



Misión Rural

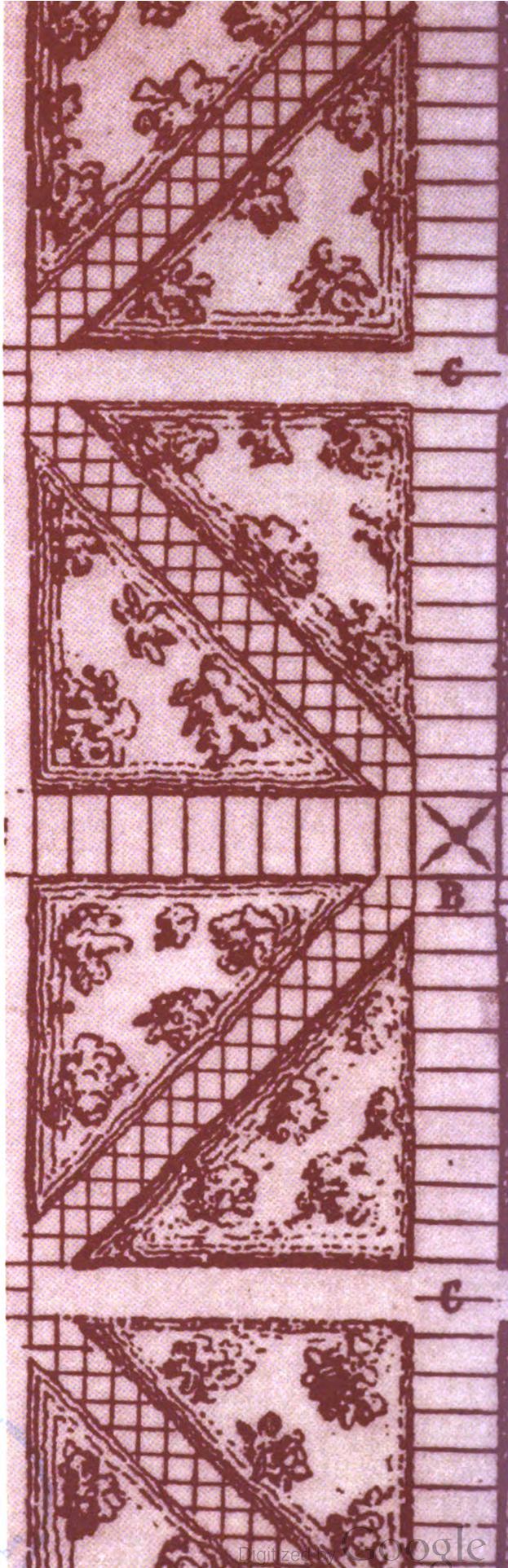
Transición, Convivencia y Sostenibilidad

DOCUMENTO 2

RED TRANSITAR

Colección Documentos
de la Misión Rural

Colombia





Misión Rural

Transición, Convivencia y Sostenibilidad

RED TRANSITAR



República de Colombia



Ministerio de Agricultura
y Desarrollo Rural



Misión Rural, Colombia, 1998

Consejo de Dirección

Cecilia López Montaña	Directora, Departamento Nacional de Planeación
Antonio Gómez Merlano	Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural
Jesús Antonio Bejarano	Presidente, Sociedad de Agricultores de Colombia
José Martínez	Presidente, Asociación Nacional de Usuarios Campesinos
Carlos Ancizar Rico	Presidente, Consejo Nacional Campesino
Jorge Visbal Martelo	Presidente, Federación Nacional de Ganaderos
Carlos Ernesto Leño	Presidente, Cámara de Alimentos Balanceados, Andi
Edgardo Moscardi	Representante para Colombia, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Iica
Rafael Echeverri Perico	Presidente, Misión Rural

Coordinadores de las Agendas:

Dinamización productiva: Hacia la competitividad, eficiencia y rentabilidad: Alvaro Balcazar, Cega
Economía campesina y seguridad alimentaria: Mario Valderrama
Pobreza rural: Alcides Gómez
Educación, ciencia y tecnología: Darío Bustamante
Institucionalidad: Fernando Bernal
Sostenibilidad y medio ambiente: Antonio Villa
Colombia: territorios de convivencia: Guillermo Solarte
Género: Rosa Inés Ospina
Proyectos Especiales: Patricia Lizarazo

Asesores:

Hector Moreno
Hector Mondragón
Hector Arenas
Angela Espinosa
Absalón Machado
Jesús A. Bejarano
Carlos Federico Espinel
Carlos Felipe Jaramillo
Luz Amparo Fonseca
Martha Alicia Duque
Elizabeth Meek

Investigadores asistentes:

María del Pilar Ribero
Martha Patricia Cruz
Ricardo Pedraza
Carlos E. Molano
Guillermo Montoya
Elisa Montaña
Lina María Castaño
Althair González

Nodos regionales:

Costa Atlántica: Universidad del Norte
Oriente: Universidad Industrial de Santander
Occidente: Universidad del Valle
Orinoquia: Corpes Orinoquia
Amazonia: Corpes Amazonia

Carátula: "Plano de un jardín de Bogotá" Grabado, Edouard Andre.

Misión Rural:

Sede: Carrera 30, Calle 45 - Ciudad Universitaria, Edificio IICA.
Tels.: 3681096 - 3683677, Fax: 3680920, e-mail: lica@colomsat.net.co
Santa Fe de Bogotá, D. C., Colombia

100
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200

Qué es la Misión Rural

La Misión Rural fue un ejercicio de planeación prospectiva para el campo colombiano liderado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Iica, con el apoyo del Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Red de Solidaridad Social, Colciencias, Fonade, el Corpes de Orinoquia, el Banco Interamericano de Desarrollo, Bid, El Banco Mundial, la AID del gobierno de los Estados Unidos, la agencia alemana de Cooperación GTZ, el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas, el PNUD y la Agencia para la agricultura y la alimentación de las Naciones Unidas, Fao.

El Consejo de Dirección estuvo integrado por la Directora del Departamento Nacional de Planeación, el Ministro de agricultura y Desarrollo Rural, el Presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia, el Presidente de la Federación Nacional de Ganaderos, el Presidente de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, el Presidente del Consejo Nacional Campesino, el Presidente de la Cámara de Alimentos Balanceados de la Asociación Nacional de Industriales y el Representante residente del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en Colombia.

El trabajo técnico contó con un conjunto de expertos que lideraron los procesos de investigación y análisis técnico en las áreas de dinamización productiva, economía campesina, sostenibilidad, pobreza rural, educación, ciencia y tecnología, convivencia, institucionalidad y género. Igualmente se desarrollaron trabajos de investigación complementarios en las áreas de legislación, empleo rural, condiciones macroeconómicas, transición comercial agrícola, crédito rural, arrendamientos de tierra y eficiencia de pequeños productores. En términos regionales se realizaron trabajos de diagnóstico y propuestas de política para las regiones atlántica, occidental, centro oriental, amazónica y orinoqués.

Además del Iica, se vincularon directamente al trabajo otras entidades como la Fao, el Centro de Estudios Ganaderos, Cega, el Centro de Estudios

sobre Desarrollo Económico de la Universidad de los Andes, Cede, La Universidad del Valle, la Universidad Industrial de Santander, la Universidad del Norte, la Universidad de Maryland, la Universidad de Wisconsin, el Corpes de la Orinoquia y el Corpes de la Amazonia.

Para asegurar un trabajo colectivo y ampliar la discusión de los diagnósticos y la construcción de propuestas se trabajó con la Red Transitar, que se creó para este efecto, con la participación de organizaciones de productores, campesinos, sindicatos, académicos y funcionarios del sector rural. Se realizaron sesenta y cuatro mesas de trabajo departamentales (dos por departamento), quince encuentros regionales (tres por región) dos reuniones nacionales, un encuentro colombo-venezolano para la Orinoquia y una conferencia latinoamericana, convocada conjuntamente con México y Chile, con la participación de diez países y organismos internacionales. Durante este año de trabajo (julio de 1997 - julio de 1998) se realizó un Foro Permanente que se reunió en quince oportunidades para trabajar los temas más importantes que surgieron de las discusiones de los diagnósticos y las propuestas.

La Misión Rural pone sus publicaciones a disposición de la opinión pública, las organizaciones del sector rural, las autoridades gubernamentales y la academia nacional e internacional, para su escrutinio, y con la intención de contribuir al análisis y la definición de líneas de acción de política que permitan que este esfuerzo se materialice en acciones reales, mediante la apropiación de sus resultados y el debate, particularmente como un instrumento que nos acerque a acuerdos inteligentes y viables para alcanzar la paz en Colombia.

Las publicaciones de la Misión Rural se han organizado en dos series de documentos: la serie Documentos de la Misión Rural que cuenta con catorce volúmenes, de los cuales este título hace parte, editados y publicados directamente por el Iica y la Misión Rural, y la serie de volúmenes de la Misión Rural, editados y publicados por Tercer Mundo Editores.



CONTENIDO

Presentación

Necesidad de reorientar los esquemas y mecanismos de desarrollo rural

Misión y principios orientadores

Objetivos

Red Transitar

Principios y valores

Por qué una Red

Principios y valores

Por qué *Transitar*

Qué es la Red y qué roles juega

Qué hace la Red o Razón de ser de la Misión

Quiénes nos los miembros de la Red

Productos de la Red

Organización de Transitar

Estructura de la Red

Estrategia de Comunicaciones

Etapas en la construcción de la Red

Fase de iniciación

Fase de desarrollo de la red regional y departamental

Fase de consolidación de la Red

Espacios de concertación de la Misión

Lineamientos e instrumentos metodológicos para el desarrollo de espacios de concertación

Guía metodológica para la formulación de diagnósticos y propuestas de desarrollo rural sostenible en cada nivel territorial

Marco conceptual

Concepto de desarrollo sostenible

Metodología para desarrollar una visión prospectiva de desarrollo rural sostenible en cada nivel territorial

Instrumentos de trabajo preliminares para las etapas de diagnóstico y propuestas



PRESENTACION

Ante la necesidad de contar con una agenda de acción de largo plazo que proporcione una visión y un propósito de desarrollo al campo colombiano, el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, han iniciado el proyecto de la *Misión Rural: Transición, Convivencia y Sostenibilidad* que busca construir colectivamente soluciones para los retos que propone el desarrollo en sus dimensiones productiva, social, territorial, política, cultural y medio ambiental, en un horizonte temporal definido por el proceso de cambio estructural que hoy vivimos.

Son estrategias y principios de la Misión la consolidación y ampliación del conocimiento existente sobre el sector, bajo esquemas y principios de prospectiva; la participación en el proceso de institucio-

nes de diverso orden y la comunidad; la cooperación entre la comunidad científica, la empresarial, los organismos del estado y la sociedad civil; y el uso de una comunicación fluida que permita ir conociendo los alcances y resultados del trabajo.

En el proceso se contará con la participación de aquellas entidades que han trabajado y liderado desde distintas perspectivas y campos de acción, investigaciones, programas, proyectos o procesos dirigidos a identificar, analizar o solucionar problemas del campo colombiano en sus múltiples temáticas, para lo cual la Misión busca desde su inicio la vinculación de dichas entidades u organismos.

Este documento recoge los aportes recibidos en las mesas de trabajo realizadas durante la primera fase de la Misión, que contó con la participación de investigadores, campesinos, gremios de la producción y otros actores del sector.



La complejidad de esta crisis obliga a la realización de esfuerzos para encontrar soluciones viables y democráticas, abriendo la necesidad de profundizar en su comprensión, sus tendencias y direcciones, pero muy especialmente, en la posibilidad de construir escenarios de futuro, evaluar sus posibilidades y definir estrategias de largo plazo que se puedan constituir en propósitos comunes, en esfuerzos articulados, en definición de planes de mediano plazo y mecanismos de acción de corto plazo que rompan las tendencias erráticas del pasado.

De allí ha surgido la decisión de realizar una Misión Rural, que busca explorar el concepto del desarrollo sostenible como un reto integral de la sociedad colombiana y el rol que potencialmente el sector rural puede tener en dicho desarrollo. Revalorar las posibilidades de aporte del sector no sólo de crecimiento económico sino a la solución de problemas de índole social, política y ambiental, implica la redefinición tanto de las relaciones intersectoriales como de algunos componentes básicos del modelo de desarrollo predominante en el país.

