de dos o más dimensiones, así como también suelen estar relacionadas con el medio exterior al territorio.

- *Política*: descentralización y transferencia de potestades a los municipios, participación social creciente o decreciente en la gobernanza local.
- *Social*: migración, procesos organizativos, relaciones colaborativas, conflictos, seguridad ciudadana.
- *Cultural*: afirmación o debilitamiento de la identidad territorial.

Preguntas para reflexionar

- ¿Cuáles dinámicas han afectado al territorio positivamente y cuáles negativamente?
¿Cómo lo han afectado?
- ¿Qué interrelaciones, interferencias o reforzamiento mutuo hay entre las principales dinámicas identificadas?
- ¿Cuáles tiene origen fuera del territorio y cuáles en el territorio?

Tercer momento: Identificación de obstáculos y oportunidades para la gestión territorial

Al identificar, desde el inicio, tanto los obstáculos que enfrentan como las oportunidades para impulsar el proceso de gestión social del desarrollo del territorio, quienes lo impulsan podrán tomar acciones necesarias para contrarrestar factores limitantes o para aprovechar condiciones favorables.

Se sugiere:

- **Enlistar obstáculos y oportunidades**, tomando en cuenta las varias dimensiones del desarrollo territorial y sus interrelaciones.
- **Priorizar** dichos obstáculos y oportunidades de acuerdo con su relevancia y complejidad.
- **Identificar posibles acciones** para su abordaje.

En la herramienta “**Caracterización preliminar del territorio**”, en portalsiget.net, se proponen algunos ejemplos de posibles obstáculos u oportunidades para la gestión territorial.

Obstáculo para un proceso de gestión territorial es una *condición estructural* o coyuntural del territorio, que puede originarse en cualquiera de sus dimensiones, y *dificulta* la implementación de ese proceso.

Oportunidad es una condición que, por el contrario, sugiere la *posibilidad de avanzar* hacia un objetivo de desarrollo del territorio.

5.3. Resultado

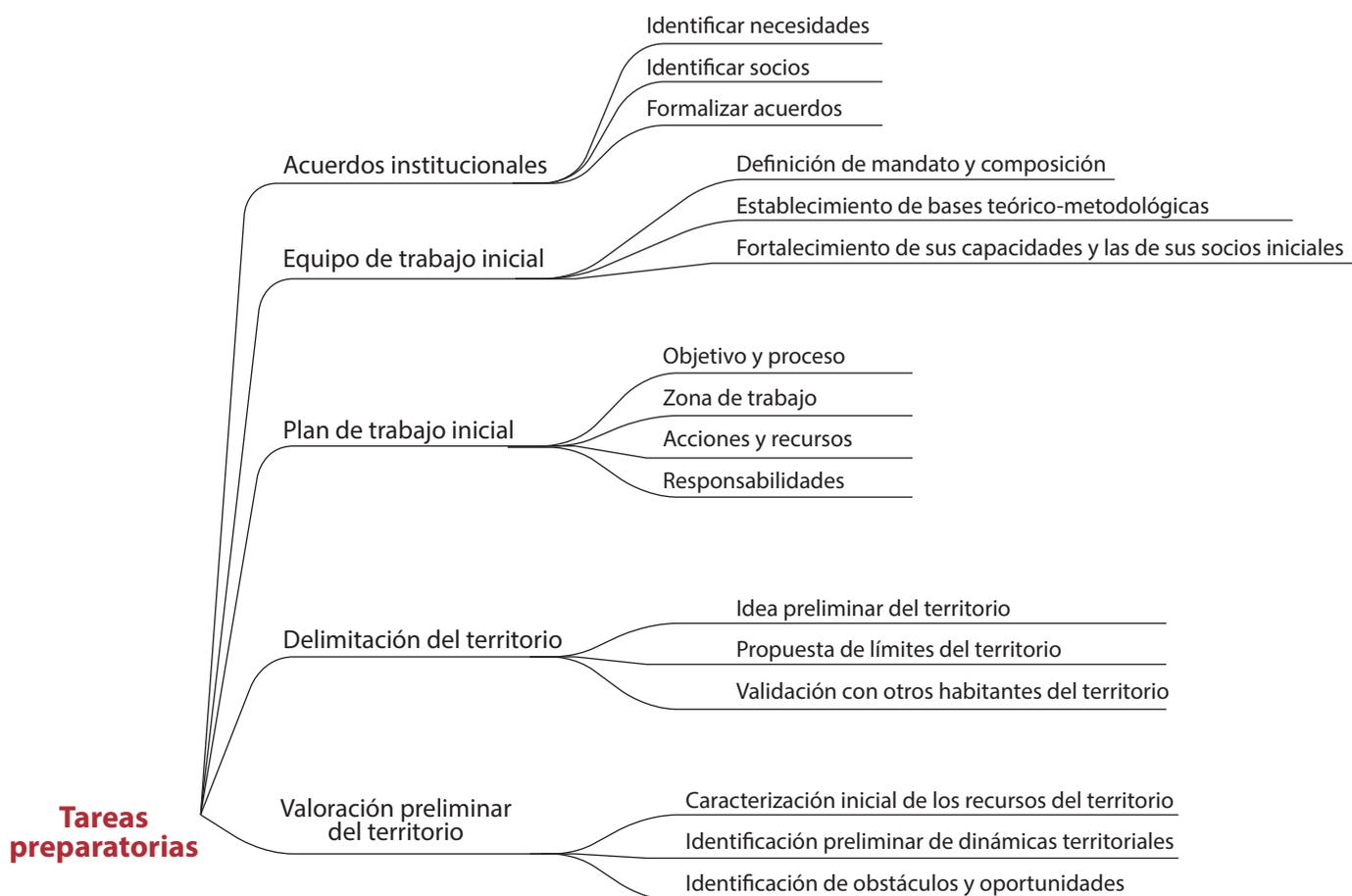
Las entidades impulsoras de la iniciativa de gestión social del desarrollo del territorio y el equipo técnico que la apoya, contarán con un análisis rápido y preliminar de los principales recursos ambientales, económicos, sociales, político-institucionales y culturales con los cuales cuenta y una

valoración de su relevancia como impulsores del desarrollo, así como un balance inicial de las dinámicas territoriales relacionadas con ellos y de sus influencias recíprocas, y de un conjunto priorizado de obstáculos y oportunidades para dicha iniciativa.

Resultados por lograr:

- Análisis de recursos del territorio y valoración de su relevancia como impulsores del desarrollo.
- Comprensión de dinámicas territoriales interrelacionadas.
- Identificación y priorización de obstáculos y oportunidades.

Diagrama 3. Síntesis de tareas preparatorias



¿Cuáles son las principales acciones para la inclusión, fortalecimiento de capacidades y gestión del conocimiento?

