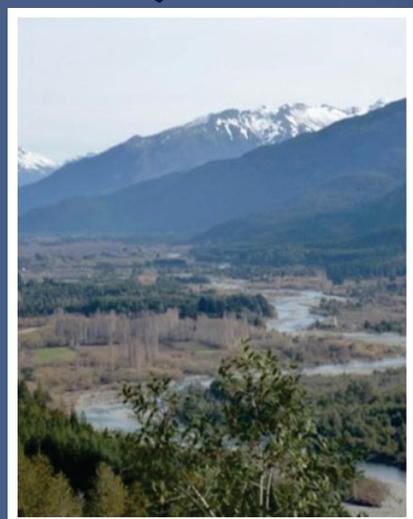


# Guía Metodológica para la Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT - SIAL)



LA RECHERCHE AGRONOMIQUE  
POUR LE DÉVELOPPEMENT

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2013



Guía metodológica para la Activación Territorial con enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL) por [IICA](#) se encuentra bajo una Licencia [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported](#).

Basada en una obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

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

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

Coordinación editorial: François Boucher y Juan Antonio Reyes González

Corrección de estilo: María Magdalena Godínez G.

Diseño de portada: IBIPLUS

Diagramación: IBIPLUS

Impresión: IBIPLUS

Guía metodológica para la Activación Territorial con enfoque de  
Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)  
/ IICA. CIRAD México: IICA, 2013.  
104 p.; 21.5 cm x 27.9 cm

ISBN: 978-92-9248-484-2

1. Desarrollo rural 2. Sistemas de explotación 3. Agroindustria 4. Ordenación territorial 5. Participación comunitaria 6. Materiales de enseñanza 7. Metodología I. IICA II. CIRAD III. Título

AGRIS  
E50

DEWEY  
338.19

# **Guía Metodológica para la Activación Territorial con enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)**

**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)**

- Programa Agronegocios y Comercialización
- Programa de Agricultura, Territorios y Bienestar Rural
- Representaciones nacionales de:

*Argentina*

*Costa Rica*

*Ecuador*

*México*

**Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el  
Desarrollo / *La Recherche Agronomique pour le Développement* (CIRAD)**

México  
2013



# Guía Metodológica para la Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)

Argentina  
Costa Rica  
Ecuador  
México



Proyecto financiado por:  
Fondo Concursable para la Cooperación Técnica (FonCT)

# PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Acorde a su misión de *“proveer cooperación técnica, innovación y conocimiento especializado para el desarrollo competitivo y sustentable de las Américas y el mejoramiento de los habitantes del campo en los países miembros”*, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) pone a su disposición la Guía Metodológica para la Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL).

Esta publicación es el principal producto del proyecto **Desarrollo Territorial Aplicando el Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados**, desarrollado entre los años 2011 y 2013, financiado por el Fondo Concursable para la Cooperación Técnica (FonCT) del IICA, que tiene como propósito promover la innovación para resolver problemas y aprovechar oportunidades que enfrentan el sector agropecuario y la vida rural de las Américas.

La metodología AT-SIAL contribuye a que los actores locales se conviertan en agentes activos de su desarrollo, mediante la construcción de capacidades e innovación fundamentada en los activos territoriales, para incrementar su bienestar.

La guía también provee herramientas para implementar un proyecto de activación territorial y es adaptable para generar un diagnóstico territorial, formular un Plan de Activación y ponerlo en marcha.

El desarrollo de la nueva metodología involucró la realización de proyectos de activación territorial con enfoque de SIAL en Argentina, Costa Rica, Ecuador y México, así como un trabajo conjunto entre varios especialistas del IICA y un especialista del CIRAD.

Lo anterior permitió desarrollar una metodología basada en diversas experiencias y trabajo de campo, que consistió en articular, reforzar y potencializar las sinergias entre los actores locales de los cuatro territorios de intervención.

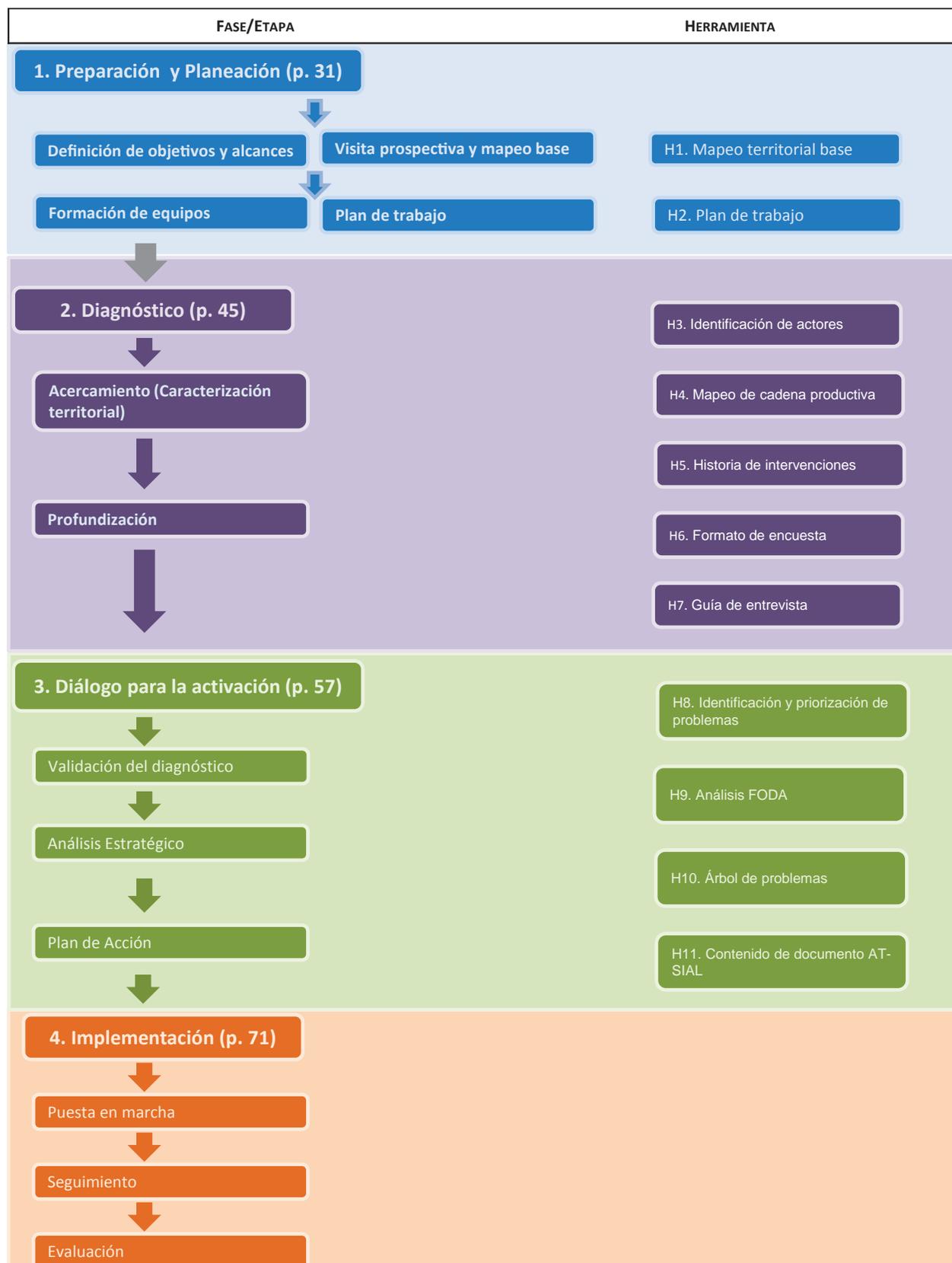
La guía ayuda a los usuarios a construir un modelo de planeación más justo, incluyente y participativo, promoviendo el trabajo colectivo de actores locales, para enfrentar los principales retos que, en el contexto actual, enfrenta la agricultura familiar campesina en América Latina.