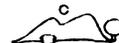
El camino de integrar el conocimiento académico, el discurso político y la experiencia de los directamente involucrados en el mundo rural, en un foro académico de investigación y político de

participación para la construcción colectiva de soluciones, aparece como una alternativa para superar las visiones que han demostrado su ineficiencia en la solución de los graves problemas de nuestra sociedad, e incorporar con audacia y osadía una nueva propuesta realizable, transparente y democrática que permita una construcción solidaria y no beligerante de la sociedad.

Dichas propuestas estarán orientadas a lograr, en espacios de decisión política, la aceptación de la necesidad de transformar la sociedad con base en el principio de la convivencia para la construcción de una nueva ética social y política, en el reconocimiento de que somos una sociedad en proceso de transición y de la importancia de la sostenibilidad ambiental, política, social y cultural del modelo de desarrollo elegido.

Las misiones (Kemerer, Currie, Chenery, Educación y Desarrollo, Ciencia y Tecnología) han marcado hitos importantes en la historia del país y se han constituido en escenarios para el análisis y la formulación de propuestas, poniendo el conocimiento y la sabiduría al servicio directo de retos concretos de desarrollo de la sociedad.

Por lo que se refiere a los estudios realizados sobre el sector agropecuario, el más relevante hasta



el momento ha sido, sin duda, la Misión de Estudios del Sector Agropecuario del '89, que se realizó con el propósito de aumentar el conocimiento sobre la estructura y evolución de la agricultura colombiana, así como de formular estrategias, políticas y acciones para el futuro, integrando estudios que pudieran servir de guía tanto a la gestión pública como al interés privado.

Los documentos que presentó la Misión de Estudios del Sector Agropecuario cubren en sus análisis un período que llega hasta 1988 y por lo tanto no contemplan los efectos de los grandes cambios que en el ámbito político y económico se han dado a partir de esa fecha. Sin embargo, presentan diagnósticos detallados y de gran valor sobre aspectos específicos de la evolución del sector en las últimas décadas, así como sobre la interrelación de la agricultura con los demás sectores y su participación en la dinámica global de la economía.

Los estudios de diagnóstico, trataron de concentrarse en algunos aspectos básicos: la estructura agraria y su evolución; los factores que determinan el comportamiento de la oferta agropecuaria; el desarrollo social en el área rural y particularmente en lo que concierne a la pobreza, distribución del ingreso y empleo rural; los principales vínculos intersectoriales, que

comprenden el desarrollo agroindustrial, la seguridad alimentaria y las exportaciones; y las relaciones entre el comportamiento del sector y la política macroeconómica. Además de estos temas, se examinaron también los subsectores de ganadería y economía campesina.

La Misión de Estudios del '89 se constituye, por lo tanto, en una de las más importantes fuentes de información para la política agropecuaria y de desarrollo rural durante los últimos años y es un antecedente básico para el enriquecimiento de esta Misión Rural.

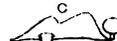
Después de la Misión de Estudios se han venido realizando diferentes tipos de trabajos que complementan el diagnóstico y análisis sectorial, particularmente en lo relativo al proceso de globalización de la economía y la transformación económica y productiva del sector. Especialmente en los campos de desarrollo tecnológico, comercialización, reforma agraria, desarrollo rural, financiamiento de las actividades productivas y desarrollo social.

En los ejercicios de participación ciudadana se ha llevado a cabo un avance importante a partir de la nueva constitución en la que se consagra este mecanismo como fundamental en los procesos de planeación y decisión. La experiencia de la Red de Solidaridad Social,



de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural y la trayectoria que han adquirido los movimientos campesinos muestran el desarrollo y la acogida que ha tenido la participación en el sector rural.

En el campo de la política sectorial se avanzó en el tratamiento de los procesos de modernización, desarrollo empresarial campesino y apoyo a los productores en crisis, enfatizando en una última etapa el desarrollo social rural.



NECESIDAD DE RE-ORIENTAR LOS ESQUEMAS Y MECANISMOS DE DESARROLLO RURAL

Una de las dificultades que afrontan hoy en día las organizaciones públicas colombianas, especialmente notorio en el sector rural, es la carencia de información oportuna, fiel y precisa sobre el estado de desarrollo local del sector y sus problemáticas y necesidades. Las prácticas centralistas vigentes en el estado colombiano hasta hace pocos años, contribuyeron a agravar esta situación al concentrar en las entidades del orden nacional la responsabilidad de proyectar, guiar e implementar proyectos de desarrollo rural así como las decisiones sobre orientación de recursos de inversión en desarrollo rural, en una estructura politizada que terminó dispersando

estos recursos sin un criterio integral de desarrollo rural sostenible.

Los esquemas aún vigentes de planificación poco consultan la problemática regional, como punto de partida para la formulación de políticas y recursos de inversión sectorial y local. Los funcionarios del nivel central (DNP, Conpes) que asumen las decisiones sobre definición y seguimiento de proyectos estratégicos de desarrollo rural, lo hacen, muchas veces, sin tomar en cuenta debidamente las problemáticas y potencialidades de los niveles locales. Si bien la normatividad vigente preve mecanismos para promover la participación y desarrollar esquemas de planificación y



evaluación de la gestión pública a niveles regionales y locales, las prácticas e instrumentos vigentes no logran cumplir este propósito por múltiples razones.

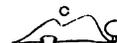
Una de las causas más evidentes es la carencia de espacios estructurales de discusión y negociación intersectorial sobre problemáticas específicas de cada territorio, con participación balanceada de los actores relevantes, públicos y privados, en cada temática de desarrollo. La experiencia e innovación de las regiones pocas veces se toma en cuenta para proyectar esquemas y proyectos de desarrollo de mayor factibilidad e impacto social.

No es frecuente en el país, que las entidades planificadoras de los niveles territoriales recojan en forma sistemática las percepciones que la sociedad civil o el sector privado, finalmente los beneficiarios o víctimas de las políticas públicas, tienen sobre los más deseables y factibles rumbos de desarrollo en cada territorio. En este tipo de decisiones intervienen normalmente diversos agentes decisorios del más alto nivel territorial, en espacios indebidamente dimensionados y estructurados para la complejidad de las discusiones que se manejan. Excepciones a esta regla las constituyen los esquemas de auto-gestión promovidos en los últimos años por proyectos y entidades como el PNR

y la Red de Solidaridad Social que, sin embargo, no han dejado enseñanzas suficientemente generalizadas en la gestión institucional territorial.

En consecuencia, no es de extrañarse que en muchos territorios se perciba cierta “esquizofrenia” entre las políticas y proyectos que define finalmente el estado y las necesidades más importantes de desarrollo social y comunitario que perciben la comunidad y la sociedad civil. Este tipo de situaciones frecuentes en muchos países en vías de desarrollo han sido solventadas en algunos países desarrollados mediante la implementación de prácticas y mecanismos de participación de la sociedad civil en la determinación de rumbos de desarrollo más viables y alineados con las limitaciones y condiciones sociales y estructurales propias de cada nivel territorial.

En el caso del sector rural colombiano esta “esquizofrenia” se percibe como una de las más evidentes y preocupantes por el alto impacto que el atraso del sector rural tiene para la economía colombiana y por la incoherencia entre las prioridades del campo y las políticas y prioridades que percibe el gobierno en el nivel central y bajo las cuales define esquemas que no siempre logran potenciar el desarrollo de éste, tal como lo evidencian los diversos estudios sobre el estado



actual y tendencias de desarrollo rural en Colombia en los últimos años que, en general, han defraudado las expectativas y metas previstas en los anteriores planes y estrategias nacionales de desarrollo.

Es en este contexto en el que se percibe la necesidad de desarrollar esquemas más balanceados para la formulación de escenarios de desarrollo y la definición de lineamientos para el ajuste institucional de las entidades regentes del desarrollo rural colombiano. La Misión Rural busca contribuir con este propósito,

mediante la estructuración, acompañamiento y consolidación de propuestas regionales y departamentales de desarrollo rural sostenible, y con el objetivo explícito de incorporar estas prácticas en la cultura de las entidades planificadoras y ejecutoras de proyectos estratégicos de desarrollo rural y de consolidar, en la práctica y en la norma, mecanismos estructurados de concertación intersectorial e inter-territorial, para acordar criterios, evaluar el desarrollo de proyectos y re-orientar políticas y estrategias de desarrollo rural.



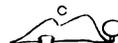
MISIÓN Y PRINCIPIOS ORIENTADORES

La Misión Rural, “Transición, Convivencia y Sostenibilidad” tiene por objeto generar propuestas precisas, viables y legítimas de política, caminos de acción y metas de desarrollo de la sociedad colombiana, desde la perspectiva rural y del aporte que el sector puede dar a la solución de los problemas del actual modelo de desarrollo para la construcción de una sociedad sostenible en un escenario de convivencia.

Para ello busca que sus resultados y el proceso de producirlos sean aplicados a través de acuerdos entre los actores del sector, con una orientación hacia el manejo de procesos de transición y soportado en un proceso de construcción

colectiva que imprima legitimidad a sus resultados y genere compromisos de acción a cada nivel territorial.

La Misión tiene como dimensión ética, en lo político, hacer prevalecer, dentro de un estado de derecho, la libertad individual con responsabilidad social, la democracia participativa y las autonomías regionales y locales; en lo económico, el principio de que la economía rural juegue un rol más claro en el crecimiento general; en lo social, la equidad y la convivencia, en lo cultural, el reconocer la diversidad, el revalorar las tradiciones, la solidaridad y la cooperación en el camino de afianzar una nacionalidad; y en lo ambiental, la sostenibilidad y conservación del patrimonio natural del país.



OBJETIVOS

La Misión se propone cumplir con los siguientes objetivos:

- Identificar, evaluar y validar experiencias estratégicas de desarrollo rural sostenible que, de replicarlas en forma generalizada, permitirían que el sector rural juegue un nuevo papel dentro del modelo general de desarrollo a través de:
 - una importante contribución al crecimiento de la economía nacional, directamente y a través del jalonamiento de otros sectores,
 - el desarrollo de esquemas que contribuyan en la solución de la pobreza, la exclusión y la inequidad,
 - la construcción de la convivencia, la paz y la estabilidad política.
- Elaborar propuestas y estrategias de acción en campos concretos de política que definan metas, objetivos, acciones institucionales y normativas, recursos de inversiones y agendas de trabajo entre los actores involucrados, que contribuyan en forma efectiva con el propósito de desarrollo integral del sector rural y de su contribución al desarrollo general.
- Involucrar a los actores del sector en la construcción colectiva de las propuestas y en la conformación de una red que garantice la continuidad, legitimidad y aplicabilidad de dichas propuestas más allá de la Misión misma, generando compromisos de los actores en la aplicación de las estrategias elaboradas.

Con el propósito de lograr los objetivos planeados y vincular a los actores directos e interesados en los asuntos rurales la Misión ha creado la *Red Transitar*, que se constituye en un mecanismo de trabajo que liderará el proceso de investigación, divulgación y revaloración del sector rural ante el país y en el campo internacional.



RED TRANSITAR

PRINCIPIOS Y VALORES

En el caso colombiano imaginar escenarios en los cuales la convivencia pacífica haya logrado desplazar de la vida cotidiana la violencia se convierte en los planos de la política, la cultura, la educación y la ciencia en el mayor de los desafíos. Es posible que no sólo la construcción de ese escenario, sino también su proyección surja de la aceptación de unas premisas básicas:

PRINCIPIO DE INTERLOCUCIÓN Cualquier proceso que se inicie en el camino para encontrar la convivencia, debe nutrirse de las ideas de todos y tendrá, así mismo, que aceptar que la expresión de las diferencias de los actores es un aporte hacia el consenso. Este principio de interlocución no puede en ningún caso ser subestimado, tergiversado o negociado. La base fundamental de la convivencia es la confianza y ésta se logra en la medida en que cada uno participe

activa y felizmente en la construcción de sociedad. Este horizonte de confianza y convivencia es asumido por la Misión Rural como principio de acción y orientación no sólo de las discusiones sino también de las proposiciones.

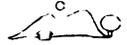
La búsqueda de soluciones a los problemas actuales tiene que iniciarse,

pensarse o imaginarse con una perspectiva de largo plazo. No se trata de postergar la solución, ni entrar en el inmovilismo. Se trata de construir escenarios permanentes y sólidos de equidad y no sólo pequeñas escenas efímeras cuyos logros tienden a difuminarse con el paso de los años y los meses. Es necesario pasar de los análisis y soluciones de coyuntura a los de prospectiva.