A lo largo del proceso de gestión social del desarrollo territorial, es necesario realizar sistemáticamente varias acciones que adquieren particularidades o expresiones específicas en su relación con las tareas preparatorias:

En primer lugar están las relacionadas con la inclusión efectiva, con capacidad propositiva y participación en la toma de decisiones sobre el futuro del territorio, de grupos humanos históricamente excluidos o débilmente representados en la gobernanza de este. En general, se debe promover el involucramiento activo de las mujeres y de la juventud rural, y en algunos territorios hay que prestar atención especial a la incorporación de pueblos originarios o afrodescendientes. También, se sugiere tomar muy en cuenta a ciertas *redes informales* cuya capacidad de incidencia puede ser todavía limitada, pero que podrían llegar a representar a otros sectores relevantes de la población rural. Finalmente, cabe considerar las condiciones y modalidades de incorporación de grupos con dificultades para organizarse y participar activamente en el proceso de gestión territorial, y sin voces que los representen, como los trabajadores y trabajadoras migrantes, o aquellos que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad particular en los territorios rurales. Para que el desarrollo territorial sea efectivamente incluyente, es preciso tener presentes, así como visibilizar y abordar afirmativamente dichas exclusiones en las distintas tareas preparatorias, organizativas, estratégicas y operativas.

Acciones longitudinales en gestión social del desarrollo territorial

Tareas o acciones que deben realizarse a todo lo largo de dicho proceso, asociadas a tareas preparatorias, organizativas, estratégicas u operativas.

Inclusión en la gestión social del desarrollo territorial

Proceso de incorporar efectivamente, con capacidad propositiva y decisoria, a grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial y de los beneficios de ese desarrollo.

En esta propuesta metodológica se consideran también la situación y perspectivas de los *sistemas territoriales de agricultura familiar* y su contribución actual o potencial al desarrollo de cada territorio. La *agricultura familiar* se entiende aquí en un sentido amplio, que reconoce una

diversidad de tipos de explotaciones basadas, principalmente, en el trabajo familiar y en las cuales se realizan diversos tipos de actividades económicas, pero también otras relacionadas con el manejo de los recursos naturales, y se comprende que es un modo de vida con múltiples facetas, incluyendo las socioculturales. El abordaje de los sistemas territoriales de agricultura familiar parte del reconocimiento de su naturaleza eminentemente social y territorial, de manera que es más que un conglomerado de unidades productivas familiares. Su consideración explícita en las distintas tareas de gestión social del desarrollo de los territorios rurales obedece a su relevancia en muchos de ellos, variable tanto de un territorio a otro como a lo largo del tiempo.

Otras tareas que han de realizarse a lo largo del proceso de gestión social del desarrollo territorial son las realizadas con la sensibilización de los actores territoriales, así como grupos y redes que participan actualmente o se espera que lleguen a involucrarse de manera proactiva en ese proceso. Las modalidades de estas acciones son diversas, incluyendo la comunicación social, el intercambio de experiencias y las actividades de inducción a la gestión de los procesos territoriales o, algunas veces, de las políticas públicas relacionadas.

Al emprender las tareas preparatorias, es necesario sensibilizar y motivar a los actores territoriales más relevantes, y también fortalecer las capacidades organizativas y de incidencia de redes y grupos informales para que tengan capacidad propositiva y decisoria. Esto será crucial al constituir el grupo articulador inicial que luego podrá constituirse en una plataforma de concertación territorial ampliamente representativa y reconocida como interlocutora por la institucionalidad pública nacional o subnacional y otras entidades relacionadas de una u otra manera con el desarrollo del territorio. Es también clave para que la visión de futuro, las apuestas estratégicas, los planes a mediano plazo y su concreción operativa, reflejen la diversidad y la riqueza, así como las problemáticas y potencialidades del *sistema-territorio* en su conjunto.

El fortalecimiento de capacidades se asocia directamente a la gestión social del desarrollo territorial, tanto en las tareas preparatorias, como en las *tareas organizativas, tareas estratégicas y tareas operativas*. Se trata de un proceso continuo en el cual, además de acciones propiamente formativas, es fundamental el interaprendizaje en espacios de construcción conjunta de nuevas comprensiones y conocimientos. Asimismo, es necesario fortalecer las destrezas y actitudes requeridas para la actuación conjunta o concertada, tanto en el equipo técnico facilitador como en el grupo

articulador inicial y en la plataforma u organización de gestión territorial. Y para facilitar la incorporación activa de grupos y redes históricamente excluidos, se deben fortalecer sus capacidades organizativas y de incidencia, así como las habilidades que se requerirán para que puedan generar propuestas, negociarlas con otros actores territoriales, y traducirlas en iniciativas viables y exitosas.

También es conveniente promover una práctica reflexiva, la documentación y *sistematización* de cada experiencia territorial y la identificación

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. Las personas participantes construyen un conocimiento compartido, a partir de sus diálogos, discusiones comparadas, reflexiones conjuntas y propuestas.

de aprendizajes positivos o negativos. Además de aplicarlos en el propio proceso de gestión territorial, dichos aprendizajes pueden compartirse con otros territorios, generando intercambios fructíferos. Su discusión comparada y la elaboración conceptual y metodológica a partir de ella enriquecerán asimismo el abordaje de la gestión social del desarrollo de los territorios rurales. Un paso inicial, asociado a las tareas preparatorias, es hacer un balance crítico y propositivo de experiencias anteriores en el territorio y conocer lecciones aprendidas en otros territorios, tanto del propio país como en el ámbito internacional. Un segundo paso importante es apreciar la utilidad de la reflexión colectiva periódica acerca del proceso de gestión social del desarrollo territorial a medida que van realizándose las tareas tanto preparatorias como organizativas, estratégicas y operativas. Finalmente, se trata de generar una cultura organizacional de aprendizaje continuo a partir de la propia experiencia, debidamente documentada y sistematizada. Ello forma parte de la necesaria *gestión del conocimiento* en procesos de desarrollo territorial, de manera que los individuos y grupos, así como las organizaciones e instituciones participantes puedan valorizar su propia experiencia y compartir e intercambiar aprendizajes.

Algunos tipos de acciones longitudinales en gestión social del desarrollo territorial

- Identificación de factores de exclusión y acciones afirmativas para asegurar que el proceso sea efectivamente incluyente respecto de los grupos sociales históricamente excluidos de la gobernanza territorial, o que están siendo expulsados del territorio por falta de oportunidades o situaciones adversas.
- Valoración de sistemas territoriales de agricultura familiar como impulsores actuales o potenciales de desarrollo del territorio.
- Sensibilización, promoción y comunicación social sobre el proceso de gestión del desarrollo territorial.
- Fortalecimiento de capacidades de actores territoriales, autoridades locales, redes y grupos participantes en el proceso.
- Sistematización del proceso, aplicación de lecciones aprendidas y socialización de estas.

Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles grupos humanos del territorio han tenido menor participación en su gobernanza o en procesos de gestión territorial e iniciativas de desarrollo?
- ¿Hay condiciones para la participación efectiva y propositiva de las mujeres y de la juventud rural?
- ¿Están incorporados al proceso los pueblos originarios o afrodescendientes presentes en el territorio?
- ¿Se considera la perspectiva y representantes de los sistemas territoriales de agricultura familiar?