**Dr. Víctor Manuel Villalobos Arámbula**  
**Director General del IICA**

## Abreviaturas

AACRI	Asociación Agro Artesanal de Caficultores Orgánicos Río Intag
AIR	Agroindustria Rural
AT-SIAL	Activación Territorial con enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados
CIRAD	Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (Francia)/ <i>La Recherche Agronomique pour le Développement</i>
CORPAIS	Corporación de Productores Agropecuarios Intag Sustentable
ETT	Equipo de Trabajo Territorial
FODA	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FonCT	Fondo Concursable para la Cooperación Técnica (IICA)
GTC	Grupo Territorial Coordinador
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
SIAL	Sistemas Agroalimentarios Localizados

# DIAGRAMA DE REFERENCIA RÁPIDA



# TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN DE LA GUÍA.....</b>	<b>4</b>
<b>DIAGRAMA DE REFERENCIA RÁPIDA.....</b>	<b>6</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>10</b>
<b>SECCIÓN I. MARCO GENERAL.....</b>	<b>13</b>
EL CONTEXTO DE LA PRODUCCIÓN RURAL EN AMÉRICA LATINA.....	14
EL TERRITORIO COMO BASE PARA EL DESARROLLO.....	16
LA AGROINDUSTRIA RURAL (AIR) Y LAS CONCENTRACIONES DE AIR.....	18
EL ENFOQUE DE SISTEMAS AGROALIMENTARIOS LOCALIZADOS (SIAL).....	20
LA ACTIVACIÓN DE RECURSOS COMO PROCESO CLAVE.....	22
LA ACTIVACIÓN TERRITORIAL CON ENFOQUE DE SIAL (AT-SIAL).....	24
LA NECESIDAD DE CAMBIO.....	26
<b>SECCIÓN II. METODOLOGÍA PARA LA ACTIVACIÓN TERRITORIAL CON ENFOQUE DE SIAL (AT-SIAL).....</b>	<b>29</b>
LAS FASES Y LOS PRODUCTOS.....	30
FASE 1. PREPARACIÓN Y PLANEACIÓN.....	31
FASE 2. DIAGNÓSTICO.....	46
FASE 3. DIÁLOGO PARA LA ACTIVACIÓN.....	57
FASE 4. IMPLEMENTACIÓN.....	71
<b>SECCIÓN III. CAJA DE HERRAMIENTAS.....</b>	<b>77</b>
INTRODUCCIÓN.....	78
H1. MAPEO TERRITORIAL BASE.....	79
H2. PLAN DE TRABAJO.....	81
H3. IDENTIFICACIÓN DE ACCTORES Y PREGUNTAS CONDUCTORAS.....	82
H4. MAPEO (PARTICIPATIVO) DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	84
H5. HISTORIA DE LAS INTERVENCIONES.....	87
H6. FORMATO DE ENCUESTA.....	88
H7. GUÍA PARA ENTREVISTA.....	89
H8. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS.....	91
H9. ANÁLISIS FODA.....	94
H10. EL ÁRBOL DE PROBLEMAS (ANÁLISIS CAUSA-EFECTO).....	98
H11. CONTENIDO DE DOCUMENTO DE AT-SIAL.....	100
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>102</b>
<b>DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....</b>	<b>104</b>

## Recuadros

Recuadro 1. Definición de territorio.....	16
Recuadro 2. Definición de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL).....	20
Recuadro 3. Definición de “Activación Territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL)”.....	25
Recuadro 4. Preguntas para caracterizar productos agrícolas.....	49
Recuadro 5. Recomendaciones generales para el “Análisis estratégico”.....	65

## Figuras

Figura 1. Temas asociados a la evolución del concepto SIAL.....	21
Figura 2. Proceso de activación basado en la eficiencia colectiva .....	23
Figura 3. Transición metodológica de la activación en territorios rurales.....	26
Figura 4. Elementos que definen la decisión de iniciar un proceso AT-SIAL.....	34
Figura 5. Interacción de grupos participantes en un proyecto AT-SIAL.....	40
Figura H1. Mapeo de la cadena de frutas finas y elaborados en La Comarca, Argentina.....	86
Figura H2. Mapeo de las relaciones entre agrocadenas en Sur Alto, Costa Rica.....	86
Figura H3. Síntesis de problemas para grupo de lecheros.....	92