El gran marco de acción para la construcción de ese escenario posible

PERSPECTIVA DE LARGO PLAZO

CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO



sería un nuevo modelo de desarrollo. Los modelos actuales deben ser cuestionados. Es evidente que son insostenibles y que tienden a producir injusticia, inequidad y sobreexplotación de nuestros recursos. Es importante poner los interrogantes precisos al modelo actual y trabajar desde ya en imaginar un modelo más humano. La Misión Rural y su mecanismo de operación, la *Red Transitar*, tendrá como horizonte la configuración de un modelo de desarrollo en donde la sostenibilidad, la equidad y la justicia se constituyan en la base de la convivencia.

TRANSICIÓN HACIA UNA SOCIEDAD ABIERTA

una etapa de transición hacia una sociedad abierta que debe insertarse de manera decidida, no sólo en el mercado mundial sino también en la sociedad internacional. Una sociedad que tendrá que orientar gran parte de sus recursos hacia la formación de sus habitantes, no sólo con el propósito de ser más competitivos sino también más libres y con capacidad de moverse por múltiples escenarios y culturas. Una sociedad abierta al reconocimiento que nuestra diversidad biótica y cultural es una de las mayores potencialidades para la construcción de ese país que deseamos o imaginamos.

Buscará el reconocimiento colectivo de encontrarnos en

La necesidad impostergable de analizar, interpretar y proponer una visión de sociedad colombiana que incorpore el sector rural y su desarrollo como objetivo estratégico en el escenario futuro del país y en los procesos de integración latinoamericana. Un sector líder en la internacionalización de nuestra economía.

RECONOCIMIENTO DEL VALOR ESTRATÉGICO DEL SECTOR RURAL

Las premisas anteriores que orientan la Misión son la base del proceso y desde ellas se busca proporcionar una imagen objetivo de sociedad, un referente de futuro, que en lo político haga prevalecer la libertad individual, la democracia participativa y abra espacios a las autonomías regionales. Que en lo económico y social se oriente por el desarrollo sostenible, y que en lo cultural lo haga a partir del reconocimiento de la diversidad y las diferencias étnicas, de lenguajes y de formas de vida.

Es notorio que una de las mayores

POR QUÉ UNA RED

urgencias es crear espacios de transferencia de conocimientos, de diagnósticos compartidos, de interacción en la búsqueda de soluciones entre las instituciones del estado, los grupos de especialistas e investigadores, los sectores campesinos, las localidades, las organizaciones no gubernamentales.



Existe una multiplicidad de estudios realizados que siendo de un gran valor para los distintos intereses no se conocen o su divulgación es incipiente o superficial. Muchas de las organizaciones locales no conocen propuestas que, elaboradas por instituciones de alta calidad y con recursos nacionales e internacionales, sólo alcanzan a ser divulgadas en el nivel central o de manera restringida en las regiones. Así mismo una gran cantidad de propuestas a la solución de problemas de la región o de las localidades no alcanzan los espacios de decisión política del orden nacional.

Por otra parte, gran cantidad de recursos se orientan a la financiación de estudios o consultorías que no circulan entre los potenciales usuarios y una buena parte de ellos son planteados desconociendo el estado del arte en cada tema.

Es necesario pensar la Misión como un proceso que permita no sólo la producción y transferencia de conocimientos sino también que consolide en las regiones una institucionalidad coordinada y cohesiva, que lidere las propuestas de la Misión.

La Red no sólo es la presencia de enlaces sino también el conjunto de acuerdos o compromisos asumidos y promocionados desde la Misión.

Transitar, no es otra cosa que ir de un lugar a otro. Es andar de la sociedad actual a la deseada. Es caminar hacia el sitio o escenario que nos imaginamos.

Transitar, en nuestro caso, es aceptar encontrarnos en una etapa de transición y de manera cooperada y solidaria construir un nuevo escenario de manera colectiva.

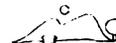
La *Red Transitar* es un espacio de participación

abierto que lidera, en cada región y campo de trabajo de la Misión, el proceso de configuración de una visión prospectiva de sociedad y de elaboración conjunta de diagnósticos nacionales y regionales compartidos por los distintos grupos. Es la Red un grupo humano, institucional y comunitario que desde este esquema de interacción continua, crea, presenta y propone soluciones a los distintos problemas locales y regionales.

Transitar busca dinamizar espacios de conversación entre los actores relevantes del sector rural en cada nivel territorial. Para ello, crea escenarios que faciliten el análisis de la situación actual del sector rural en cada región y el desarrollo de alternativas que potencialicen el

POR QUÉ TRANSITAR

QUÉ ES LA RED Y QUÉ ROLES JUEGA



desarrollo rural local, dentro de los principios de sostenibilidad y convivencia.

En estos espacios busca desatar procesos de aprendizaje colectivo, en que se armonicen y cohesionen criterios políticos, socioeconómicos y de otra índole, de los actores de los diferentes sectores públicos y privados, capaces de influir en el rumbo de desarrollo regional. En este sentido debe actuar como dinamizador de procesos locales de discusión de desarrollo rural sostenible.

Para ello, *Transitar* preve el desarrollo de lineamientos conceptuales, estructurales y metodológicos para acompañar el proceso de discusión en cada nivel territorial. Los resultados que produzca *Transitar* en cada nivel territorial, usando estos lineamientos e instrumentos, deben servir para realimentar a las entidades planificadoras y políticas de los respectivos niveles y comprometerlas con el alineamiento de acciones y recursos en las direcciones sugeridas por los mismos actores territoriales.

En el proceso de desarrollo de prospectiva rural, se busca también consolidar el conocimiento existente en los diferentes niveles y sobre temáticas relacionadas, y difundir ampliamente este conocimiento para que sea tenido en cuenta en la formulación de prospectiva rural territorial y nacional. Desde esta

perspectiva, la Misión Rural se constituye en un facilitador del proceso social de aprendizaje sobre el tema de desarrollo sostenible y articulador de escenarios de discusión estructurada y equitativa de este tema, con acciones paralelas tendientes a consolidar estos espacios de deliberación dentro de los mecanismos que sugiere la constitución colombiana.

La Misión Rural es un mecanismo creado con el patrocinio de entidades gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, para construir una red de concertación con actores de la sociedad civil, la academia y el estado, en los diferentes niveles territoriales, para diseñar en forma participativa, un conjunto de lineamientos que faciliten la transición, en el mediano y largo plazo, hacia un nuevo modelo de desarrollo sostenible, así como criterios para la modernización institucional del sector gubernamental colombiano responsable del desarrollo rural y del desarrollo agropecuario.

Para ello, la misión construye, a través de un diálogo estructurador con múltiples actores, la *Red Transitar*, como "una forma de andar de la sociedad actual a la deseada", de "caminar, de manera cooperada y solidaria, hacia el sitio o escenario que nos imagina-

QUÉ HACE LA RED O RAZÓN DE SER DE LA MISIÓN



mos” y también de “aceptar encontrarnos en una etapa de transición y construir un nuevo escenario de manera colectiva, que garantice un modelo de desarrollo rural sostenible, en un ambiente de convivencia y progreso social armónico y equitativo”.

En el proceso de iniciación de *Transitar*, ésta se concentra en:

- Imaginar y proponer escenarios futuros de desarrollo rural sostenible;
- Integrar criterios del orden nacional, regional y local sobre el tema;
- Producir propuestas colectivas que minimicen la duplicación de esfuerzos sectoriales y potencialicen los recursos y experiencias de cada nivel territorial;
- Organizar y operar núcleos de participación regional con expertos, funcionarios y representantes de la sociedad civil, para acordar asuntos rurales de carácter estratégico en Colombia y para evaluar la implementación y resultados de procesos y programas estratégicos del sector rural;
- Difundir, por medios masivos de comunicación, los resultados e inquietudes de la Misión;
- Promover, de esta forma, un proceso pedagógico entre los responsables del sector rural a

nivel gubernamental y los actores públicos y civiles más allegados a este sector.

En desarrollo de estas labores, la Misión recolecta, circula y discute ampliamente información actualizada sobre el sector (resultados de estudios, diagnósticos e investigaciones etc), utilizando para ello los canales de comunicación de mayor impacto social (radio, televisión, prensa, revistas, folletos, internet), creando de esta manera potenciales participantes en la *Red Transitar*, para el mediano plazo. Esto le da a la Misión también un carácter de facilitador de aprendizaje social masivo sobre los temas que ésta desarrolla.

- I. Academia: **QUIÉNES SON LOS MIEMBROS DE LA RED**
Universidades del Norte, Valle y Uis.
Investigadores Iica.
- II. Gremios:
Sociedad de agricultores colombianos, SAC
Federación Nacional de Ganaderos, Fedegan
Los industriales Andi y Acopi
- III. Campesinos:
Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, Anuc
Consejo Nacional Campesino, CNC
Organización Nacional de indígenas colombianos, Onic



IV. Gobierno:

Instituciones del sector rural en cada nivel territorial
Corpes de Orinoquia y Corpes de Amazonia (como nodos regionales)

Entidades adscritas

Programas especiales:

Red de Solidaridad Social
Desplazados
Plante

Consejería Económica, Dapre

Banco de la República

Federacafé

Otros ministerios:

Ministerio de Desarrollo

Ministerio de Comercio exterior

Ministerio del Medio Ambiente

Ministerio de Educación

V. Medios de Comunicación:

Prensa

Radio

Televisión

Revistas especializadas

Internet

VII. Organizaciones No Gubernamentales:

Ecofondo

Federación de ONGs

El resultado principal de la Misión, desde un punto de vista conceptual, es la definición de lineamientos para re-orientar el desarrollo territorial, con criterios de desarrollo sostenible en el mediano y largo

plazo. El trabajo preliminar que desarrolló el equipo central de la Misión resultó en la selección de siete temas orientadores de la discusión de la Misión Rural, que son:

- Dinamización Productiva.
- Ciencia y Tecnología.
- Economía Campesina.
- Institucionalidad.
- Sostenibilidad.
- Seguridad Alimentaria.
- Convivencia.

Sin embargo, el carácter participativo y de construcción social de conocimiento que caracteriza la filosofía de la Misión sugiere que para la discusión regional y departamental, se ajusten estos temas orientadores según las prioridades y perspectivas propias de cada nivel territorial. El nivel regional debe sintetizar las propuestas del nivel departamental y el nivel nacional las propuestas del nivel regional. Por esta razón es de esperar que en el documento final de propuestas de la

PRODUCTOS DE LA RED

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS NACIONALES, REGIONALES Y DEPARTAMENTALES



Misión se hayan hecho ajustes en la estructura temática y en los contenidos de las agendas preliminares de la Misión y el documento final de la Misión sintetice los lineamientos de desarrollo sostenible propuestos en forma cohesiva por los diferentes niveles territoriales y en relación con los temas concertados de las agendas.

**MEMOS DE
INVESTIGACIÓN Y
MATERIAL EDUCATIVO
SOBRE LOS TEMAS DE
LA MISIÓN**

La discusión sobre cada agenda implica un proceso de investigación y consolidación de conocimientos en los temas respectivos, de parte de los diferentes actores de la Misión, coordinados por los investigadores o profesionales de cada nodo. Los instrumentos de difusión e interlocución involucran en forma permanente a nuevos actores de la sociedad civil y pública en la discusión de los temas de la Misión.

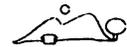
Desde esta perspectiva, la Misión está promoviendo y produciendo memos de investigación y material educativo, con el objeto de enraizar y estructurar la discusión sobre desarrollo rural sostenible en la cultura, las prácticas de interlocución y las instituciones competentes en cada nivel territorial que involucran la participación de la sociedad civil y privada.

Uno de los lineamientos que sugiere la constitución del 91 es el desarrollo de instrumentos para garantizar la participación ciudadana en las decisiones públicas, como los Consejos Territoriales de Planificación, los mecanismos de control social como veedurías ciudadanas, la tutela, y otros. Dentro de la filosofía constitucional, la ciudadanía debería velar porque los planes de desarrollo correspondan a los criterios y prioridades locales y el gobierno respectivo responda con claridad por su gestión ante la ciudadanía.