- ¿Se reconoce la presencia de ciertas redes informales relevantes de la población rural?
- ¿Se toma en cuenta a las personas trabajadoras migrantes, o en situaciones de vulnerabilidad?
- ¿Existen estrategias para facilitar la incorporación de grupos históricamente excluidos con dificultades para organizarse y participar?
- ¿Cómo puede contribuir el fortalecimiento de capacidades a que el desarrollo territorial sea efectivamente incluyente?
- ¿Qué podemos aprender de experiencias anteriores en el territorio, o en otros territorios, para promover la participación de todos los actores, grupos y redes relevantes del territorio en la gestión social de su desarrollo?

Seguidamente, nos referiremos a las particularidades de estas acciones para la inclusión, el fortalecimiento de capacidades o el aprendizaje a partir de la experiencia, en su relación con la preparación de las condiciones iniciales para procesos de desarrollo territorial participativos, integrales e incluyentes.

1. Identificación de factores de exclusión y acciones afirmativas necesarias para facilitar la participación de grupos sociales históricamente excluidos

En ciertos territorios, será necesario tomar en cuenta determinadas condiciones especiales y relacionamientos que se deben establecer en el territorio para asegurar que el trabajo pueda realizarse en condiciones seguras y eficaces, con participación ampliamente representativa. Por ejemplo, puede requerirse de un acuerdo por el cual una organización de sociedad civil con amplia experiencia y credibilidad en el territorio, asuma la responsabilidad principal o una corresponsabilidad por su conducción, con apoyo de entidades nacionales o internacionales, cuando no parezca factible que la institucionalidad pública asuma directamente esa función, o cuando esto facilite la incorporación de sectores que de otra forma quedarían al margen del proceso.

Acciones afirmativas

Las 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 estos.

En cada una de las tareas preparatorias, es importante apreciar la situación de los grupos y redes informales que a menudo son dejados de lado o tienen una participación marginal, a fin de que su voz pueda escucharse y que puedan potenciarse sus contribuciones al desarrollo del territorio. El equipo técnico facilitador debe asumir este reto de manera explícita e incorporarlo a su plan de trabajo, y tomarlo muy en cuenta al realizar y validar la identificación y delimitación del

territorio, de manera que estas reflejen en forma integral las vivencias, percepciones e identidades colectivas del territorio. El análisis de situación de este debe contemplar claramente los procesos de exclusión en el acceso a los diversos recursos del territorio y en las dinámicas territoriales entrelazadas, así como los factores que dificultan la inclusión y las oportunidades para lograr que el desarrollo sea efectivamente incluyente.

Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles grupos del territorio han sido excluidos o han tenido una participación muy limitada en su gobernanza y en los beneficios de iniciativas para su desarrollo?
- ¿Qué factores explican dichas exclusiones y dificultan la incorporación activa de esos grupos en el proceso de gestión social del desarrollo del territorio, con capacidad propositiva y de participación en la toma de decisiones?
- ¿Hay una clara voluntad y decisión de las entidades impulsoras del proceso de gestión territorial de incorporar a esos grupos, y se expresa en los acuerdos interinstitucionales?
- ¿Cómo puede el equipo técnico facilitador tomar en cuenta la perspectiva de esos grupos e involucrarlos en tareas como:
 - identificación y delimitación del territorio
 - caracterización preliminar del territorio
 - definición de los obstáculos y oportunidades para su desarrollo?
- ¿Qué tipos de acciones afirmativas se han tomado o podrían preverse en el plan de trabajo inicial, para corregir exclusiones históricas y contribuir a que el proceso de gestión del desarrollo territorial sea efectivamente incluyente?

Para ampliar

- 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* Hacia un desarrollo territorial incluyente: Marco conceptual.
- Proyecto Insignia Inclusión en la agricultura y los territorios rurales. San José, Costa Rica, IICA. Cuadernos de Trabajo sobre Inclusión n.º 1, IICA.
- Padilla, A. s. f. Presentación sobre equidad e inclusión social en los procesos de gestión territorial. Disponible en https://www.dropbox.com/s/61jtt2pbgnhd5w/13%20Equidad_inclusion.pptx?dl=0.

2. Consultas y acercamientos iniciales con organizaciones de la agricultura familiar

En la propuesta metodológica del SiGET se sugiere considerar como posibles socios en los acuerdos iniciales a organizaciones representativas de la agricultura familiar, cuando esta es relevante en el territorio, o en su defecto, a redes relacionadas con sistemas territoriales de agricultura familiar que tengan un potencial apreciable como impulsores del desarrollo del territorio. Representantes

Sistemas territoriales de agricultura familiar

Conjuntos complejos de sistemas de producción de base familiar, entrelazados mediante redes sociales y encadenamientos económicos, asociados a la base de recursos naturales de un territorio y a prácticas culturales relacionadas con su aprovechamiento y transformación y con medios y modos de vida e identidades históricamente construidos.

calificados de organizaciones de agricultura familiar del territorio podrían integrarse en el propio equipo técnico facilitador, y en todo caso, deberían ser informantes claves en las consultas sobre identificación y delimitación del territorio, cuya posterior validación debería involucrar a dichas organizaciones y alcanzar también a redes informales relacionadas con los principales sistemas territoriales de agricultura familiar. En el análisis preliminar de la situación del territorio, sin duda, debe considerarse la de su agricultura familiar, en lo referente tanto a los recursos y dinámicas territoriales como a los obstáculos y oportunidades para la gestión social del desarrollo del territorio.

Preguntas de reflexión

- ¿Es relevante algún tipo de agricultura familiar en el territorio?
- ¿Cuáles son los principales sistemas territoriales de agricultura familiar?
- ¿Qué funciones cumplen dichos sistemas en lo referente a:
 - manejo de los recursos naturales
 - actividades económicas tanto agrícolas como no agrícolas
 - relaciones y redes sociales asociadas a ella
 - participación política de sus organizaciones y representantes
 - elementos culturales e identitarios?
- ¿Participan o podrían participar organizaciones de agricultura familiar en los acuerdos entre entidades impulsoras del proceso de gestión social del desarrollo del territorio, o como entidades socias?
- ¿Hay o podría haber alguna representación de esas organizaciones en el equipo técnico facilitador?
- ¿Se ha considerado a la agricultura familiar al caracterizar de manera preliminar al territorio? ¿Cómo podría considerarse al realizar esa caracterización?

Para ampliar

- Samper, M. 2016b. Sistemas territoriales de agricultura familiar. Serie: Fascículos Conceptuales n.º 1, Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar - SiGET.. San José, Costa Rica, IICA.
- 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/>.