## Tablas

Tabla 1. Etapas del proceso de activación territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL).....	30
Tabla 2. Elementos de decisión para iniciar un proceso AT-SIAL (Tenancingo, México).....	34
Tabla 3. Cronología de eventos destacados en el municipio de Tenancingo, México.....	53
Tabla 4. Aplicación del FODA a distintas unidades de análisis.....	61
Tabla 5. Matriz FODA del territorio La Comarca, Argentina.....	62
Tabla 6. Problemas identificados para priorizar en Sur Alto, Costa Rica. ....	64
Tabla 7. Ejemplo de Plan de acción (cartera de proyectos) para una AT-SIAL.....	68
Tabla 8. Matriz de Marco Lógico para elaborar un perfil de proyecto.....	68
Tabla 9. Tablero de control de actividades asignadas a un técnico en alimentos.....	73
Tabla 10. Matriz de planificación de monitoreo y evaluación .....	75
Tabla H1. Plan de trabajo para proyecto AT-SIAL en Tenancingo, México.....	81
Tabla H2. Preguntas conductoras para obtener información (queseros en Cajamarca, Perú).....	83
Tabla H3. Cronología de eventos destacados en el municipio de Tenancingo, México.....	87
Tabla H4. Matriz de doble entrada para priorización de problemas.....	93
Tabla H5. Resumen de prioridades según la matriz de doble entrada.....	93

## Estudios de caso

Caso 1. Integración de objetivos en proyecto de La Selva Lacandona, Chiapas, México.....	36
Caso 2. Definición de alcances del proceso AT-SIAL en Tenancingo, México.....	36
Caso 3. Conformación de un Grupo Territorial Coordinador (GTC) en Intag, Ecuador.....	38
Caso 4. Grupos participantes en un proyecto AT-SIAL Sur Alto, Costa Rica.....	40
Caso 5. Mapeo territorial de actividades artesanales en Tenancingo, México.....	42
Caso 6. Ficha descriptiva del territorio Intag, Ecuador.....	43
Caso 7. Plan de trabajo de proyecto AT-SIAL en La Comarca, Argentina.....	44
Caso 8. Amplitud geográfica del diagnóstico en Sur Alto, Costa Rica.....	48
Caso 9. Amplitud temática del diagnóstico en Intag, Ecuador.....	48
Caso 10. Mapeo de la actividad cervecera artesanal en la Comarca, Argentina.....	50
Caso 11. Relaciones en la cadena de cestería en Tenancingo, México.....	52
Caso 12. Síntesis de la Planeación estratégica para una organización de artesanos en Tenancingo, México.....	67
Caso H1. Mapeo territorial base de Intag, Ecuador.....	80
Caso H2. Encuesta para miembros de la “Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria”.....	89
Caso H3. Guión de entrevista para proyecto con bocadilleros de La Hoya del Río Suárez, Colombia.....	90
Caso H4. Análisis FODA de la Corporación Toisán (territorio Intag, Ecuador).....	96
Caso H5. Análisis FODA del territorio Sur Alto, Costa Rica.....	97
Caso H6. Desarrollo de árbol de problemas.....	99
Caso H7. Contenido de documento AT-SIAL en Intag, Ecuador.....	101

# ANTECEDENTES

La presente guía fue desarrollada bajo un modelo empírico que inició con la pregunta: “¿cómo aplicar el enfoque SIAL a la gestión territorial?” (La definición del problema). A partir de ésta, un equipo técnico internacional y multidisciplinario generó una primera propuesta metodológica que sería aplicada en cuatro territorios (el equivalente a una hipótesis). Los proyectos territoriales se constituyeron como estudios de caso que servirían para nutrir la metodología (experimentación). Los casos se revisaron con el equipo técnico y se discutieron aspectos conceptuales y metodológicos de la metodología de Activación Territorial con el enfoque de SIAL (AT-SIAL). Esto fue el análisis de resultados del modelo empírico.

Después de ese análisis se produjo una primera versión de la guía, la cual fue revisada y discutida en un taller de intercambio con el equipo técnico que trabajó en los distintos territorios, tanto del IICA como por parte del CIRAD.

La Guía metodológica AT-SIAL es resultado de ese proceso financiado por el Fondo Concursable de la Dirección General para Proyectos de Cooperación Técnica (FonCT).

El FonCT es una iniciativa para financiar proyectos de cooperación técnica con recursos del IICA que pueden complementarse con otras fuentes. En este caso, durante el año 2012 permitió que se implementaran procesos de activación territorial con enfoque de SIAL en cuatro territorios de América Latina: el Paralelo 42° Comarca Andina

(Argentina), Sur Alto (Costa Rica), Intag (Ecuador) y Tenancingo (México). Todos ellos importantes por sí mismos, pero también como base empírica de la AT-SIAL que busca cambiar “el objeto de estudio e intervención” de una agroindustria rural (AIR) al territorio; es decir, pasar **de lo sectorial a lo territorial**.

Cada uno de los cuatro procesos AT-SIAL fue coordinado por la oficina nacional del IICA correspondiente, en colaboración con personal de los programas del IICA de Agronegocios y Comercialización, y de Agricultura, Territorios y Bienestar Rural. También participaron el CIRAD y otros consultores.

De las experiencias territoriales se generaron reportes editados individualmente, que aportan al desarrollo rural en cada una de las regiones y documentan la experiencia de aplicación de la AT-SIAL.

Si bien las cuatro “réplicas metodológicas” se realizaron bajo un marco general acordado al inicio del proyecto financiado por el FonCT, el equipo técnico de cada país realizó los ajustes necesarios según sus intereses y capacidades, y de acuerdo a las condiciones de cada territorio.

La activación de los recursos específicos de un territorio supone un cambio conceptual-metodológico sustancial, pasando del énfasis sectorial agroindustrial al énfasis territorial. En otras palabras, el objeto de estudio/activación se traslada de la cadena productiva al territorio.

Este cambio de enfoque se puede aplicar en territorios donde predominan las actividades productivas agrícolas. Éstas pueden o no –según su nivel de desarrollo– estar articuladas en forma de cadenas. El territorio también debe tener rasgos que lo definan, brindando así cierta identidad y bases para la cohesión social.