Sin embargo, la institucionalidad vigente hoy en día aun no responde con claridad a estos lineamientos. Los Consejos Territoriales de Planificación recién comienzan a operar en algunos departamentos y a nivel nacional, las veedurías existen como rol, pero no siempre cumplen su tarea y aun deja mucho que desear los mecanismos en uso de control social, como las oficinas de participación ciudadana, con honrosas excepciones.

Si bien existen algunas prácticas sugeridas para el mismo gobierno central, para la concertación de criterios de planificación; en general, el problema de integrar criterios

**CONSOLIDACIÓN DE
ESPACIOS DE
CONCERTACIÓN DE
CRITERIOS Y ACCIONES
DE DESARROLLO RURAL
SOSTENIBLE**



sectorial o territorialmente es responsabilidad de cada entidad reguladora de políticas al correspondiente nivel. No hay suficientes espacios institucionales consolidados y operativos para la concertación de criterios de desarrollo nacional-territorial, ni tampoco para la concertación de criterios intersectoriales al interior de la institucionalidad territorial.

La Misión Rural consciente de esta carencia estructural de la institucionalidad vigente preve el desarrollo de espacios estructurados para la consolidación de criterios intersectoriales e interterritoriales, que permitan consolidar una visión prospectiva de largo plazo para el sector rural colombiano. Más que el contenido mismo de las propuestas que se produzcan en estos espacios, la Misión espera desarrollar o consolidar espacios de interlocución que sirvan para integrar criterios y acuerdos de acción en el mediano y largo plazo orientados a generar esquemas sostenibles de desarrollo rural, que optimicen el potencial propio de cada nivel territorial y del país en general. Como resultado inicial de este esfuerzo se tendrá un primer resultado del ejercicio de consolidación de criterios nacionales y regionales sobre diagnóstico de problemática actual del sector rural y sobre propuestas regionales y nacional.

Parte del ejercicio de investigación y consolidación de criterios de desarrollo rural sostenible

INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

que se adelanta en la Misión, requiere la actualización a cada nivel gubernamental de información sobre desarrollo rural sostenible. Es de esperar que la documentación recolectada y analizada por la Misión en los diferentes niveles, sirva de material a investigadores y funcionarios para seguir avanzando en el proceso de estructuración del conocimiento disponible sobre posibilidades de desarrollo rural sostenible. La Misión preve esfuerzos para poner en disposición del público toda la información que recoja, al menos aquella que pueda ser ofrecida en forma electromagnética a través del servicio de información *Transitar* en internet. La Misión actúa así como instrumento catalizador de conocimiento especializado sobre el tema de desarrollo rural sostenible.

Teniendo en cuenta que los valores de la Misión orientan sus acciones hacia la construcción de conocimiento y criterios compartidos que potencien la capacidad de lograr impactos sustanciales en el nivel de desarrollo

PROPUESTAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE



del campo colombiano, se preve en el diseño de eventos y metodologías de trabajo de *Transitar*, que los resultados de las propuestas sean lo suficientemente detallados para que ellas se traduzcan en compromisos de acción y proyectos institucionales coherentes con estas propuestas de desarrollo rural sostenible.

La segunda fase de la Misión, que se espera también consolidar durante el desarrollo de esta primera fase, se orientaría a coordinar la consolidación y ejecución de proyectos coherentes con los objetivos de la Misión en cada nivel territorial. Para lograr este objetivo, la Misión preve una interlocución directa con los responsables de la planeación territorial, dentro del contexto del proyecto de *La Trocha Ciudadana* que iniciará el gobierno central, a través de la Red de Solidaridad, para consolidar criterios de planificación e integrar la discusión de pobreza y convivencia en la discusión de planes de desarrollo municipal y departamental.

Los mecanismos de difusión masiva de información de *Transitar* (radio, T.V., internet) están en operación hoy en día y tienen como propósito difundir con calidad las principales propuestas e interrogantes de la Misión, para contribuir a crear conciencia y conocimiento sobre el tema en la sociedad pública y civil.

Parte del objetivo de esta estrategia es también la de poder impactar el nivel de compromiso en la discusión de los niveles municipales y departamentales de los actores relevantes que puedan aportar en esta discusión y que tengan capacidad de comprometer y liderar entre las organizaciones públicas o civiles en su respectivo nivel, en esfuerzos concretos de acción encaminados a la re-orientación del modelo actual de desarrollo rural en su región.

DIFUSIÓN CUALITATIVA
DE RESULTADOS DE LA
MISIÓN EN FORMA
MASIVA



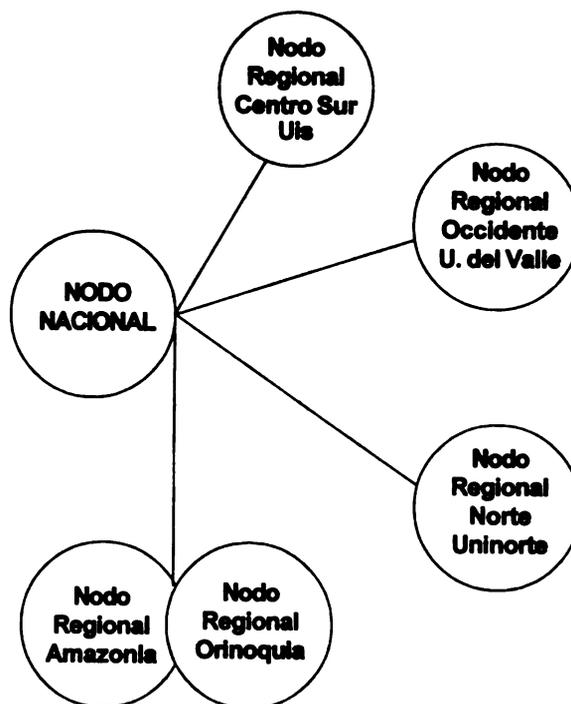
ORGANIZACIÓN DE TRANSITAR

ESTRUCTURA DE LA RED

Transitar es una organización tipo red, con un equipo central que a la vez opera como nodo nacional y cinco nodos regionales que replican la acción a nivel regional. La responsabilidad de los nodos es la de liderar y sintetizar el proceso de diseño de estrategias de desarrollo rural sostenible, involucrando actores locales relevantes para garantizar la solidez, coherencia y equidad del proceso.

El desarrollo de propuestas se apoya en esquemas de discusión, tipo reuniones, talleres, encuentros nacionales y regionales y mesas de trabajo regionales o departamentales, sobre las agendas temáticas alrededor de las cuales se estructura la discusión. Enseguida se detallan los roles y esquemas de comunicación previstos para la *Red Transitar*.

La Red Transitar



Cuadro 1



NODO NACIONAL El nodo nacional se encuentra ubicado en el IICA, está compuesto por el director de la Misión, sus asistentes de investigación y logísticos y los consultores asociados a la Misión para el desarrollo de agendas. En general, el nodo nacional soporta las actividades de *Transitar* en términos de administración de recursos, recolección y síntesis de resultados de la Misión Rural, así como labores técnicas y logísticas, como el diseño y estandarización de instrumentos de diagnóstico y propuestas, comunicación interna con los demás nodos de *Transitar* y hacia la opinión pública. Como nodo nacional, actúa como interlocutor de las entidades públicas y representantes de la sociedad civil, a nivel nacional.

En mayor detalle, son responsabilidades del nodo nacional:

- Proponer la identidad y organización de la Misión y la Red *Transitar*.
- Gestionar los recursos para el desarrollo de la Misión y administrarlos.
- Elaborar las herramientas técnicas y metodológicas para estructurar el desarrollo de propuestas nacionales y regionales.
- Realizar de manera participativa los documentos básicos donde se definen los lineamientos centrales sobre los cuales la Misión desea concentrar sus esfuerzos.
- Liderar la discusión nacional de los temas de la Misión Rural.
- Coordinar las agendas de las reuniones, encuentros, talleres regionales y mesas de trabajo y preparar el material de soporte para su efectivo desarrollo.
- Acompañar el proceso de incorporación de nuevos actores en la Red, entrenarlos en los esquemas y procedimientos de organización y trabajo y facilitar su labor a los nodos en aspectos técnicos y operativos.
- Desarrollar las estrategias de comunicación y manejo de información entre los nodos y con las demás entidades del sector público y representantes de la sociedad civil y coordinar la red de comunicaciones a nivel nacional y territorial.
- Crear y aplicar en el nivel nacional, la estrategia de concientización e incorporación de criterios resultantes de la Misión, en los planes y programas de desarrollo.
- Divulgar masivamente los resultados del análisis y prospectiva a nivel nacional y buscar el compromiso de actores civiles, privados e institucionales con acciones concretas coherentes con los lineamientos de la Misión, para consolidar el contexto requerido para la realización de la fase II de la Misión.



NODO REGIONAL Cada uno de los cinco nodos regionales tiene la responsabilidad de liderar en su región y en los departamentos que la integran el proceso de desarrollo de propuestas de la Misión. Cada uno contará con un director del nodo y un asistente, así como con otros especialistas de tiempo parcial que aporte la universidad respectiva como contribución al desarrollo de la Misión. Este equipo debe ser responsable por las siguientes acciones, además de las ya descritas para el nodo nacional que apliquen al nivel regional:

- Participar en los foros nacionales.
 - Desarrollar espacios estructurados de debate sobre desarrollo rural, en las regiones y departamentos.
 - Divulgar criterios y replicar en espacios departamentales la discusión fundamental de la Misión, agregando valor en cada nivel.
 - Actuar como multiplicadores de los acuerdos y criterios de desarrollo rural sostenible que vaya generando la Misión.
 - Consolidar el diagnóstico y las propuestas regionales.
 - Liderar la integración de criterios de la Misión con otros criterios territoriales en los espacios de formulación de planes territoriales de desarrollo.
- Hacer los esfuerzos conducentes a la incorporación local de prácticas de debate sobre el tema en los espacios institucionales correspondientes y colaborar en el diseño y desarrollo de la segunda fase de la Misión.

Los resultados intermedios del diagnóstico y las propuestas así como la información relevante a los temas de la Misión, serán permanentemente procesados y difundidos a través de los siguientes medios:

ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES:

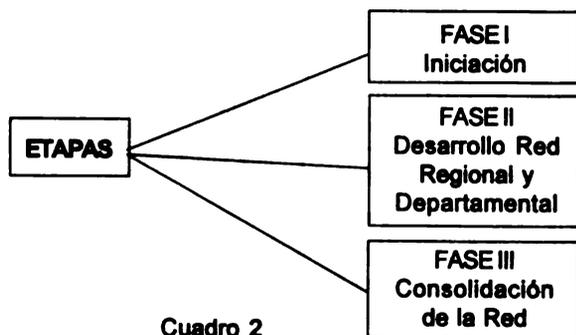
- Boletín Transitar,
- Programa de radio Transitar,
- Programa de TV, Transitar.
- Página web, Transitar
- Correo electrónico entre los miembros de Transitar.

A la vez que se desarrollan los foros, reuniones y mesas de trabajo, el nodo nacional y los nodos regionales establecerán foros permanentes de discusión por estos medios, incorporando otro tipo de actores de la sociedad civil y de las entidades públicas, en el análisis y la reflexión sobre posibilidades y proyectos de largo plazo que potencialicen la capacidad social para de crear espacios de convivencia y desarrollo sostenible.



ETAPAS EN LA CONSTRUCCION DE LA RED

La *Red Transitar* desarrollará su acción en tres fases: la primera cubre el período de preparación del proceso de la Red; la segunda es la fase de consolidación de la Red y la tercera la de formalización e institucionalización de mecanismos exitosos de formulación estratégica, desarrollo, seguimiento y evaluación de programas estratégicos de desarrollo rural. (Cuadro 2).