3. Sensibilización, promoción y comunicación social

Conviene prever, desde los acuerdos iniciales, de qué manera se promoverá la incorporación gradual de grupos históricamente excluidos; cómo se sensibilizará a los actores territoriales relevantes; cuáles entidades apoyarán el fortalecimiento de capacidades para la gestión territorial. Esto requiere, por una parte, sensibilizar a los responsables institucionales y técnicos en las entidades impulsoras y socias iniciales, autoridades locales y organizaciones claves. Por otra parte, requiere de una comunicación social más amplia, dentro y fuera del territorio, acerca de los procesos de gestión social del desarrollo de este.

Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles acciones de sensibilización y motivación convendría realizar en el territorio para facilitar el involucramiento activo de individuos e instituciones, organizaciones, redes y grupos históricamente excluidos al impulsar un proceso de gestión social del desarrollo territorial?
- ¿Qué acciones de comunicación social se requieren para explicar y promover el proceso de gestión social del desarrollo del territorio dentro y fuera de este?

Para ampliar

- Solano, D. s. f. Estrategias de comunicación y educación para el desarrollo sostenible. Santiago, Chile, UNESCO, p.15-22, 37-60.

4. Fortalecimiento de capacidades

El equipo técnico facilitador, interinstitucional y probablemente pluridisciplinario, deberá tener sólidas bases conceptuales y metodológicas en lo referente a la gestión social del desarrollo territorial para su propio funcionamiento como tal y para contribuir al fortalecimiento de las capacidades

de esos actores y de las redes y grupos informales que es importante acercar e involucrar activamente en el proceso. Esta relación no puede ser vertical ni unidireccional, sino que supone un reconocimiento mutuo de la validez de los conocimientos del otro y del enriquecimiento que resulta del *diálogo de saberes*. La identificación y delimitación del territorio y su validación por parte de los actores locales, así como el análisis preliminar de la situación del territorio, son procesos de intercambio e interaprendizaje. Este equipo deberá apoyar el fortalecimiento de capacidades de las entidades impulsoras y socias, como también de otras organizaciones y grupos para que puedan participar propositivamente y contribuir al proceso de gestión social del desarrollo del territorio.

Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles son las principales fortalezas y limitaciones del equipo técnico facilitador, en términos de sus capacidades, para funcionar eficazmente como grupo interinstitucional e interdisciplinario y dar el apoyo técnico necesario para establecer condiciones favorables para la gestión social del desarrollo del territorio?
- ¿Qué capacidades ya tienen los actores territoriales, redes y grupos históricamente excluidos? ¿Cuáles es fundamental fortalecer para que puedan participar proactivamente en dicho proceso?
- ¿Qué tipo de formación e interaprendizaje es factible y pertinente al realizar las tareas preparatorias para la gestión social del desarrollo territorial?

Para ampliar

- Arze, J; Calivá, J; Imbach, P; Samper, M. 2016. Fortalecimiento de capacidades para la facilitación del desarrollo de territorios rurales. San José, Costa Rica, IICA. De próxima publicación.
- Samper, M. 2016c. *Inter-aprendizajes*: formación de capacidades para la gestión del desarrollo territorial y la agricultura familiar. San José, Costa Rica, IICA. (Fascículo sobre formación n.º 1 del SIGET, IICA).

5. Valoración de aprendizajes derivados de experiencias anteriores en el territorio y de otros procesos de gestión social del desarrollo territorial

Desde un principio, conviene discutir y definir cómo se conocerán y valorizarán experiencias e iniciativas anteriores de desarrollo, tanto del propio territorio como de otros procesos pertinentes. En caso de que no se hayan sistematizado los aprendizajes de experiencias anteriores en el territorio, pueden valorarse opciones como la realización de entrevistas en profundidad a protagonistas u otras personas conocedoras, así como realizar sesiones de reflexión con grupos de participantes en ellas.

Para conocer experiencias en otros territorios del país, y también de otros países, algunas veces será posible realizar giras o visitas recíprocas, mientras que en otros, será indispensable recurrir a testimonios audiovisuales o síntesis de los aprendizajes derivados de experiencias documentadas y sistematizadas. En todo caso, además de identificar lecciones aprendidas que podrían ser pertinentes para la iniciativa en ciernes, esto permitirá valorar la utilidad de documentar y sistematizar el proceso de gestión territorial, y podría dar alguna idea de cómo hacerlo. Luego, será necesario familiarizarse con alguna metodología de sistematización, y promover una práctica reflexiva al interior del propio equipo técnico, y más adelante del grupo articulador inicial y de la plataforma de concertación territorial más ampliamente representativa.

Sistematización

Reflexión conjunta periódica acerca de un proceso, debidamente documentado en cuanto a su desenvolvimiento, principales hitos, barreras y oportunidades, para identificar lecciones aprendidas, aplicarlas al mejoramiento continuo de ese proceso, y socializarlas con otras personas, grupos, organizaciones o instituciones.

Preguntas de reflexión

- ¿Qué podemos aprender de experiencias sobre la formulación de acuerdos interinstitucionales para procesos de desarrollo territorial en nuestro país y en otros países?
- ¿Cuál ha sido el papel de grupos de apoyo técnico u otros tipos de equipos de trabajo iniciales en el acompañamiento a procesos territoriales en diferentes países? ¿Qué aprendizajes podemos extraer de esas experiencias acerca de su conformación, mandato, planificación y funcionamiento?
- ¿Qué otras experiencias de identificación, delimitación y caracterización preliminar de territorios pueden resultar pertinentes para nuestro país y el territorio, por sus características y por los aprendizajes derivados de ellas?
- ¿Qué lecciones podemos extraer de experiencias previas y que debemos de considerar al diseñar nuestro proceso de gestión del territorio?
- ¿Cómo podemos promover una práctica reflexiva, sistematizar nuestra propia experiencia en procesos de gestión territorial, aprovechar y compartir los aprendizajes obtenidos?

Para ampliar

- Arze, J; 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.

Tabla 2. Ejemplos de acciones longitudinales asociadas a las tareas preparatorias