De acuerdo con lo anterior, esta guía presenta rasgos innovadores:

- (i) se dirige a promover la activación de un territorio (algo que hemos llamado: Activación territorial con enfoque de SIAL o AT-SIAL);
- (ii) incorpora los aprendizajes de cuatro experiencias que, si bien tenían un marco general común, fueron adaptadas al contexto de cada territorio y a las características e intereses de los respectivos equipos técnicos y actores locales.

Esta última característica demuestra el valor del enfoque SIAL por su capacidad de adaptación a condiciones distintas (contextos territoriales y recursos técnicos e institucionales). Con esto en mente, la Guía AT-SIAL pretende ser un marco metodológico y práctico lo suficientemente flexible como para usarse en diversos territorios rurales. No es un compendio de “recetas”, sino un documento de análisis y reflexión para ayudar a conocer y aplicar las metodologías que apoyan una iniciativa de desarrollo en una zona específica.

Esta guía fue pensada y diseñada para apoyar el trabajo de técnicos, prestadores de servicios profesionales, extensionistas y promotores del desarrollo en general, que trabajan o iniciarán un trabajo en alguna zona rural, principalmente en América Latina<sup>1</sup>. El documento orienta el proceso de preparación, diagnóstico, análisis estratégico, plan de acción e implementación, necesarios en una iniciativa de desarrollo basada en la activación de recursos territoriales. La intención final es aumentar la competitividad del territorio.

La guía se divide en cinco secciones. La primera (Marco general) es una síntesis del contexto rural en el que se desarrolló el enfoque SIAL y describe su evolución desde sus orígenes en la Agroindustrial Rural (AIR) hasta la Activación Territorial. La sección Metodología para la Activación Territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL) presenta las etapas y actividades generales que permiten orientar el proceso de intervención para activar un territorio determinado. En la tercera sección presentamos la Caja de herramientas, como una sección a la que se puede recurrir para obtener ejemplos extraídos de casos reales, principalmente de los cuatro territorios participantes en el proyecto FonCT. La cuarta sección incorpora un análisis de los términos y enfoques en torno a la AT-SIAL (Aportes del enfoque SIAL a la gestión territorial) y la sección final señala algunos documentos de referencia y fuentes de información.

Esperamos que esta Guía apoye la realización de un proyecto AT-SIAL y contribuya a las actividades de desarrollo y gestión en distintas regiones.

---

<sup>1</sup> Potencialmente, la aplicación de la AT-SIAL podría extenderse a otras regiones, pero eso es algo que hasta ahora no se ha puesto a prueba. Seguramente la replicación de experiencias en otros territorios permitirán evaluar la pertinencia de esta metodología.



# Sección I. Marco General



## **El contexto de la producción rural en América Latina**

Las condiciones a las que se enfrenta la producción rural en América Latina son diversas y dinámicas. Sin embargo, se reconoce que hay características del contexto económico y político, principalmente, e intrínsecas a la naturaleza de las pequeñas unidades de producción, que las afecta de manera similar. Identificar esas condiciones es importante para generar propuestas de fomento al desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, a continuación se hace un resumen de esas características comunes, presentándolas en dos grupos: En primer lugar, las presiones, para referirnos a aquellos atributos del contexto que influyen en la dinámica de la producción rural, principalmente agrícola; en segundo lugar, las respuestas, para resumir la forma en que el sector rural y sus actores han respondido a esas presiones.

### **Las presiones**

#### **➤ *El mercado más allá de las fronteras***

La globalización y los nuevos retos del desarrollo económico han sido una presión para las unidades de producción de prácticamente cualquier tamaño y sector. En el caso de las unidades de producción rural su permanencia y crecimiento están ahora condicionados a un contexto que se define a escalas internacionales, ya sea en cuanto a los precios de productos similares o equivalentes

a los suyos, a las condiciones de acceso a los mercados o a la adquisición de insumos para la producción. Las unidades tienen que adaptarse rápidamente a estas condiciones.

#### **➤ *El papel del Estado***

A lo anterior se suman las modificaciones estructurales que han disminuido el rol del Estado en procesos clave de la producción rural y el desarrollo. Así, programas y estructuras gubernamentales que brindaban a los productores rurales capacitación, asistencia técnica, financiamiento, promoción, regulación de precios, compra garantizada de la producción, entre otros, han disminuido o han desaparecido. El resultado general es un sector rural con menos apoyo del Estado.

#### **➤ *Las tendencias de ocupación poblacional y nuevas condicionantes***

Otro aspecto a considerar como presión hacia la producción rural es que en la mayoría de los países de América Latina la población rural tiende a reducirse; incluso en varios países es ya minoría. Por su parte, la población –cada vez más urbana– impone a los alimentos nuevas condiciones de compra. Los productores agrícolas, en varios casos, están entonces sujetos a los requerimientos de cadena de producción-consumo cada vez más exigentes.

La satisfacción de estas condicionantes del mercado imponen a las cadenas de producción nuevos rasgos que afectan a las unidades de producción rural.

Algunos temas socioeconómicos del medio rural que también tienen influencia en las condiciones de producción y comercialización son la distribución de la pobreza, las tendencias de migración y la falta de capacidades. La combinación de estos rasgos puede generar, por ejemplo, una oferta escasa de recursos humanos para la producción y el procesamiento.

### Las respuestas

#### ➤ *Sobrespecialización productiva y aumento de la competencia*

Los procesos de producción, transformación y comercialización, tanto en el sector urbano-industrial como en el rural, se ven sometidos a mayor competencia.

Ante esta condición, por un lado los grandes productores nacionales e internacionales han desarrollado esquemas productivos altamente especializados y fuertemente competitivos; mientras que en el otro extremo, el resultado ha sido la exclusión de los pequeños productores rurales de las cadenas de producción y de valor en la mayoría de los productos.

#### ➤ *La participación de los gobiernos locales*

En varios casos, la reducción del control del gobierno central ha permitido una creciente participación de los gobiernos locales en el apoyo a las actividades productivas y su regulación. Además, el acompañamiento de los gobiernos locales hacia los productores

rurales puede estar coordinado o tener contrapesos con agentes no gubernamentales, tanto de la sociedad civil como de los productores organizados.