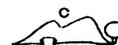


Cuadro 2

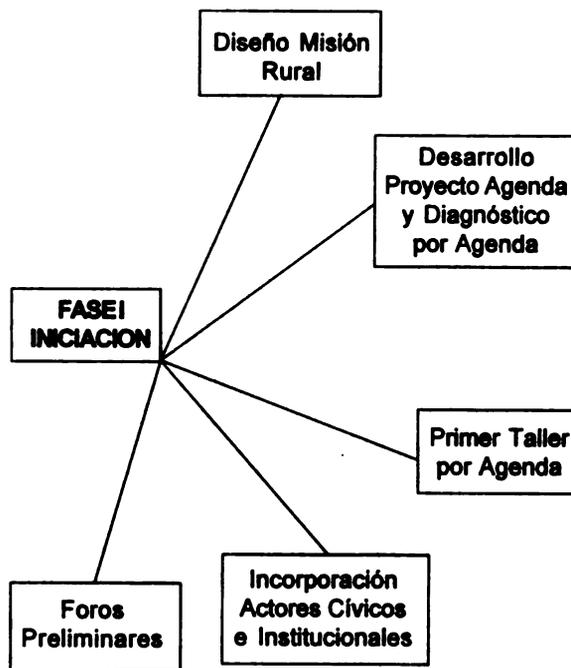
En esta fase se llevan a cabo:

FASE DE INICIACIÓN

- El estudio de la situación actual del sector rural. Diseño de la Misión Rural.
- La selección e incorporación de actores cívicos, académicos y públicos del nivel nacional.
- Seminario Permanente de discusión por Agendas.
- Primera Reunión Nacional:
Propósito: Acordar y ajustar el esquema y propósito de la Misión, con los actores del nodo nacional. Acordar puntos críticos en el diagnóstico, en general y desde la perspectiva de las diferentes agendas.



- Negociación y desarrollo de compromisos con entidades planificadoras y de investigación en desarrollo regional y rural, de carácter regional o departamental que acepten vincularse a *Transitar* como nodos regionales, o actuar como co-patrocinadores de la Misión Rural cualitativa o financieramente.
 - Incorporación de nuevos actores en cada nivel regional y en los temas requeridos para el desarrollo de la Misión. (Cuadro 3).
- PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INSTALACIÓN DE LOS NODOS**
- Acuerdo sobre criterios de selección de los nodos regionales.
 - Determinación de las regiones.
 - Análisis y selección de los actores académicos e investigativos que tienen presencia relevante en cada región y que deben ser convocados.
 - Presentación de la Misión y concertación de acuerdos.
 - Incorporación de los actores en la organización de la Red en los escenarios previstos para *Transitar*.



Cuadro 3



FASE DE DESARROLLO DE LA RED REGIONAL Y DEPARTAMENTAL

El nodo regional será responsable de liderar en su región los procesos de participación, después de acordar conjuntamente con el nodo nacional las agendas, principios y metodologías de trabajo. El objeto de esta fase es elaborar diagnósticos compartidos identificando problemáticas regionales y departamentales sobre el tema rural, estudios e investigaciones sobre el tema, así como lineamientos de desarrollo sostenible y acciones y proyectos que se estén llevando a cabo o se puedan desarrollar en el respectivo nivel territorial, que orienten en forma estratégica las potencialidades locales de desarrollo sostenible en el mediano y largo plazo.

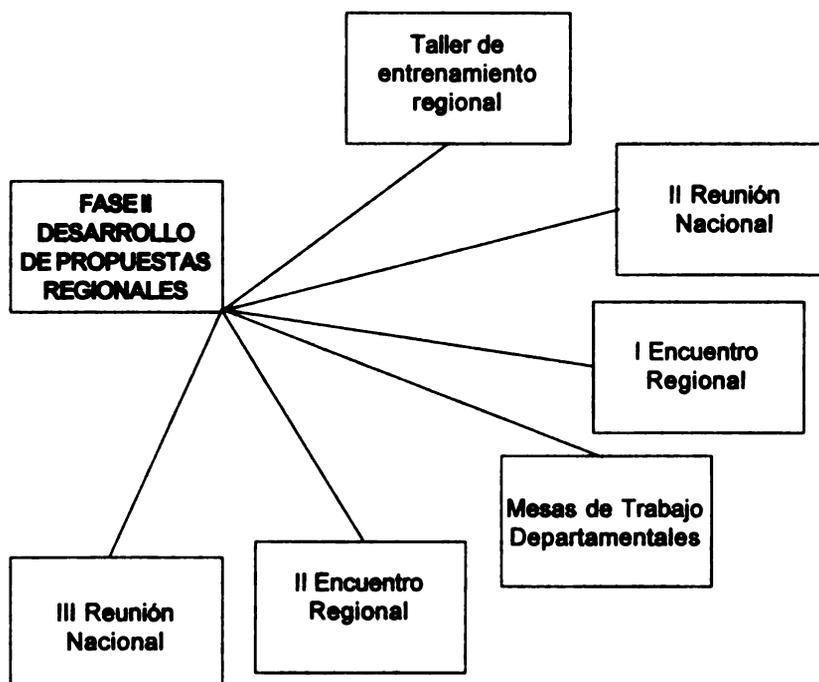
El proceso de preparación de diagnósticos y propuestas involucra a funcionarios de las entidades gubernamentales del sector agropecuario, con capacidad de liderazgo y autoridad reconocida en estos temas o afines, así como a representantes de gremios, asociaciones cívicas o privadas, y busca generar acuerdos colectivos sobre los campos de interés y problemas más urgentes en el sector que puedan ser luego abanderados al interior de las entidades planificadoras, como criterios orientadores de decisiones estratégicas de planeación al respectivo nivel territorial.

A nivel regional, cada nodo inicia su acción una vez seleccionada la entidad líder (universidad, Corpes). Después del empalme de los responsables de cada nodo con el nodo nacional y apoyado por éste, el nodo procederá a realizar una convocatoria a una primera mesa de trabajo orientada a comprometer en su nivel regional y departamental a nuevos actores de la Misión Rural con los fines y objetivos de ésta.

Esta fase se espera que dure seis meses como mínimo. El resultado de esta fase es la preparación de un documento de carácter regional que avance desde esta perspectiva en el diagnóstico y las propuestas de desarrollo rural sostenible. Dicho documento debe presentar una síntesis de la problemática regional y de sus perspectivas. Los eventos significativos en esta fase son:

- Taller de Entrenamiento Regional
- Primer Encuentro Regional.
- Segunda Reunión Nacional
- Mesas de Trabajo Departamentales
- Segundo Encuentro Regional
- Tercer Encuentro Regional

El siguiente capítulo detalla estos eventos, así como las metodologías y roles previstos para la realización de cada evento.



Cuadro 4

FASE DE CONSOLIDACIÓN DE LA RED

En esta fase se definen los instrumentos de comunicación y concertación para impactar las decisiones territoriales de planeación, mediante la incorporación de criterios de sostenibilidad producidos por la Misión.

Un primer instrumento para garantizar la coherencia y calidad de los resultados de la Misión es el diseño y aplicación, desde la primera fase, de mecanismos de seguimiento a los procesos tanto nacionales como regionales para minimizar sesgos,

inconsistencias y atrasos en los resultados parciales y corregir en el momento oportuno los problemas que se presenten para evitar que la situación se salga de control.

Otro elemento para ser considerado es la calidad de participación que se implemente en cada nivel territorial. Para ello el nodo nacional diseñará criterios para la selección de los actores regionales y departamentales, buscando óptima representatividad y autoridad cívica y pública de los actores de la Misión en cada nivel y buscando a la vez, que haya un balance en la participación pública y



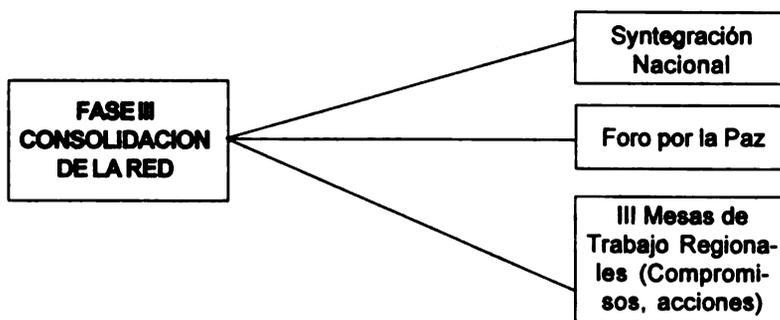
privada de los diferentes subsectores, agentes gubernamentales, gremios, ONGs y demás tipos de actores de la Misión.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la Misión es incidir en el desarrollo de criterios de sostenibilidad que sirvan de soporte en la formulación de planes de desarrollo territorial, en esta etapa y desde la fase de iniciación, se buscará trabajar con líderes territoriales, que lideren en cada región la incorporación de criterios de la Misión en los respectivos planes de desarrollo. Para ello se seleccionarán destacados profesionales que se reconozcan como líderes de la sociedad civil y pública en cada región, y que estén en capacidad de exponer y defender los principios de la Misión ante los espacios de formulación y decisión de políticas territoriales.

El énfasis más importante en esta etapa será la consolidación de criterios para la formulación de propuestas de desarrollo rural

sostenible, en cada nivel de los espacios de concertación de *Transitar* y preferiblemente también en otros espacios de concertación público-privada. Para avanzar en este sentido se preve desde la fase de desarrollo, la activa participación de los actores regionales de la Misión en los espacios de deliberación de su región en los cuales se definan rumbos de desarrollo rural o temas relacionados.

En particular se preve la articulación de la Misión con los Corpes, Consejos Departamentales de Planificación, las Mesas de Solidaridad Departamentales y otros espacios de gestión pública con participación de la sociedad civil, ya constituidos en cada territorio, donde los haya. La Misión, antes que pretender crear tal tipo de prácticas y espacios de deliberación, busca articularse a los que ya operan en cada nivel territorial y contribuir para articular deliberaciones específicas en torno al desarrollo rural sostenible que se den en estos espacios.



Cuadro 5



ESPACIOS DE CONCERTACIÓN DE LA MISIÓN

La naturaleza misma de las tareas de *Transitar* requiere el diseño de instrumentos de comunicación, difusión y aprendizaje sobre el tema de desarrollo rural sostenible. La multiplicidad de actores que se aspira a congregarse a través de mesas de trabajo, y otros esquemas de participación como son: talleres, encuentros, reuniones, boletín, e-mail, etc., obliga a diseñar en detalle la preparación, el desarrollo y la síntesis de estos eventos, a la vez que prever los suficientes mecanismos de apoyo logístico y administrativo que creen un contexto adecuado para el desarrollo exitoso de los mismos. En seguida se detallan los objetivos de los diferentes tipos de espacios de concertación previstos.

La Reunión Nacional es un espacio de deliberación y concertación que busca generar sinergia entre los participantes de la Misión Rural, representantes de los distintos niveles públicos territoriales y sectoriales y de las distintas formas de representación de la sociedad civil, sobre los temas de interés de la Misión.

La Primera reunión nacional se llevó a cabo en septiembre de 1997, en Villa de Leyva, y en ella se debatieron y acordaron los principios y esquemas de organización de la Misión y se hicieron aportes al diseño y contenido de las agendas de discusión con participación del nodo y actores nacionales (Ver cronograma).



La Segunda reunión nacional tendrá participación de los representantes de nodos regionales y actores nacionales de la Misión y tendrá como objetivos: la discusión de los principales cuestionamientos de fondo al actual modelo de desarrollo rural y la búsqueda de acuerdos sobre lineamientos para el desarrollo de propuestas de desarrollo rural sostenible.

La Tercera y última reunión nacional, presentará para la discusión final el borrador de lineamientos y propuestas para el desarrollo rural sostenible, que sintetiza las propuestas regionales que, depurado posteriormente, será la propuesta de la primera fase de la Misión Rural. Igualmente se espera en esta reunión nacional, debatir la estrategia, los proyectos y compromisos de los actores nacionales y regionales, para el desarrollo de la segunda fase de la Misión.

TALLER DE ENTRENAMIENTO REGIONAL En el Taller de entrenamiento regional se brindará a los investigadores y asistentes de los nodos lineamientos y herramientas detalladas sobre la organización *Transitar*, esquemas de trabajo, espacios de concertación, metodologías e instrumentos operativos.

Más que iniciar discusiones detalladas sobre los temas de la Misión, se espera en este encuentro afianzar

relaciones entre los miembros regionales y departamentales de la Misión y generar acuerdos básicos entre ellos sobre la organización *Transitar* a nivel regional y departamental, eventos, agendas, participantes, compromisos y resultados esperados de cada cual.

La metodología de trabajo de este taller, en términos generales, consistirá en la realización de plenarias con presentaciones de la Misión Rural y la *Red Transitar*, y equipos de trabajo con facilitadores del nodo nacional, para resolver inquietudes, discutir sugerencias y buscar acuerdos conceptuales, programáticos y metodológicos con los nodos regionales. Igualmente, busca hacer entrega a los nodos de todo el conjunto de documentos base para la discusión regional que habrá terminado de preparar el nodo nacional, en particular el documento de la Misión Rural y la *Red Transitar* y el documento detallado de metodología, los lineamientos de diagnóstico por agenda, y documentación de los Corpes y DNP sobre planes, programas y propuestas vigentes de desarrollo rural territorial.