| | Exclusión/Inclusión | Agricultura Familiar | Sensibilización y comunicación social | Capacidades | Valoración de aprendizajes |
|---|---|---|--|--|--|
| Alianzas institucionales | <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar a instituciones especializadas en grupos excluidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar a instituciones rep. de la AFam a nivel nacional, regional o en el territorio. | <ul style="list-style-type: none"> • Eventos con autoridades centrales y del territorio. • Eventos con habitantes. | Intercambio de experiencias | <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión sobre procesos previos en el territorio u otros. • Práctica reflexiva. |
| Formación de equipo de apoyo técnico | <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de formación especializada (exclusión y acción afirmativa) • Asesoría de personas con conocimientos especializados. • Inclusión de representantes en equipo gestor. | <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de formación especializada (STAF). • Asesoría de personas con conocimientos especializados. • Inclusión de representantes en equipo gestor. | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación continua con entidades impulsoras. • Información pública sobre conformación del equipo de apoyo técnico. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de actividades de interaprendizaje y diálogo de saberes. • Formación en GDRT a grupos clave. | <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión sobre procesos previos en el territorio u otros. • Métodos de sistematización. |
| Plan de trabajo para la gestión del territorio | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos que visibilicen a grupos excluidos. • Incorporación gradual de grupos excluidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos que visibilicen a la AFam. • Incorporación gradual de grupos excluidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación y difusión de información | Familiarización con procesos de planificación | <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión sobre procesos previos en el territorio u otros. • Documentación y reflexión sobre el proceso actual. |
| Límites del territorio | <ul style="list-style-type: none"> • Concepción de "territorio" de grupos excluidos. • Ubicación espacial de grupos excluidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación espacial de los STAF. • Cobertura espacial de organizaciones y redes relacionadas con la AF en el territorio. | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con entidades impulsoras y socias sobre propuesta de límites. • Información pública sobre propuesta de límites del territorio. | Conocimiento de experiencias y procedimientos para la delimitación territorial. | <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión sobre procesos previos en el territorio u otro. • Sistematización inicial del proceso actual. |
| Caracterización preliminar | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y caracterización excluidos. • Acceso a recursos. • Dinámicas y efecto sobre grupos excluidos. • Oportunidades y limitantes para los grupos. | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y caracterización de AFam. • Acceso a recursos. • Dinámicas y efecto sobre AFam. • Oportunidades y limitantes para la AFam. | Comunicación y validación de resultados de la caracterización preliminar del territorio. | Conocimiento de experiencias y procedimientos para la caracterización preliminar del territorio. | <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión sobre procesos previos en el territorio u otros. • Sistematización preliminar del proceso actual. |

Ideas principales

A fin de preparar las condiciones básicas que se requieren para emprender un proceso de gestión social del desarrollo territorial, es necesario realizar varias tareas entre las cuales hay una progresión no lineal, de manera que los resultados de unas, son insumos o puntos de partida para otras:

- Acuerdos interinstitucionales con autoridades locales y organizaciones claves.
- Conformación de un equipo técnico facilitador.
- Elaboración de un plan de trabajo para la gestión del territorio.
- Reconocimiento y validación con informantes claves y actores locales acerca de la delimitación del territorio.
- Valoración preliminar de la situación del territorio.
- Identificación de problemáticas y oportunidades que afectan la gestión incluyente del desarrollo territorial.

Algunas tareas que han de realizarse a todo lo largo del proceso de gestión territorial, guardan relación directa con las preparatorias y tienen expresiones específicas al establecer las condiciones iniciales requeridas:

- Reconocer y comprender las exclusiones históricas, y definir **acciones afirmativas** concretas asociadas a cada tarea preparatoria, para garantizar que el desarrollo sea efectivamente incluyente.
- Reconocer a los sistemas de agricultura familiar e incorporar al proceso a organizaciones o redes representativas de la agricultura familiar en cada territorio, debido a la importancia actual o potencial de las **agriculturas familiares** en muchos territorios rurales.
- Sensibilizar a las autoridades locales, representantes de organizaciones claves y **responsables institucionales**.
- Fortalecer las capacidades tanto de las autoridades locales, representantes de organizaciones claves y responsables institucionales, como de las **redes** formales e informales y otros grupos, para que puedan involucrarse activamente en el proceso de **interaprendizaje** y enriquecimiento mutuo.
- Conocer y valorar los aprendizajes derivados de experiencias anteriores en el territorio y de otros procesos de **gestión social** del desarrollo territorial.
- Apreciar la utilidad de documentar y **sistematizar** la experiencia, primero del equipo técnico facilitador y luego del grupo articulador inicial y de la plataforma de concertación territorial ampliamente representativa, que se conformará más adelante.

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 aquélla 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.

■ *Actores*

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

■ *Actores institucionales*

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

■ *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.

■ *Agentes de cambio*

Individuos que impulsan transformaciones en su comunidad, territorio u otro ámbito de la sociedad, generalmente en colaboración con otros. A menudo participan en redes, grupos u organizaciones que promueven determinadas agendas transformadoras. Otros participan en instituciones de diversa índole o en instancias de mecanismos de gobernanza locales, territoriales o nacionales, donde promueven cambios tanto al interior de dichas instancias o instituciones, como en sus ámbitos de actuación en la sociedad.

■ *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.

■ *Asociatividad*

Mecanismo de cooperación entre unidades productivas u otros emprendimientos a pequeña o mediana escala, en donde cada emprendimiento mantiene su autonomía pero acepta participar en un esfuerzo conjunto un propósito común.

■ *Autoridades locales*

Incluye tanto a los gobiernos locales electos por la ciudadanía de un municipio u otra unidad político-administrativa menor, como las autoridades tradicionales, principalmente de pueblos originarios o afrodescendientes pero también de algunos otros grupos sociales del territorio, que no son necesariamente electas pero tienen legitimidad por las costumbres y tradiciones de esos pueblos. En ambos casos pueden ser individuos, como la persona que ocupa la alcaldía de un municipio o un cargo de jefatura de su comunidad étnica, o cuerpos colegiados, como los consejos municipales y los consejos de ancianos.

■ *Cadenas de valor*

Redes estratégicas de agentes económicos involucrados en sucesivos eslabones de una cadena de producción, transporte, transformación y comercialización de determinados productos, que pueden ser industriales o agropecuarios. Generan y transfieren valor como producto de la cadena en su conjunto. Una cadena de valor también puede concebirse como un modelo teórico que gráfica y permite describir la secuencia de actividades concatenadas de producción, elaboración, movilización geográfica y comercialización de productos. Hay diversos tipos de cadenas de valor de base rural, incluyendo las agroalimentarias y agroindustriales, que suelen enlazar campo y ciudad.

■ *Concatenación metodológica*

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

■ *Croquis*

Representación gráfica sencilla y aproximada, dibujada a mano alzada, de un objeto, lugar o espacio físico, con atención especial a determinados aspectos de interés, como la distribución de los cultivos, semovientes e instalaciones en una finca o de los usos de la tierra, lugares poblados y vías de comunicación en un territorio.

■ *Delimitación del territorio*

Reconocimiento y ubicación espacial de los límites de un territorio, 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.

■ *Desarrollo territorial*

En sentido general, abarca el desarrollo de los territorios, urbanos y rurales, y las distintas escalas territoriales, tanto de un país en su conjunto (o incluso, un grupo de países) como de sus regiones, Estados, departamentos o provincias, y también de territorios específicos que pueden corresponder o no a unidades político-administrativas menores o agrupaciones de estas, pero que son construcciones histórico-culturales con una identidad y un tejido social propios.

En particular, se usa aquí como forma abreviada de hacer referencia al desarrollo sustentable, sistémico, integral, endógeno, participativo e incluyente de los territorios rurales, al cual se le ha denominado “Desarrollo territorial rural” en los países andinos y en trabajos de algunos organismos internacionales, y “Desarrollo rural territorial”, en el marco del Sistema de la Integración Centroamericana y del proceso ECADERT.