La consecuencia de esta tendencia es algo que podría llamarse la “nueva gobernanza local”, la cual comienza a tomar fuerza en distintas regiones, expresándose en espacios organizativos innovadores. Dichos espacios incluyen estructuras organizativas, principios, reglas y sanciones para los agremiados, que van formando instituciones. Lo más destacado de esto es que hay ejemplos de organizaciones locales con objetivos comunes, que les permiten generar planes y proyectos orientados a mejorar las condiciones de las unidades de producción que las conforman.

#### ➤ *Las nuevas oportunidades*

Bajo estas condiciones, las pequeñas unidades de producción rural tienen contadas alternativas de desarrollo. Además, el escenario cambiante —y a veces impredecible— del mercado obliga a las unidades de producción a ser estratégicas en su gestión y emplear metodologías y herramientas que respondan rápidamente a situaciones dinámicas; es decir, requieren ser adaptativas.

Aunado a la necesidad de desarrollar y apropiarse de herramientas de gestión adaptativa, está el apremio de contar con capacidades humanas que orienten y apoyen el proceso de mejora continua. Esto lleva a una dinámica en la que se busca ser cada vez mejor y más competitivo.

Algunas oportunidades que se han encontrado son las relacionadas con la



valoración y protección del medio ambiente (“eco-label”), el uso mínimo de agroquímicos, producción orgánica, responsabilidad social, esquemas de comercio justo, el uso de sellos y certificaciones y aspectos de empaque (con uso de materiales reciclables y/o reciclados), entre otros.

En estas circunstancias, es claro que se deben proponer e implementar enfoques novedosos y flexibles para que las unidades de producción rural –principalmente las pequeñas– se integren de manera efectiva y eficiente a los procesos de desarrollo. Así, se han elaborado, implementado y reformulado propuestas conceptuales y metodológicas diversas. El proceso general ha sido la búsqueda constante. A continuación se resumen algunas de esas propuestas vinculadas con los fines de esta guía.

## El territorio como base para el desarrollo

### El concepto de territorio

El concepto “territorio” tiene distintas acepciones. Su definición y aplicaciones están difundidas en áreas del conocimiento como la

Geografía, la Sociología o la Economía; pero también las Ciencias Políticas y Administrativas lo aplican. Además, el territorio puede tener diferentes aplicaciones e implicaciones en las instituciones. No obstante, hay un par de elementos comunes a las definiciones y aplicaciones del concepto: es un espacio de identidad social, cultural o económica, no restringido a delimitaciones político-administrativas, y que puede asociarse a ciertos atributos o recursos específicos.

Así, el territorio puede entenderse como *“...un producto social e histórico –lo que le confiere un tejido social único–, dotado de una determinada base de recursos naturales, ciertas formas de producción, consumo e intercambio, y una red de instituciones y formas de organización que se encargan de darle cohesión al resto de los elementos”* (Sepúlveda et al., 2003). Gracias a esas características, *“...el territorio aparece hoy como la instancia social, económica e institucional a la cual se puede referir el proceso planificador. Éste aparece como objeto de las políticas, al tiempo que se le reconoce como el sujeto que las gestiona”* (Echeverri, 2013).

En el Recuadro 1 se presenta la definición que es parte del marco conceptual SIAL.

Recuadro 1. Definición de territorio

*Es un espacio elaborado, construido históricamente y socialmente, marcado en términos culturales, regulado institucionalmente y en el cual la eficacia de las actividades económicas es fuertemente condicionada por las relaciones de proximidad y de pertenencia a este espacio. El concepto de territorio puede ser visto como un conjunto de factores, como un espacio de relaciones muy estrechas entre sus habitantes y sus raíces territoriales, algo que se podría denominar “terruño-patrimonio”, y también como sistema local de innovación.*

Fuente: Muchnik y Sautier (1998)

Un elemento importante de la noción del territorio es el papel central que tienen las instituciones y las formas de organización, de tal suerte que el territorio tiene su cohesión –y sus rasgos de identidad– en los aspectos de la interacción social, ya sea formales (instituciones) o informales (tradiciones, usos y costumbres, etc.).

Esto permite que el territorio sea un espacio construido y un espacio de proximidades, tanto geográficas como organizacionales, conformando una unidad con identidad social y cultural que puede traspasar límites político-administrativos. Bajo esta conceptualización, el territorio no es un ente estático, inerte, en el que las actividades productivas y las interacciones sociales se desenvuelven, sino que es dinámico y determina el potencial de desarrollo de los actores y sus interrelaciones (Pecqueur, 1996; Porter, 2000; Courlet, 2002).

El territorio puede ser “objeto de intervención” de los proyectos de desarrollo ya que, a diferencia de otras unidades subnacionales como la entidad federativa, el municipio o el cantón, es flexible. Se trata de una unidad delimitada en términos de una construcción social, cultural y política en un espacio (físico o no) determinado. Dentro de esta construcción, los atributos ambientales cobran relevancia, pues ellos condicionan la realización de actividades productivas agropecuarias y, ante externalidades negativas como la deforestación, la contaminación o la escasez de agua, pueden fortalecer la identidad territorial (Pensado, 2011). De esta forma, se puede decir que territorio-ambiente es un binomio indisoluble.

Como ejemplo del fortalecimiento de la identidad territorial, en Intag, Ecuador, la organización social y la búsqueda de nuevos modelos de desarrollo han sido la respuesta ante la amenaza que supone la actividad minera hacia el territorio (Baquero *et al.* 2013).

La amplitud y dinamismo del concepto “territorio” le permiten ser un receptor natural de las iniciativas de desarrollo.

### Territorialidad y enfoque territorial

La territorialidad es la expresión del territorio como un recurso estratégico de los actores económicos, integrando así un espacio de proximidad. La territorialidad se fundamenta en cuatro vertientes: (i) el sentimiento de pertenencia, (ii) la transmisión de conocimientos tácitos, (iii) el efecto permanente y (iv) la fuerza de los actores individuales (Pecqueur, 2001).

Ambos conceptos (territorio y territorialidad) han sido empleados en temas de desarrollo rural como parte del llamado Enfoque territorial, el cual ha servido como modelo para diversas tareas, tales como:

- Gestión conjunta con actores sociales,
- gestión sostenible de los recursos naturales,
- análisis y diseño de políticas públicas e institucionalidad dentro de un espacio geográfico, entre otros (Pecqueur y Zimmermann, 2004).