Los Encuentros Regionales son espacios estructurados de discusión donde se invita a representantes de la sociedad civil y pública regional y departamental, que puedan aportar sustancialmente

ENCUENTROS REGIONALES

en el diagnóstico y propuestas relacionadas con cada una de las agendas de trabajo, a participar en el análisis de la situación rural regional y en el desarrollo de propuestas de desarrollo rural sostenible.

Previo a la preparación del Encuentro regional, el nodo responsable del mismo estudia y complementa el documento base para orientar la discusión siguiendo los lineamientos metodológicos y de diagnóstico preparados por el nodo regional.

Después del Encuentro regional, el nodo regional mejora y consolida el documento base, integrando en la discusión las propuestas de los participantes en el encuentro.

El equipo de investigadores del nodo debe realimentar a los participantes en el encuentro (y posteriormente también a la sociedad pública y civil regional y departamental interesada) y elabora el documento síntesis de diagnóstico y las recomendaciones regionales.

Cuadro 6

GRUPO FECHA	GRUPO CENTRAL	NODO CENTRAL	GRUPO REGIONAL (Universidades)	RED NODO REGIONAL	DEPARTAMENTOS
1997	Propuesta Misión Documento Misión	I REUNION NACIONAL → X/97 Documento Misión			
Enero-98	Documento diagnóstico Agendistas Documento Transitar + Metodología	REUNION NODO CENTRAL 15-1-98			
Feb-98		II REUNION NACIONAL 9 y 10 - II - 98 Documento diagnóstico Nacional	TALLER ENTRENAMIENTO REGIONAL 5 y 6 - II - 98 ↓ REUNION GRUPO REGIONAL Plan desarrollo Departamental Documento Corps	I ENCUENTRO REGIONAL 1 al 15 - II - 98 Lineamientos diagnóstico regional	I MESA DE TRABAJO DEPARTAMENTAL 13 - II - 98 Documentos de diagnóstico departamental
Mar-98	Metodología, propuestas departamental y regional		↓	II ENCUENTRO REGIONAL 15 al 30 - III - 98 Síntesis diagnóstico Regional	II MESA DE TRABAJO DEPARTAMENTAL 9 al 31 - III - 98 Documento propuesta departamental
Abr-98					
May-98	REUNION NODO CENTRAL Documento propuesta Nacional			III ENCUENTRO REGIONAL 1 al 7 - IV - 98 Documento propuesta nacional	
Jun-98				III REUNION NACIONAL 1 al 15 - VI - 98 Documento propuesta nacional revisado	
Jul-98				Documento propuesta nacional final	



En seguida se detallan los objetivos de cada uno de estos encuentros

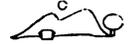
PRIMER ENCUENTRO REGIONAL. El Primer Encuentro Regional tendrá lugar después de la realización del Taller de Entrenamiento Regional, y será facilitado y preparado en términos de agenda y coordinación operativa por los miembros de los nuevos nodos regionales, con apoyo conceptual y presencial de representantes del nodo nacional. Estarán invitados los actores regionales y departamentales previamente contactados por los responsables de cada nodo, los responsables del nodo y los representantes del nodo nacional. Su objetivo es la instalación formal de la *Red Transitar* en cada región y el inicio de la Misión Rural en dicha región. Resumiendo, los objetivos de este evento son:

- Analizar la problemática regional, desde una perspectiva integral y desde la perspectiva de cada agenda.
- Presentar lineamientos de diagnóstico nacional sobre desarrollo rural. Adelantar discusiones de diagnóstico regional, en conjunto entre todos los actores del nodo regional y los representantes del nodo nacional (directivos Misión, agendistas). Buscar acuerdos sobre prioridades del diagnóstico, desde la perspectiva regional.
- Profundizar sobre las conclusiones y sugerencias de cada agendista, desde el punto de vista de contenidos, así como sobre nuevos criterios a considerar en el análisis y desarrollo de propuestas.
- Acordar las agendas para desarrollar en la Misión y los procedimientos para el desarrollo de propuestas.

Previo al desarrollo del primer encuentro, los nodos deben haber estudiado y debatido internamente los documentos base para el análisis que aportará el nivel nacional, éstos es:

- documento Misión Rural - *Red Transitar*
- documentos departamentales DNP
- diagnósticos nacionales por agenda y guías para el trabajo regional de diagnóstico

El Segundo Encuentro Regional tendrá lugar con posterioridad a las primeras Mesas de Trabajo Departamentales, para sintetizar a nivel regional los diagnósticos departamentales generados en las respectivas mesas de trabajo departamentales (segunda quincena de febrero). Contará nuevamente con el apoyo de representantes del nodo nacional. También en este encuentro se afinarán las agendas y metodologías,



para la formulación de propuestas de desarrollo rural sostenible en cada nivel territorial.

El Tercer y último Encuentro Regional, posterior a las segundas Mesas de Trabajo Departamentales, buscará desarrollar acuerdos sobre una propuesta regional de desarrollo rural sostenible, así como sobre esquemas de organización económica, social e institucional que se deban fomentar para fortalecer la capacidad de desarrollo sostenible del sector rural en el mediano y largo plazo en la región. Como resultado del mismo, el nodo regional deberá sintetizar y circular el documento de propuesta regional de desarrollo rural sostenible.

MESAS DE TRABAJO DEPARTAMENTALES Las mesas de trabajo actúan como un espacio de formulación, análisis y discusión de los diagnósticos departamentales y el desarrollo de propuestas de desarrollo rural sostenible departamentales. La metodología de trabajo será similar a la descrita anteriormente para los encuentros regionales y será explicada en el Taller de Entrenamiento Regional, y aplicada y coordinada por los responsables del respectivo nodo regional.

La Primera mesa de trabajo departamental sobre diagnóstico departamental y la Segunda Mesa de trabajo será para acordar los lineamientos y propuestas departamentales para la Misión Rural.

La metodología de la Reunión Nacional se divulgará con mayor detalle, previamente a la realización de cada una de ellas. La metodología más recomendable para el desarrollo de la Reunión Nacional es denominada *syntegración* y se describe en forma genérica a continuación.

La *Syntegración* es una metodología para concertar en forma participativa una perspectiva u orientación política o estratégica entre un grupo de personas que tienen un propósito organizacional compartido, logrando un óptimo de sinergia y coherencia en las recomendaciones finales del grupo. Fue diseñada por Stafford Beer, conocido científico inglés, fundador de la disciplina denominada Cibernética Organizacional, que estudia las características de las organizaciones sociales complejas.

La metodología de *Syntegración* reúne a un grupo aproximado de treinta personas, durante tres o cuatro días, y preve un esquema de organización que garantiza un máximo de participación y un nivel óptimo de coherencia en las propuestas finales de los grupos de trabajo. El esquema de organización de las reuniones se

LINEAMIENTOS E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS PARA EL DESARROLLO DE ESPACIOS DE CONCERTACIÓN

METODOLOGÍA DE SYNTEGRACIÓN



basa en la figura geométrica de un icosaedro, que es el poliedro regular más compacto que existe en la naturaleza. El icosaedro tiene doce (12) vértices y treinta (30) caras que, para efectos de la metodología, se asimilan, cada vértice con un tema de trabajo y cada arista con un participante en el ejercicio.

El primer día de trabajo, se diseña conjuntamente la agenda de temas y se establecen los equipos de trabajo, respetando las preferencias de los participantes, en la medida de lo posible, con el apoyo de una herramienta estadística que computa preferencias y define la pertenencia de cada participante en los equipos y temas. El segundo, tercer y último día, los equipos deliberan en horarios y con la estructura pre-establecidos, para profundizar en el diagnóstico del tema y generar propuestas sobre el mismo.

Cada participante puede ser miembro con voz y voto en dos grupos temáticos, y crítico (con voz pero sin voto) en otros dos. También puede actuar como observador de otros equipos en los cuales no pudo participar. Cada equipo de trabajo se identifica por un color y cada miembro por una arista que tiene dos colores, los colores de los vértices que ella conecta en el icosaedro y que identifican los temas en los cuales él (ella) es miembro activo.

Durante las sesiones de trabajo se cuenta con el apoyo de facilitadores expertos, que sintetizan y cohesionan las propuestas de los participantes. Igualmente se cuenta con un equipo de apoyo logístico que prepara los materiales y apoyos para garantizar el cumplimiento de la agenda y los objetivos de trabajo.

Al finalizar la *syntegración* se cuenta con documentos producidos por los mismos grupos de trabajo, con sus acuerdos y propuestas sobre cada uno de los temas debatidos.

Durante el Taller de Entrenamiento Regional, se explicará en detalle la metodología y los

instrumentos de trabajo para el Encuentro Regional. En términos generales, la metodología se basará en el desarrollo de reuniones plenarios para la exposición de los temas globales y de las propuestas de los equipos de trabajo, y los talleres por equipos de trabajo en los diferentes temas de las agendas.

Tanto las plenarios como cada equipo de trabajo contarán con la asistencia de un facilitador y un relator, que garanticen una participación equitativa y creativa, y el registro fiel de lo esencial de los argumentos y las sugerencias de cada equipo.

LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LOS ENCUENTROS REGIONALES:



Durante el transcurso de las plenas, las discusiones son grabadas y posteriormente digitadas, para su revisión, síntesis e incorporación en el documento base por un equipo de asistentes. El documento base resultante del Encuentro regional es posteriormente enviado por correo electrónico a los interesados y en general a todos los usuarios de la Red electrónica *Transitar*.

Tanto el programa de radio *Transitar*, como el programa de televisión *Transitar* y el boletín *Transitar* se alimentan de entrevistas, comentarios y respuestas a los interrogantes importantes sugeridos en los debates de las reuniones, encuentros y Mesas de Trabajo. Sería deseable reproducir en lo posible, esquemas similares de participación y divulgación en cada región.

desarrollo de los objetivos de cada una de las mesas; igualmente, se harán llegar con anterioridad los documentos base de discusión. Se contará con la figura de un facilitador y con apoyo logístico y asistencial, para garantizar que se recojan en forma documental las diversas perspectivas y aportes de los participantes en la Mesa de Trabajo. El nodo regional tendrá luego la responsabilidad de producir el documento base de cada departamento, y de irlo perfeccionando, sintetizando y precisando en conversaciones y discusiones posteriores con los participantes en la mesa.

LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS MESAS DE TRABAJO El nodo regional coordinará académica y logísticamente la realización de las dos mesas de trabajo en cada uno de los departamentos bajo su competencia. La metodología de trabajo será similar a la de los Encuentros regionales, adaptándola y perfeccionándola para favorecer el



GUIA METODOLOGICA

PARA LA FORMULACIÓN DE DIAGNÓSTICOS Y PROPUESTAS
DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE DE CADA NIVEL
TERRITORIAL¹

MARCO CONCEPTUAL A nivel académico, el debate más reciente entre escuelas de pensamiento sobre desarrollo social y económico ha estado altamente influenciado por el denominado pensamiento sistémico o pensamiento ecologista. Este pensamiento, —a diferencia del pensamiento organizacionista, vitalista y mecanicista que dominaron la mayoría de las escuelas filosóficas y científicas en los últimos siglos— parte de la base que nada existe en forma completamente independiente del entorno al cual pertenece, y con este principio logra virar el foco de observación de la ciencia misma.

La ciencia tradicional parte de la hipótesis de que, sólo lo que es observable y verificable en forma objetiva bajo diferentes contextos de observación es válido como ley de comportamiento, y lo demás son fenómenos no válidos para la observación científica. La filosofía sistémica sostiene que la complejidad natural del mundo físico implica órdenes de magnitud mayor que nuestra propia complejidad como observadores que somos del mismo y, aun más, en nuestra condición de ser parte integral de éste.

La perspectiva sistémica y en particular el enfoque de la cibernética

1 Elaborada por: Angela Espinosa, Consultora Misión Rural.

2 Ver *Cybernetics and Management*, Beer, John Wiley and Sons, 1967.



organizacional², una de sus vertientes, ha arrojado muchos trabajos académicos de alto prestigio, con desarrollos metodológicos e instrumentales aplicables a procesos de planeación pública y privada, de diagnóstico organizacional, de evaluación de gestión y de manejo de situaciones problemáticas, entre otras.