■ *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 socioambientales, económicas, organizacionales, políticas y culturales*

En el contexto de la gestión social de procesos para el mejoramiento de la calidad de la vida en los territorios rurales, se refiere a las transformaciones en esas dimensiones de su desarrollo.

■ *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.

■ *Entidades impulsoras*

Instituciones u organizaciones que individualmente o coaligadas promueven una iniciativa de gestión social del desarrollo territorial, en su fase inicial, para conformar luego un grupo articulador inicial con participación de otros actores sociales e institucionales y constituir en determinado momento del proceso una plataforma de concertación territorial ampliamente representativa.

■ *Entidades socias*

Organizaciones e instituciones, grupos y redes que se vinculan, apoyan o se asocian de alguna manera a un proceso de gestión social del desarrollo territorial.

■ *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.

■ *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 actuales, y otras 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.

■ *Estrategias de desarrollo*

Forma de definir el rumbo hacia dónde dirigir los esfuerzos colectivos e institucionales y cómo lograr, en el mediano o 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, así como a un territorio, una región, un país o un conjunto de países.

■ *Gestión del conocimiento*

Generación, acopio, socialización y uso sistemático del conocimiento para los fines de una organización o de un conjunto de organizaciones articuladas en red.

■ *Gestión social*

En el contexto del desarrollo, alude a la conducción o gobernanza participativa de procesos en el ámbito nacional, subnacional, territorial o local, con un involucramiento activo, propositivo y decisorio de diversos actores colectivos e institucionales, usualmente a través de algún mecanismo de diálogo, concertación, negociación o coordinación.

■ *Gestión social del desarrollo territorial*

Este tipo de gestión de procesos moviliza, en forma concertada, los esfuerzos de actores territoriales y otros relevantes en cada territorio, para construir e impulsar un proyecto de futuro y una estrategia de desarrollo territorial. Requiere de la participación activa tanto de las organizaciones, grupos y redes de la sociedad civil como de los gobiernos locales o autoridades tradicionales, como de plataformas de concertación en las que se puedan definir propuestas consensuadas y negociarlas con la institucionalidad pública nacional o subnacional presente en el territorio, y con otros entes relacionados con iniciativas de desarrollo en él.

■ *Gestión territorial*

Manejo ordenado y planificado de los recursos de un territorio, con la finalidad de mejorar la calidad de la vida en él o lograr un propósito específico definido.

■ *Gobernanza*

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 territoriales de distintos ámbitos. Difiere del concepto de gobernabilidad, entendida como el conjunto de condiciones que permiten gobernar o como la capacidad efectiva de gobernar, aunque algunas veces se usa el término gobernabilidad en un sentido análogo al de gobernanza, en parte por influencia de la terminología anglosajona.

■ *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 plataforma de concertación territorial ampliamente representativa que deberá constituirse en el momento apropiado, o en la cual se convertirá el grupo articulador inicial cuando logre dicha representatividad.

■ *Grupos históricamente 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.

■ *Herramienta*

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

■ *Incidencia*

Capacidad de influir en una situación o proceso, o en quienes tienen responsabilidades directas y poder decisorio sobre ellos, de manera que se cambien en un sentido afín a los intereses o propuestas de determinados grupos o actores sociales. A menudo se refiere, específicamente, a la incidencia política por parte de dichos actores, para influir en la orientación de las políticas públicas y actuaciones institucionales, así como en las decisiones sobre asignación de recursos y realización de iniciativas o proyectos. Diversos tipos de actores pueden tener una incidencia social más amplia, en situaciones o procesos que trascienden el ámbito de las políticas e institucionalidad públicas.

■ *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.

■ *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 estados del sistema-territorio en

su conjunto o al de determinados subsistemas, como también al de las varias dimensiones del desarrollo sustentable.

■ *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.

■ *Institucionalidad*

En su sentido más general, tal como se define en la 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”.

■ *Instrumento*

Elemento que permite realizar una acción específica y puede 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.

■ *Marco de políticas*

Conjunto de leyes, normas y políticas, así como planes, programas y proyectos relacionados con ellos, que definen el ámbito y la orientación general de las acciones de la institucionalidad pública en determinado país o conjunto de países.

■ *Modos de vida*

Sistemas de prácticas culturales, tanto materiales como relacionadas con las representaciones, los valores y otras facetas de la subjetividad de un grupo humano.

■ *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.

■ *Organización de gestión territorial*

Tal como se define en el SiGET es "un espacio para la articulación y la toma de decisiones participativa en un territorio tanto a lo interno como a lo externo. Su tarea principal es impulsar el desarrollo del territorio a través de una estrategia consensuada entre sus integrantes". Usualmente cuenta con representación de la sociedad civil, los gobiernos locales y las instituciones de Gobierno.

■ *Paisaje*

En su sentido estricto, de origen geográfico, el paisaje es literalmente un área vista desde un lugar determinado, usualmente un punto alto. Puede entenderse, entonces, como un espacio geográfico con características morfológicas y funcionales similares en escala y localización.

De manera más general, puede entenderse como la expresión visual en el espacio geográfico de la interacción de un conjunto de factores de diversa índole (ambiental, económico, social, político-institucional o cultural) en determinada área de la superficie terrestre.

■ *Plan de trabajo*

Instrumento que permite definir y calendarizar las acciones concretas a realizar para alcanzar determinado objetivo, las responsabilidades para su ejecución, los recursos que se utilizarán para ello, y otros aspectos operativos de las acciones previstas.

■ *Plan estratégico*

Instrumento de planificación a mediano o más largo plazo de una organización o institución, gobierno local, plataforma de concertación territorial, instancia regional o subnacional, país o conjunto de países, para orientar sus acciones hacia determinados objetivos en el marco de una visión consensuada de futuro.

■ *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.

■ *Plataforma de concertación territorial*

Arreglo institucional que permite a los actores territoriales plantear y negociar sus agendas y propuestas, construir una visión de futuro consensuada para el territorio y una estrategia a largo plazo para su desarrollo, formular planes a mediano plazo, gestionar su implementación y articular con entidades externas al territorio

■ *Progresión no lineal*

En lo referente a los aspectos metodológicos del desarrollo territorial, es una serie de acciones que se ejecutan progresivamente a lo largo de un proceso de gestión, desde las preparatorias, pasando por las organizativas y estratégicas, hasta las operativas, con sustanciales traslapes y realimentaciones significativas entre ellas.

■ *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.

■ *Proyecto de futuro*

Visión consensuada entre los actores colectivos e institucionales acerca de la situación que se proponen lograr en determinado plazo para una organización o institución, territorio o región, país o conjunto de países.

■ *Realimentación*

En un sistema o proceso autorregulado, es la acción por la cual un resultado incide en el conjunto del proceso o vuelve a entrar al sistema como insumo. En la metodología de gestión territorial, es la influencia de una acción, a través de sus resultados o productos, sobre un proceso específico iniciado anteriormente, modificándolo o permitiendo una mayor profundización en determinado aspecto o tarea.