Algo que resulta atractivo del Enfoque territorial para la promoción del desarrollo rural es que se mueve de lo sectorial a lo multisectorial, y que promueve el análisis multidimensional; es decir, considera elementos económicos, políticos, sociales, etc. Dentro de la dimensión social, la búsqueda del empoderamiento de los actores locales es uno de los rasgos más destacados.

Bajo una visión de sustentabilidad, el Enfoque territorial aporta a la integración de diferentes dimensiones del desarrollo (social, ambiental, cultural, económica, entre otras) en los planes y proyectos de un espacio específico.

Debido a su carácter integrador, el territorio, lo territorial y el enfoque territorial, comprenden diversos sectores y tipos de unidades de producción. Es por ello que el nivel de análisis e intervención deben acotarse, de tal forma que el territorio –en su calidad de objeto– pueda ser atendido. En el caso de esta guía, se considera la aproximación al territorio desde la agroindustria rural y las actividades afines.

### **La Agroindustria Rural (AIR) y las concentraciones de AIR**

Aproximadamente durante los últimos 20 años del siglo pasado, el IICA y otros socios internacionales como el CIRAD de Francia, el CIAT de Colombia y el CIID de Canadá, impulsaron en América Latina el modelo de Agroindustrias Rurales (AIR). La idea central de las AIR era conformar un modelo de producción favorable a la pequeña agricultura familiar. Como herramienta de desarrollo, se

fundamentó en el fortalecimiento de capacidades (técnicas, organizativas y empresariales) de los actores locales.

Las AIR se orientaron a mejorar la competitividad del sector rural y aumentar el ingreso de los pequeños productores. Esto implicaba el aumento en la generación y retención del valor agregado, realizando localmente actividades poscosecha, como la transformación de productos alimentarios y mejoras en la logística de transporte, almacenamiento y mercadeo.

Una AIR es: *“la actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de la ejecución de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvo-agropecuarias, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización”* (Boucher y Riveros, 2000).

A finales de la década de 1990 nuevos problemas para la producción de pequeña escala y retos como la globalización y la apertura comercial, llevaron al límite el modelo AIR. En ese periodo también se generaron nuevas oportunidades, como las ventajas competitivas para las concentraciones geográficas de unidades producción articuladas y los nichos de mercado vinculados a los productos tradicionales o con altas especificaciones de presentación y mercadeo.

Las AIR son unidades de producción que pueden ser competitivas al agruparse, integrando cadenas productivas respaldadas por redes locales de empresas de producción primaria, transformación y servicios. Esto

puede dar forma a una concentración de AIR que puede ser objeto de análisis y apoyo para su desarrollo. Las concentraciones de AIR requieren:) una interacción territorial, incorporar procesos de innovación y generar productos de calidad.

Además, por el mismo periodo, aspectos como la valoración de la proximidad geográfica y otros elementos que articulan AIR de una misma concentración geográfica dieron forma a los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL).



## El Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

El trabajo realizado en torno a las AIR evolucionó hacia distintos ámbitos. Uno de ellos generó derivaciones metodológicas y conceptuales que actualmente constituyen un amplio espectro de temas: los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL).

Dentro de ese eje temático, el Enfoque de SIAL es un marco de referencia teórico-práctico que permite la aproximación a las AIR de una región específica, buscando su mejora con énfasis en el análisis de cadenas productivas a nivel territorial. Este enfoque pone especial atención en los recursos específicos del territorio que pueden ser

activados, buscando alternativas en donde se integren cadenas productivas y territorio.

### El concepto y el enfoque SIAL

Desde finales de la década de 1990 varias instituciones comenzaron a impulsar el estudio y apoyo de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (Recuadro 2). En América Latina, esto se fundamentó –conceptual y operativamente– en proyectos realizados en la Zona Andina y América Central; mientras que en el sur del continente se desarrollaron iniciativas en Brasil y Argentina, y en México desde 2004 se formó una red técnico-científica SIAL, vinculada con una red europea.

#### Recuadro 2. Definición de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

*Sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agroalimentarias, empresas comerciales, restaurantes, etc.) asociadas, mediante sus características y su funcionamiento, a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber-hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones; se combinan en un territorio para producir una forma de organización agroalimentaria en una escala espacial dada.*

Fuente: Muchnik y Sautier (1998).

El énfasis de trabajo con SIAL estaba en analizar el potencial competitivo de una concentración geográfica de AIR. Para ello se aplicaba un proceso llamado *Activación de los recursos específicos del territorio*.

Las experiencias de trabajo con los SIAL resaltaron la importancia de los vínculos entre la AIR y el territorio para impulsar procesos de desarrollo local y las articulaciones entre actores. Así, se podían analizar el anclaje territorial y la concentración geográfica de la

actividad económica basada en pequeñas unidades de producción. Dichas unidades eran principalmente agroindustriales, pero también había relaciones con actividades como el turismo, la confección de artesanías y otras no directamente asociadas a la producción agropecuaria. En cierto sentido, el anclaje territorial llevaba a la integración de actividades de distintos sectores productivos, conformando una canasta de bienes y servicios (Pecqueur, 2001).

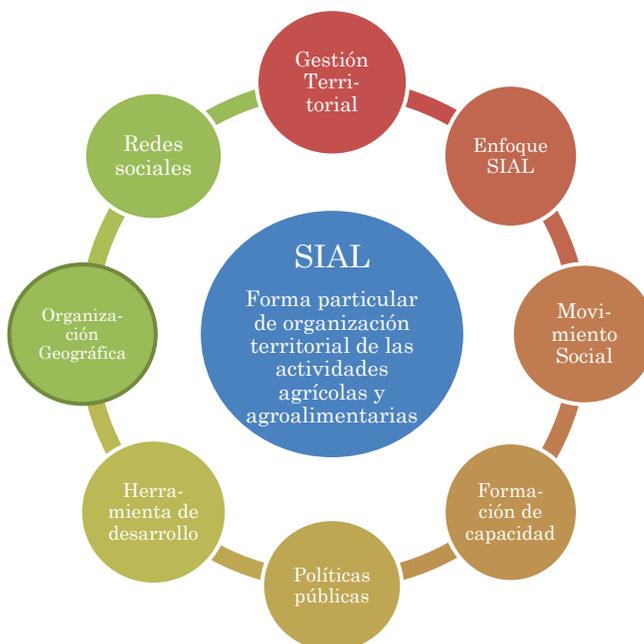
Al relacionar la actividad económica y el territorio –lo local resulta esencial para entender y mejorar los procesos de desarrollo– se podía respaldar la elaboración de proyectos y políticas de apoyo al desarrollo. Con estas ideas se empezaron a asimilar ciertas concentraciones geográficas de AIR como SIAL, debido a sus capacidades para organizarse en torno a ciertos recursos territoriales comunes.