Una de las características del pensamiento cibernético y sistémico es la simplicidad y naturalidad de los instrumentos metodológicos que sugiere. La metodología que se presenta en este documento, para estructurar la discusión de propuestas de la Misión Rural, es una metodología cibernética organizacional, diseñada originalmente por S. Beer y trabajada posteriormente por Raúl Espejo, con influencia de la Cibernética de Segundo Orden que lideran académicamente Heinz Von Foerstr y Humberto Maturana, entre otros. La metodología, conocida inicialmente como método de diagnóstico y luego como Viplan, se fundamenta en el modelo del sistema viable desarrollado por Beer. En Colombia ha sido utilizada y divulgada a nivel académico y a

nivel de consultoría; en particular ha servido como fundamento de la denominada auditoría organizacional y de gestión por la Contraloría General de la República en los últimos dos años.

La metodología que propongo a continuación se fundamenta en mi propio conocimiento y experiencia en el uso de éstas y otras herramientas cibernéticas, pero incorpora mi propia interpretación y adaptación, como resultado de mi propia experiencia en su aplicación reciente en el sector público colombiano³ al tema más amplio de diagnóstico y propuestas de desarrollo no empresarial sino comunitario.

Esta orientación conceptual, conocida como Cibernética Organizacional, desarrollada por Beer, sugiere y recomienda el uso de la metodología de *syntegración* para la estructuración de debates de carácter político y estratégico en las organizaciones. Desde esta perspectiva y mi propia experiencia en la introducción de esta tecnología al país⁴ y en participación en eventos internacionales, considero recomendable usarla para consolidar las propuestas regionales

3 Ver Espinosa & Reyes. El proceso de incorporar distinciones: ... Foro internacional IAP, Cartagena, junio 1997. Ver Revista Economía Colombiana, 1995, 1996, 1997..

4 Syntegraciones de World Government Agency, Universidad de los Andes, 1993, Syntegración de Gorgona, Ministerio del Medio Ambiente & Contraloría, Desarrollo organizacional de la Facultad de Ingeniería., Villa de Leyva, agosto, 1997.



y crear la estructura para el desarrollo de la síntesis nacional y los detalles regionales de lineamientos y propuestas que será el resultado de la Misión Rural en su primera fase.

CONCEPTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Desde una perspectiva sistémica, el concepto de desarrollo sostenible es aquel que logra una comunidad, cuando sobrevive en condiciones humanitarias sin deteriorar la capacidad para lograr lo mismo en las generaciones futuras⁵

La capacidad de sobrevivencia está íntimamente ligada con la capacidad de adaptación de la organización social. Una organización social rígida no opera en forma efectiva en un ambiente cambiante, así como una organización demasiado flexible no se adapta con facilidad a un entorno rígido o hiper-estable.

En el caso del desarrollo socio económico, en particular rural, una comunidad organizada con una administración pública efectiva, es

capaz de lograr un desarrollo sostenible solamente si logra mantener un alto porcentaje de la comunidad en condiciones adecuadas de supervivencia, respetando el derecho de futuras generaciones de también disfrutar condiciones similares o mejores.

Cibernéticamente hablando, la capacidad de organización de una comunidad es un resultado de las interacciones y prácticas sociales recurrentes que ha desarrollado histórica y genéticamente. Se observa en la calidad de vida de sus habitantes y en la capacidad de interacción con otras comunidades, entre otras⁶. Una comunidad organizada desarrolla una cultura de compromisos claros entre lo público y lo privado⁷, capacidad de concertación con el entorno y habilidades como observadora sofisticada de éste. A nivel económico desarrolla esquemas y formas de organización productiva sostenibles y que respetan el medio ambiente, los valores predominantes en la cultura local y las normas acordadas de convivencia e intercambio de

5 Ver The Web of Life. Cap II.

6 Ver Agenda de pobreza. Alcides G.z, que desarrolla la idea y agenda de sostenibilidad, Antonio R., que la complementa.

7 Ver Agenda de Convivencia. G. Solarte, que profundiza y amplía la idea.

8 Ver Agenda de Sostenibilidad (Antonio R. y Modernización productiva, Alvaro B. para mayor detalle).



bienes y servicios con comunidades externas⁹.

La mayor o menor capacidad de auto-organización y adaptación de una comunidad está ligada a sus esquemas y prácticas organizativas y a la efectividad de los mecanismos de comunicación con el entorno. El grado de desarrollo que logra la comunidad es un resultado de su capacidad de organización y respuesta acertada a las situaciones cambiantes del entorno en que opera. Una respuesta acertada a un tipo particular de situaciones genera prácticas y hábitos nuevos de interrelación al interior de la comunidad y con sus interlocutores externos. En el proceso, la comunidad aprende y es precisamente su capacidad de aprendizaje la que determina el mejor o peor nivel de desarrollo que logre.

Uno de los aspectos centrales de un proceso de aprendizaje social es el lingüístico o comunicacional. Desarrollar una visión compartida entre un equipo de trabajo que busca fomentar el desarrollo de la comunidad es, entonces, una sugerencia común a varias metodologías sistémicas⁹. Sólo compartiendo una visión, una identidad, se desarrolla el sentido de pertenencia hacia la comunidad y con él, el nivel de

compromiso requerido para desarrollar acciones coherentes con los valores y la visión que comparten, en su mayoría, los miembros de la comunidad¹⁰.

Más que pretender identificar o solucionar problemas puntuales que limitan la capacidad de aprendizaje y desarrollo en un momento histórico determinado, la metodología que propongo busca identificar problemas estructurales en los esquemas vigentes de organización social que dificultan la capacidad de acción colectiva, y generan problemas en los procesos de aprendizaje. El método de diagnóstico está orientado a ubicar este tipo de problemas estructurales y diseñar propuestas de ajustes que desinhiban la capacidad de aprendizaje social.

De esta manera lo que se pretende es crear un contexto adecuado para el desarrollo sostenible más que definir los temas o soluciones puntuales que constituyen obstáculos coyunturales en un proceso esperable de desarrollo rural sostenible. Con igual persistencia sugiere este método desarrollar una cultura de claridad y transparencia en los compromisos públicos y privados, así como de eficiencia en el uso y distribución pública de información de calidad sobre los aspectos

⁹ Ver Peter Senge. La Quinta Disciplina.

¹⁰ Ver Espejo, R. Pertenencia.



centrales de interés público. (En este caso, en términos de criterios y recursos compartidos para el desarrollo rural sostenible).

Igualmente, se insiste en la necesidad de insertar en las prácticas sociales e institucionales nuevos esquemas y prácticas conversacionales, estructuradas sobre los temas que tienen valor estratégico para la comunidad.

El método para desarrollar una visión prospectiva de cada nivel territorial busca esencialmente crear contextos estructurados de discusión, que posibiliten la creación de una visión compartida de desarrollo rural sostenible y que, a la vez, constituya un espacio pedagógico para aprender a concertar en forma comprometida y balanceada entre los diferentes tipos de actores que lideran los temas de desarrollo rural en cada espacio de concertación requerido.

Adaptados al tema de desarrollo rural sostenible que lidera la Misión Rural se presentan en seguida: el método de diagnóstico y el método de desarrollo de propuestas territoriales.

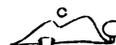
El siguiente conjunto de etapas se sugieren para guiar la formulación y homogeneización de criterios y propuestas de desarrollo rural sostenible en cada nivel territorial.

El objetivo de la metodología es facilitar a los participantes en los espacios de concertación desarrollados por la Misión Rural, la construcción colectiva de un escenario deseable y factible de desarrollo rural para los próximos cincuenta años. La metodología sugiere una etapa de diagnóstico y otra etapa de propuestas.

METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR UNA VISIÓN PROSPECTIVA DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE EN CADA NIVEL TERRITORIAL

- Desarrollar y complementar el diagnóstico sobre la situación del sector rural en el respectivo nivel territorial, siguiendo los lineamientos y criterios metodológicos recomendados para ello por el equipo central de la Misión.
- Desarrollar un acuerdo sobre cuáles son las actividades y organizaciones productivas más estratégicas en el respectivo nivel territorial basándose, de ser posible, en modelos explícitos del proceso de producción, de los niveles de organización de las entidades productivas, de las

METODOLOGÍA PARA LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO



organizaciones sociales vinculadas al proceso y de la institucionalidad que respalda el proceso en dicho nivel.

- Complementar a nivel territorial el diagnóstico sobre problemas de tipo estructural de las entidades públicas territoriales responsables de fomentar en forma sostenible el desarrollo rural, siguiendo en lo posible los lineamientos e interrogantes que plantean los agendistas del equipo central.
- Concertar Areas Críticas de Éxito (ACE) o Fracaso y Factores Críticos de Éxito (FCE) o Fracaso desde cada una de las perspectivas de las agendas territorializadas. Realizar un taller para definir prioridades entre los FCE y ACE definidas desde cada perspectiva.

METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR PROPUESTAS

- Estudiar planes de desarrollo departamentales, documentos Conpes sobre desarrollo rural y escenarios internacionales comparables a la situación rural colombiana.
- Desarrollar el taller de identidad deseada de la comunidad rural del respectivo nivel territorial.
- Identificar conjuntos de actividades productivas deseables.
- Definir un modelo deseable de

niveles de organización de los responsables de estos conjuntos de actividades en el respectivo nivel territorial.

- Discutir prioridades para avanzar del modelo actual de producción y organización social de producción al modelo deseable.
- Acordar criterios para la formulación y selección de proyectos estratégicos alineados en la dirección del modelo de desarrollo rural sostenible.

En seguida se presentan algunos instrumentos metodológicos que se sugieren para el desarrollo de algunas de las etapas mencionadas. En el Taller de Entrenamiento Regional, se darán instrucciones más detalladas y se entregará material pedagógico relacionado.

INSTRUMENTOS DE TRABAJO PRELIMINARES PARA LAS ETAPAS DE DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS

Una acción social es efectiva si el grupo que la desarrolla o la permite comparte ciertos criterios y pautas sobre la naturaleza del quehacer compartido y la orientación del mismo. A esta percepción de la naturaleza del quehacer social que ocurre en las organizaciones sociales, la llamaré identidad de la organización.

IDENTIDAD



Para iniciar el diagnóstico de una organización social, como en el caso de una comunidad rural organizada, es importante generar un acuerdo inicial entre los participantes sobre lo que observan como el quehacer actual de la comunidad que trabaja por el desarrollo rural a cada nivel territorial, desde una u otra perspectiva. El objetivo es llegar a armonizar estos criterios con los de los responsables de la institucionalidad pública sectorial y territorial competente en temas relacionados con el desarrollo rural sostenible. El instrumento recomendado para desarrollar este ejercicio de identidad, fue inicialmente desarrollado por P. Checland y adaptado posteriormente por R. Espejo y se detallará en el Taller de Entrenamiento Regional.

MODELO DE NIVELES DE ORGANIZACIÓN DEL SECTOR RURAL

El «desdoblamiento de complejidad» es una técnica de modelaje que

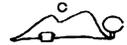
concentra la atención del observador en identificar las organizaciones o grupos de trabajo que desarrollan las tareas básicas o íntimamente relacionadas con la identidad de una organización. En lenguaje administrativo, representa los «sistemas de actividades humanas»¹¹ responsables de la 'cadena de valor'; adicionalmente, representa los vínculos

estructurales entre ellas. Esta técnica, básicamente se concibe como una herramienta conversacional que no pretende llegar al modelo real, sino facilitar el proceso de acordar una percepción pública compartida o modelo público sobre la organización a la cual pertenecen diferentes actores o se relacionan cercanamente con ella.

El ejercicio de modelaje requiere una reflexión conceptual inicial sobre cómo se organizan sub-organizaciones o sub-empresas de acuerdo con criterios territoriales, sectoriales, temporales o por tipo de servicio. En cada nivel territorial, se debe acordar un modelo o mapa compartido de las organizaciones productivas responsables del desarrollo rural en su nivel. Se recomienda para ello, hacer uso de la herramienta denominada «desdoblamiento de complejidad», propuesta por S. Beer y recomendada por R. Espejo.

El objetivo de este modelo es identificar las actividades productivas de desarrollo rural en cada nivel territorial. Es muy importante estar de acuerdo con una interpretación común de lo que significa lograr un desarrollo rural sostenible en el respectivo nivel territorial, para ponerse de acuerdo sobre las «actividades productivas» que

11 Ver Peter Checland. *Soft Systems Methodology* Iley & Sons, England, 1981.



contribuyen más significativamente en el proceso, y luego poder avanzar en la identificación de actores públicos y privados involucrados en el proceso.