■ *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 debería tomar en cuenta los requerimientos tanto de las generaciones actuales como de las futuras, de manera que sea sustentable en el tiempo.

■ *Recursos culturales*

En general, de acuerdo con la definición de UNESCO, el término se refiere a los bienes materiales o inmateriales que han sido apreciados, elaborados o transformados por la actividad o el conocimiento humanos. En los territorios rurales, están asociados a las identidades colectivas y al sentido de pertenencia de sus habitantes.

■ *Recursos económicos*

Son medios materiales o inmateriales, tangibles o no, que permiten satisfacer necesidades individuales o colectivas mediante procesos de extracción, producción primaria, transformación, transporte y distribución de bienes, o la prestación de servicios.

■ *Recursos naturales*

El término se refiere a los recursos que no son producto de la acción humana, aunque pueden haber sufrido algún tipo de modificación por la coevolución de los seres humanos y su medio ambiente a lo

largo del tiempo. En lo referente a los territorios rurales, interesan especialmente el suelo y subsuelo, la flora y fauna, el agua, el aire y la luz solar.

■ *Recursos político-institucionales*

Son las instituciones, normativas y mecanismos de gobernanza de una sociedad. En el caso de los territorios rurales, incluye los gobiernos locales, las autoridades tradicionales, las instituciones públicas presentes en él, y las organizaciones de sociedad civil, así como las principales normativas y políticas que inciden en el territorio.

■ *Recursos sociales*

En general, son los medios por los cuales se dan las interacciones entre individuos o grupos en una sociedad. En el contexto del desarrollo territorial, se refiere a las capacidades colectivas e individuales de los y las habitantes de un territorio, que les permiten actuar conjuntamente para definir agendas comunes, construir un proyecto futuro e impulsar iniciativas concretas.

■ *Red*

Relaciones sostenidas en el tiempo entre individuos y grupos mediante las cuales se conforman estructuras y patrones de interacción iterativos.

■ *Red informal*

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

■ *Sistemas agroalimentarios localizados (SIAL)*

Sistemas constituidos por organizaciones de producción y servicio asociadas a un territorio. Es una forma de organización agroalimentaria a una escala espacial dada, definida por los actores y sus interrelaciones.

Los SIAL son formas de organización de actividades relacionadas con la producción de alimentos derivados de la agricultura; en sentido amplio, espacialmente ubicadas en determinados territorios cuyas dinámicas son determinantes para dicha organización en lo referente a la base local de recursos naturales, a la forma como se realizan las actividades productivas tanto primarias como de elaboración, y a las relaciones entre quienes participan en ellas.

Actualmente se distingue entre SIAL como organización geográfica y SIAL como enfoque, que permite analizar las organizaciones geográficas, las concentraciones de agroindustrias rurales y el abordaje de problemas de los territorios con empoderamiento de los actores.

■ *Sistemas de producción*

Determinadas formas de organización técnica y social de la producción, que combinan un medio natural, un conjunto de herramientas y equipos o instrumentos de producción, especies vegetales y animales domesticadas u otros materiales biológicos y una fuerza de trabajo física e intelectual, con determinados conocimientos tecnológicos, prácticas culturales y valores o costumbres relacionados con la producción.

En general, un sistema de producción es un conjunto estructurado de elementos, incluyendo seres vivos u objetos materiales, interrelacionados, con el propósito de transformar insumos y generar productos acordes con el propósito del sistema.

Se aplica especialmente a la agricultura en sentido amplio (incluyendo la producción pecuaria, forestal o agroforestal), aunque también es pertinente para la producción pesquera (por ejemplo, de tilapia o camarón) y otras actividades análogas.

En lo referente a la producción agropecuaria, un sistema de producción incluye sistemas de cultivo y cría; itinerarios técnicos acordes con los recursos disponibles; tradiciones tecnológicas e innovaciones introducidas; los objetivos, racionalidades económicas y estrategias de los productores, y las situaciones externas que inciden en su desarrollo.

■ *Sistemas territoriales de agricultura familiar*

Conjuntos complejos de sistemas de producción de base familiar, entrelazados mediante redes sociales y encadenamientos económicos, asociados a la base de recursos naturales de un territorio y a prácticas culturales relacionadas con su aprovechamiento y transformación, así como con medios y modos de vida e identidades históricamente construidos.

■ *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.

■ *Tareas estratégicas*

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

■ *Tareas operativas*

Acciones o actividades que la plataforma de concertación territorial y su equipo técnico facilitador deben realizar 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 organizacionales*

Acciones o actividades por realizar por parte de un grupo articulador inicial hasta constituirse en plataforma de concertación territorial, incluyendo el análisis e incorporación de actores territoriales, redes y otros grupos interesados en el desarrollo de un territorio.

■ *Tareas preparatorias*

Acciones o actividades que un equipo técnico facilitador debe realizar, 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*

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.

■ *Territorialidad*

Se funda en el sentido de pertenencia e identidad colectiva asociada a determinado territorio, a los modos de vida de sus habitantes y a las diversos tipos de relaciones entre ellos. Dado que las personas y grupos participan de múltiples colectividades, a distintas escalas, sus territorialidades también son plurales y multi-escala.

■ *Territorios rurales*

Espacios sociogeográficos construidos cultural e históricamente por la interacción entre los seres humanos, y de estos con la Naturaleza en su conjunto. Constituyen sistemas complejos y dinámicos, con múltiples dimensiones entrelazadas, incluyendo la ambiental, la económica, la político-institucional, la social y la cultural.

■ *Transecto*

En el reconocimiento preliminar de un territorio, se refiere al empleo de una línea imaginaria para recopilar y registrar datos acerca de un aspecto o aspectos observables del paisaje.

■ *Unidades productivas*

En lo que se refiere a la agricultura, son explotaciones a diversa escala, con determinada organización técnica y social del trabajo, que aplican insumos y conocimientos a la producción agropecuaria para obtener determinados bienes para el consumo directo, la transformación y el intercambio o comercialización.

■ *Unidades productivas familiares*

Son explotaciones basadas principalmente en el trabajo familiar, cuya producción agropecuaria o artesanal puede utilizarse en parte para el consumo doméstico y en parte para el intercambio o comercialización, en proporciones variables.

■ *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.

■ *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 periodo determinado.