El análisis de esa facultad colectiva de organización de AIR condujo a la definición del concepto de **Activación SIAL**, el cual se expresa como “la capacidad para movilizar de manera colectiva recursos específicos en la perspectiva de mejorar la competitividad” (en este caso de varias AIR en un territorio particular).

El trabajo colectivo realizado en torno a los SIAL durante más de una década ha permitido impulsar actividades agrícolas que generan y retienen mayor valor agregado para la producción campesina, y fomentan la diversificación de la economía rural. Esto considera el impulso de actividades más allá de las estrictamente agrícolas, tales como: el agroturismo, la calificación territorial<sup>2</sup> y la exportación de productos a nichos de mercado especializados.

Esta evolución también generó que la conceptualización SIAL, que inició como una organización geográfica, evolucionara hacia múltiples ámbitos alrededor de una “forma particular de organización territorial de las actividades agrícolas y agroalimentarias” (Figura 1).

Figura 1. Temas asociados a la evolución del concepto SIAL



<sup>2</sup> En el documento publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO) y *Strengthening International Research on Geographical Indications (SINER-GI)* “Uniendo personas, territorios y productos; guía para fomentar la calidad vinculada al origen y las indicaciones geográficas sostenibles” (Vandecandelaere *et al.* 2010), se pueden encontrar varios casos de productos alimentarios vinculados con el territorio. Cabe aclarar que en esa publicación se emplea el término Identidad Geográfica para incorporar los rasgos vinculados al territorio.



De los temas anteriores destacan dos para los fines de este documento: *i)* SIAL como una organización geográfica, y *ii)* el Enfoque SIAL. El primero es un sistema de producción rural (SPL) o *cluster* específico de zonas rurales y agroalimentario, que tiene un anclaje territorial, se asocia con la territorialidad, las proximidades y externalidades, y se fundamenta en relaciones sociales de confianza, capital social y acciones colectivas. Finalmente, dependen de relaciones cooperación-competencia.

Un SIAL como “objeto de estudio” resulta una red compleja de relaciones intra e intergrupales en la que se involucran actores, productos, territorios y el saber-hacer.

En lo que respecta al Enfoque SIAL, éste sintetiza la capacidad de análisis de las organizaciones geográficas SIAL ancladas al territorio, y permite el abordaje y la resolución de algunos de sus problemas para integrarse eficientemente a procesos de desarrollo. Un rasgo destacado del Enfoque SIAL es que promueve el empoderamiento de los actores en iniciativas de desarrollo, pues como vimos en la definición (Recuadro 2), se basa en las estructuras sociales orientadas a la actividad productiva.

### **La activación de recursos como proceso clave**

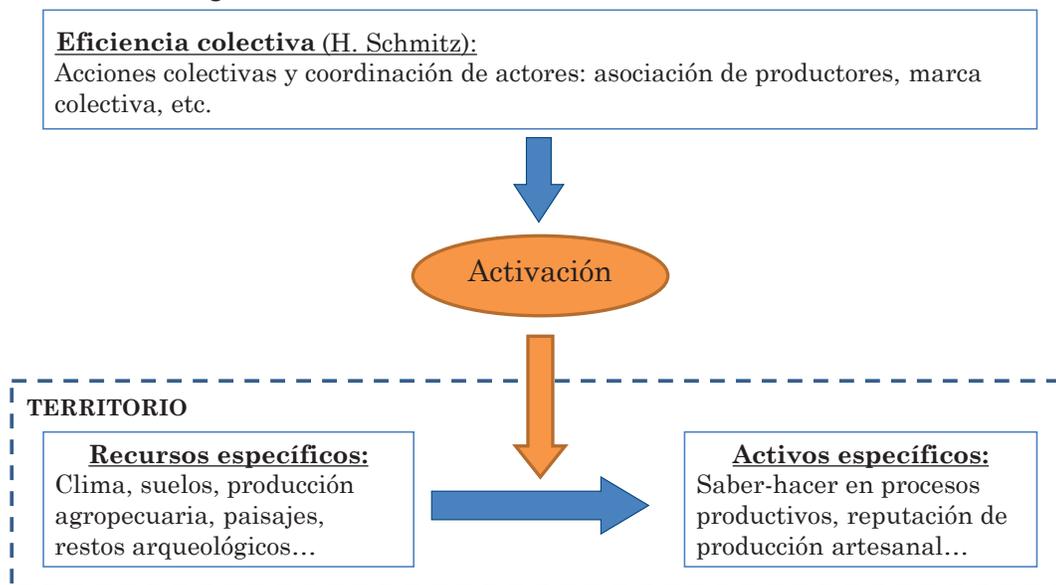
Todo territorio tiene recursos genéricos (que se pueden encontrar también en otros territorios) y recursos específicos (anclados territorialmente). Estos últimos están estrechamente vinculados a las características del territorio. Pueden ser socioculturales,

económicos, ambientales, etc., que cuando se reconocen y movilizan en un proceso de activación, generan activos territoriales. Algunas posibilidades de recursos específicos del territorio son: el tipo de clima o suelo especiales para la producción agrícola; la presencia de ciertas especies o una localización geográfica. Los recursos específicos suelen vincularse con saber-hacer locales, una identidad o la reputación de un producto, entre otros; de tal forma que tienen una relación estrecha con rasgos socioculturales.