El Anexo 1 muestra un ejercicio similar al que deberían desarrollar los nodos, adelantado por la CGR, con apoyo de consultores del proyecto de Cambio y Fortalecimiento Institucional que adelanta la entidad desde 1995, donde se usan estas herramientas para la elaboración de un "Modelo del Estado". En particular, el ejemplo se centra en la interpretación del equipo CGR sobre cuáles son las actividades primarias para lograr el desarrollo socio-económico en cualquier nivel territorial¹².

DEFINICIÓN DE ÁREAS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO O DE FRACASO

Entendiendo como áreas críticas, aquellas cuya efectividad constituyen factor de éxito si se quiere garantizar un ritmo de desarrollo previsto para una comunidad, el objetivo de identificar y acordar áreas críticas de éxito o de fracaso es focalizar la atención del grupo de líderes territoriales y sectoriales sobre unos temas de carácter estratégico, para avanzar en el nivel

de desarrollo local en forma estratégica y sostenible. Metodológicamente, se sugiere seguir las indicaciones de Rockart sobre definición de "Factores Críticos de Éxito" (FCE).

Según Rockart, un Factor Crítico de Éxito (FCE) es un aspecto clave del proceso de desarrollo (en este caso de una comunidad), en el cual ésta no se debe equivocar si se espera que desarrolle al máximo su capacidad de adaptación y desarrollo sostenible.

Para el análisis recomendado, los FCE se dividen en:

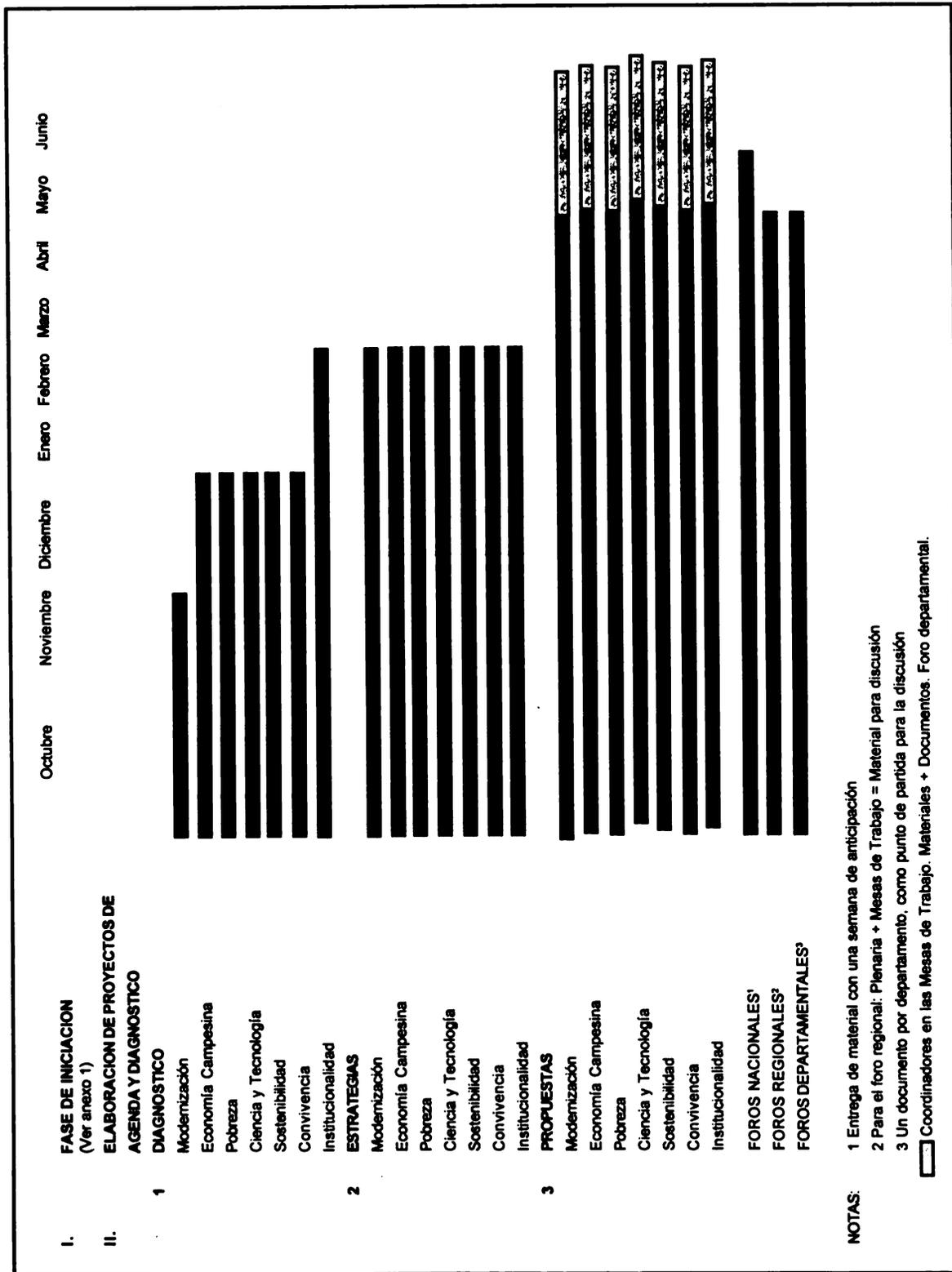
- FCE de control, que son aquellos que soportan la función de control de la administración pública territorial.
- FCE constructivos, que son los que modelan aspectos críticos para el desarrollo sostenible de la organización.

La búsqueda de los FCE tiene por objetivo general la evaluación de las áreas que presentan deficiencias o ineffectividades y que hacen más lento el proceso de desarrollo organizacional acorde con la misión y la visión comunitarias.

12 Ver revista Economía Colombiana. A. Espinosa. Agosto, 1997. Un estado autista.



Cronograma de actividades Misión Rural Octubre 1997 - Junio 1998



NOTAS: 1 Entrega de material con una semana de anticipación

2 Para el foro regional: Plenaria + Mesas de Trabajo = Material para discusión

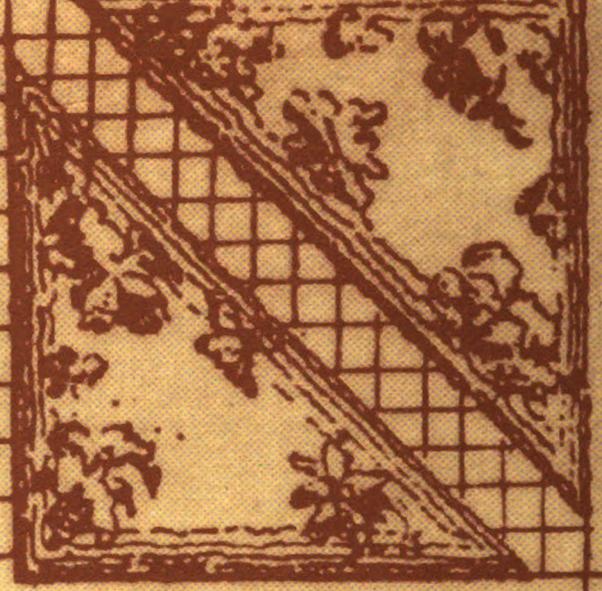
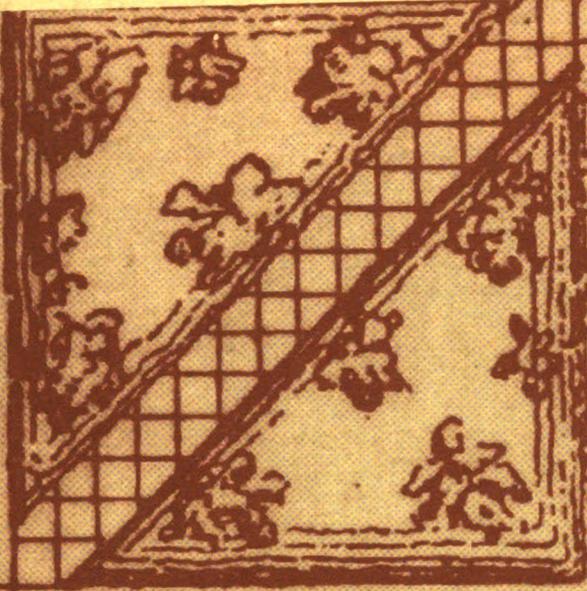
3 Un documento por departamento, como punto de partida para la discusión

Coordinadores en las Mesas de Trabajo. Materiales + Documentos. Foro departamental.

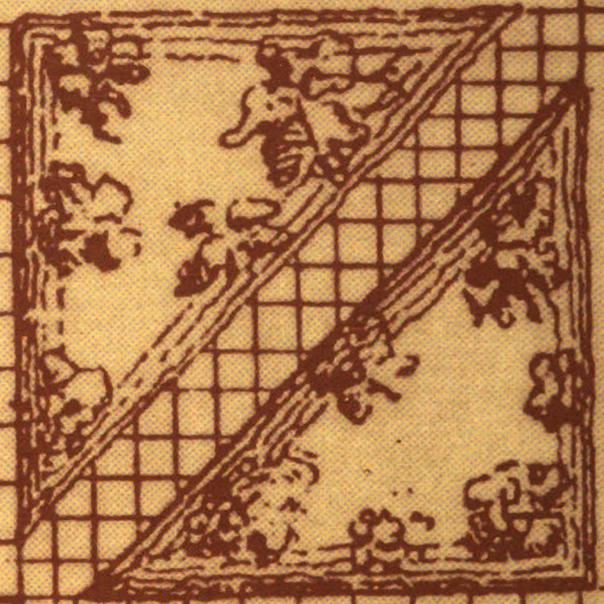
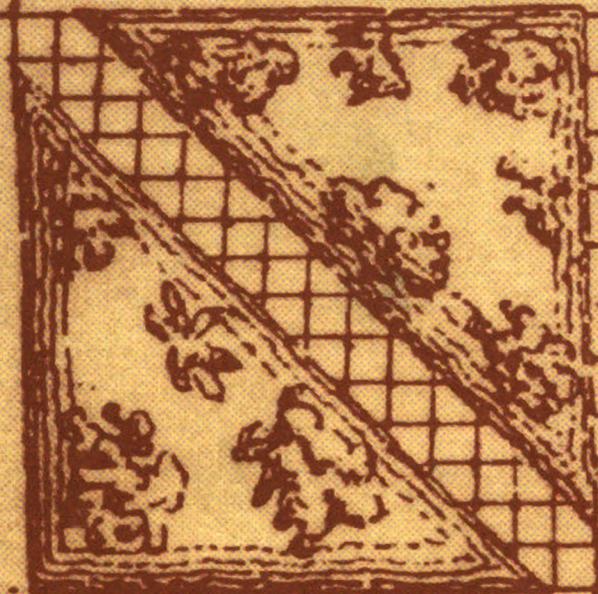
SERIE DOCUMENTOS DE LA MISIÓN RURAL

- DOCUMENTO 1:** MISIÓN RURAL: TRANSICIÓN,
CONVIVENCIA Y SOSTENIBILIDAD
- DOCUMENTO 2:** RED TRANSITAR
- DOCUMENTO 3:** TRANSICIÓN
- DOCUMENTO 4:** CONVIVENCIA
- DOCUMENTO 5:** SOSTENIBILIDAD
- DOCUMENTO 6:** ¿PUEDE EL SECTOR RURAL
COLOMBIANO SER UN JALONADOR
DE DESARROLLO ECONÓMICO?
- DOCUMENTO 7:** INSTITUCIONALIDAD
- DOCUMENTO 8:** REFORMA AGRARIA
- DOCUMENTO 9:** EDUCACIÓN
- DOCUMENTO 10:** POBREZA
- DOCUMENTO 11:** TEMAS FORESTALES Y
FAUNÍSTICOS
- DOCUMENTO 12:** ESTRATEGIAS AMBIENTALES
PARA EL MANEJO DEL AGUA Y EL
TRANSPORTE EN LA ORINOQUIA
- DOCUMENTO 13:** CIENCIA Y TECNOLOGÍA
- DOCUMENTO 14:** ARRENDAMIENTOS DE TIERRA

**Segunda impresión
Septiembre de 1998
Grafisobres Ltda.
Tel. 3471564**



6



B