Referencias citadas

- Arze, JC; González, H; Padilla, A; Samper, M. 2016. Orientaciones y herramientas para la gestión territorial. San José, Costa Rica, IICA. De próxima publicación.
- Arze, J; Calivá, J; Imbach, P; Samper, M. s.f.. Fortalecimiento de capacidades para la facilitación del desarrollo de territorios rurales. San José, Costa Rica, IICA. De próxima publicación.
- 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.
- 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/>.
- Samper, M. 2016a. Sistemas territoriales de agricultura familiar, Fascículo conceptual n.º 1 del SiGET. San José, Costa Rica, IICA. De próxima publicación.
- Samper, M. 2016b. Sistemas territoriales de agricultura familiar. Serie: Fascículos Conceptuales n.º 1, Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar - SiGET. San José, Costa Rica, IICA.
- Samper, M. 2016b. Introducción al proceso de gestión del desarrollo de los territorios rurales y los sistemas territoriales de agricultura familiar. San José, Costa Rica, IICA. (Serie: Metodología, Fascículo n.º 1). De próxima publicación.
- Samper, M. 2016c. *Inter-aprendizajes: formación de capacidades para la gestión del desarrollo territorial y la agricultura familiar*. San José, Costa Rica, IICA. (Fascículo sobre formación n.º 1 del SIGET, IICA).
- Solano, D. s. f. Estrategias de comunicación y educación para el desarrollo sostenible. Santiago, Chile, UNESCO, p.15-22, 37-60.
- 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* Hacia un desarrollo territorial incluyente: Marco conceptual. Proyecto Insignia Inclusión en la agricultura y los territorios rurales. San José, Costa Rica, IICA. Cuadernos de Trabajo sobre Inclusión n.º 1, IICA.

Lecturas adicionales

- Berdegúe, J; Ocampo, A; Escobar, G. 2007. Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural. Guía metodológica. Vers. rev. y aum. s. l., FIDA, PREVAL. Lima, Perú.
- Boucher, F; Espinoza, A; del Roble, M (coords.). 2012. Sistemas agroalimentarios localizados en América Latina: alternativas para el desarrollo territorial. México, Red Científica en Sistemas Agroalimentarios Localizados.
- De la Rosa, V. 2010. Acciones positivas y derechos humanos: el caso de los pueblos originarios de

- México. México, Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- 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. Roma, Italia.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2013. Enfoque territorial participativo: metodología válida para el diseño de emprendimientos estratégicos articuladores vinculados a la soberanía y seguridad alimentaria. Material desarrollado en el marco del PROYECTO TCP/PAR/3302 “Apoyo a la Aplicación del Enfoque de Gestión Territorial Participativo para la Implementación del Plan Nacional de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional del Paraguay”, apoyado por la FAO en coordinación con la Secretaría Técnica de Planificación de Paraguay.
- Fernández, MI; Asensio, RH (eds.). 2014. ¿Unidos podemos? Coaliciones territoriales y desarrollo rural en América Latina. Lima, Perú, RIMISP, IEP.
- Grosso, P; Clementi, S; Ravera, F. 2003. Desde el diagnóstico territorial participativo hasta la mesa de negociación: orientaciones metodológicas. Reforma agraria, colonización y cooperativas 1:34-49.
- Pérez, S. 2010. Acciones afirmativas a favor de los migrantes (en línea). Epikeia, Revista del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades 15. Consultado 12 sept. 2016. Disponible en http://epikeia.leon.uia.mx/old/numeros/15/epikeia15-acciones_afirmativas.pdf.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). s. f. Sistematización para Transferir Conocimiento. Panamá, Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, Unidad de Gestión del Conocimiento. Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento, Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo.
- RIMISP (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Chile). 2012. Metodología para la Aplicación del Modelo de Gobernanza Territorial. Proyecto Gobernanza Subnacional para el Desarrollo Territorial en los Andes. Santiago, Chile.
- RIMISP (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Chile); FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Italia). 2014. La agricultura familiar en América Latina: un nuevo análisis comparativo. Roma, Italia, FIDA.
- Sabourin, E; Samper, M; Sotomayor, O (comps). 2015. Políticas públicas y agriculturas familiares en América Latina y el Caribe: nuevas perspectivas. San José, Costa Rica, IICA, CIRAD, CEPAL.
- Samper, M. 2014. Formación para la gestión del desarrollo de los territorios rurales. San José, Costa Rica, IICA.
- Samper, M.; González, H. 2013. Construyendo territorios participativos: Sistematización de experiencias de desarrollo rural territorial en el centro de América. San José: Agencia española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Consejo Agropecuario Centroamericano, IICA.
- 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>.

Sitios web de interés

Observatorio del Desarrollo de los Territorios Rurales de Colombia. Disponible en <http://observatorioiica.org/>.

Página web de la Secretaría de Desarrollo Territorial de Brasil. Disponible en <http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/sdt>.

Plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar de la FAO. Disponible en <http://www.fao.org/family-farming/es/>.

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 - ECADERT. Disponible en <http://territorioscentroamericanos.org>.

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

Portal de la Red Gestión Territorial del Desarrollo Rural de México. Disponible en <http://www.redgtd.org/>.

Portal del Programa Iberoamericano de Cooperación en Gestión Territorial. Disponible en <http://www.proterritorios.net>.

Portal del Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar. Disponible en <http://portalsiget.net/>.

Portal de RIMISP (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural). Disponible en <http://www.rimisp.org>.

Programa FIDA-MERCOSUR “Diálogo sobre políticas públicas en el ámbito de la agricultura familiar y la seguridad alimentaria en el Cono Sur de América Latina”. Disponible en <http://fidamerco-sur.org/claeh/>.

Recursos para profundizar en el tema

Vínculos a herramientas en portalsiget.net

“Creando alianzas institucionales”. Disponible en http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/2282016_1.Creandoalianzasins.pdf.

“Conformación del equipo técnico facilitador”. Disponible en http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/2282016_2.Conformacionequipo.pdf.

“Elaborando un plan de trabajo”. Disponible en http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/2282016_3.Elaborandounplande.pdf.

“Identificación y delimitación del territorio”. Disponible en http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/2282016_4.Identificacionydel.pdf.

“Análisis preliminar del territorio”. Disponible en http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/2282016_5.Caracterizacionpre.pdf.

Videos

Amador, F. 2014. La Agricultura Familiar, Cambio Climático y Desarrollo Territorial (en línea).

Madrid, España, AECID. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=GO1FLoecDog>.

Asensio, R. 2014. Coaliciones territoriales y su impacto en el desarrollo rural (en línea). Lima, Perú, Instituto de Estudios Peruanos. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=vDUJsNYRX-1Q&feature=youtu.be>.

Presentaciones con audio

Samper, M. Aspectos generales de las tareas preparatorias para la gestión social del desarrollo de los territorios rurales. Disponible en portalsiget.net

Arze, J. Aspectos específicos de las tareas preparatorias para la gestión social del desarrollo de los territorios rurales. Disponible en portalsiget.net

Samper, M. Acciones longitudinales asociadas a tareas preparatorias, 1ª parte, disponible en portalsiget.net

Arze, J. Acciones longitudinales asociadas a tareas preparatorias, 2ª parte, disponible en portalsiget.net

Presentaciones sin audio

Padilla, A. s. f. Presentación sobre equidad e inclusión social en los procesos de gestión territorial. Disponible en https://www.dropbox.com/s/61jt-t2pbgnhd5w/13%20Equidad_inclusion.pptx?dl=0.

- **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 potenciamiento 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