En el Enfoque SIAL los recursos específicos son rasgos que se pueden integrar a iniciativas (que pueden o no incluir recursos genéricos del territorio y recursos exógenos) que promuevan el desarrollo territorial. Esto es el proceso de activación.

La activación se articula en una relación entre actores y territorio. En esta relación, los actores, en forma colectiva y coordinada, movilizan recursos específicos del territorio. En cierto sentido, la combinación de estos elementos resulta única, lo que le da especificidad al territorio y sus actores. Con ello se puede lograr que los recursos específicos –pero pasivos– en un territorio (características intrínsecas) deriven en activos específicos orientados por la eficiencia colectiva (Figura 2). El proceso, a manera de tornillo sin fin, permite que los activos de una etapa sean el recurso para la etapa posterior. Esta espiral que va incorporando recursos-activos permite, por ejemplo, que en un territorio primero se logre la valoración de quesos (primera activación de recursos específicos) y que luego se logre la calificación (segunda activación). El resultado acumulado puede ser un aumento en la competitividad solidaria del territorio.

Figura 2. Proceso de activación basado en la eficiencia colectiva



Lo anterior logra que los recursos específicos se transformen en activos específicos del territorio. A su vez, **el aumento de esos activos enriquece el patrimonio del territorio.**

La activación tiene su base en la acción colectiva con empoderamiento de los actores, con respecto a su propio desarrollo. Ésta se define como la acción de un grupo, justificado por un objetivo común, para producir un bien colectivo o un bien común (Olson, 1971).

Como proceso, en la acción colectiva se pueden distinguir dos fases (Boucher, 2004):

- (i) Estructural: que representa la creación de un grupo, como asociación, cooperativa u otra forma de organización; y

- (ii) Funcional: cuando se construye un activo territorializado que se relaciona con la calidad de uno o varios productos: marca colectiva, sello de calidad, denominación de origen u otro.

En síntesis, el proceso de activación se distingue por los siguientes rasgos:

- 1) Movilización y activación de recursos específicos del territorio, en combinación con recursos genéricos del territorio y recursos exógenos.
- 2) Acción colectiva con empoderamiento de los actores locales en su propio desarrollo.
- 3) Fortalecimiento de aspectos sociales como confianza, capital social y acciones colectivas
- 4) Fomento de dinámicas tipo "pasajero clandestino" (*free rider*<sup>3</sup>) y exclusión (mediante

<sup>3</sup> En Economía, *free rider* (pasajero clandestino) se aplica al que se beneficia de recursos, bienes o servicios públicos (generalmente producidos mediante un esfuerzo colectivo) sin pagar los costos de la generación de ese beneficio (es decir, sin participar en el esfuerzo colectivo).



- iniciativas tipo club).
- 5) Relación con la coordinación intersectorial o interinstitucional y la gobernanza local.
  - 6) Base de la construcción de un recurso específico territorial
  - 7) Reforzamiento de las articulaciones de los actores locales en un territorio particular.

Una activación puede expresarse en iniciativas como una ruta gastronómica, un queso característico de un territorio, una marca territorial o una tienda colectiva.

### **La Activación Territorial con Enfoque de SIAL (AT-SIAL)**

En la gestión territorial, los actores de una región son agentes activos que se apropian de su proceso de desarrollo. Esto se logra mediante la aplicación de políticas públicas adecuadas. Desde esta perspectiva, la noción de territorio es entendida como un espacio construido histórica y socialmente, en donde la eficacia de las actividades económicas está fuertemente condicionada por vínculos de proximidad y pertenencia a ese espacio (ver Recuadro 1).

Diversos estudios del IICA y de otras instituciones han fortalecido la visión territorial del desarrollo rural, que en buena medida se fundamenta en la valorización de la institucionalidad, el saber-hacer local y los recursos específicos de un territorio; todos ellos ligados a espacios geográficos,

---

costos de la generación de ese beneficio (es decir, sin participar en el esfuerzo colectivo).

económicos y culturales con identidad propia: el territorio.

El trabajo –teórico y práctico– llevado a cabo en países de América Latina, ha impulsado el desarrollo del Enfoque SIAL. Éste se ha aplicado para el análisis de las actividades productivas en el campo, así como un método de activación de concentraciones de AIR en un territorio (la Activación SIAL). Por ejemplo, los trabajos realizados en las queserías en Cajamarca, Perú, y en la Sierra de Jalmich y la Selva Lacandona, México, permitieron avanzar en temas como la importancia de las acciones colectivas y la calificación territorial en los procesos de Activación SIAL (Boucher, 2004; Poméon *et al.*, 2011; Chávez y Boucher, 2011).

Recientemente, los proyectos que aplican el Enfoque SIAL se han centrado en cómo hacer operativos las tareas y los compromisos de los planes de activación dentro de programas y políticas públicas que fortalezcan las concentraciones de AIR en territorios específicos (Poméon y Fraire, 2011).

Gracias a su orientación claramente participativa, el Enfoque SIAL –utilizado para la elaboración de diagnósticos y planes de activación– permite incorporar la diversidad de visiones en un territorio, organizando las actividades de distintos actores y sectores alrededor de un objetivo común. Es este objetivo lo que permite a las concentraciones de AIR “hacer sistema” e iniciar un proceso de activación de sus recursos específicos.

En ese proceso intervienen externalidades positivas que se deben potenciar mediante la proximidad. Las relaciones cooperación competencia también juegan un

papel central en esa activación; por una parte, debido a que se promueve la vinculación entre las unidades de la concentración de AIR y, por otra, porque la nueva estructura compite con otras equivalentes.

Las experiencias en la Activación SIAL y la gestión territorial demuestran el potencial de promover un desarrollo territorial basado en procesos colectivos que activen recursos específicos. Esta evolución del Enfoque SIAL ha permitido pasar de un método de

activación de recursos territoriales (crear sinergias alrededor de una concentración de AIR en la perspectiva de mejorar su competitividad) a otro método que respalde la Gestión Territorial, **orientado a la articulación –horizontal y verticalmente– de actores en un territorio en torno a un objetivo común y sobre líneas estratégicas pactadas mediante métodos participativos.** Esto define la Activación Territorial con enfoque de SIAL — AT-SIAL— (Recuadro 3).

Recuadro 3. Definición de “Activación Territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL)”

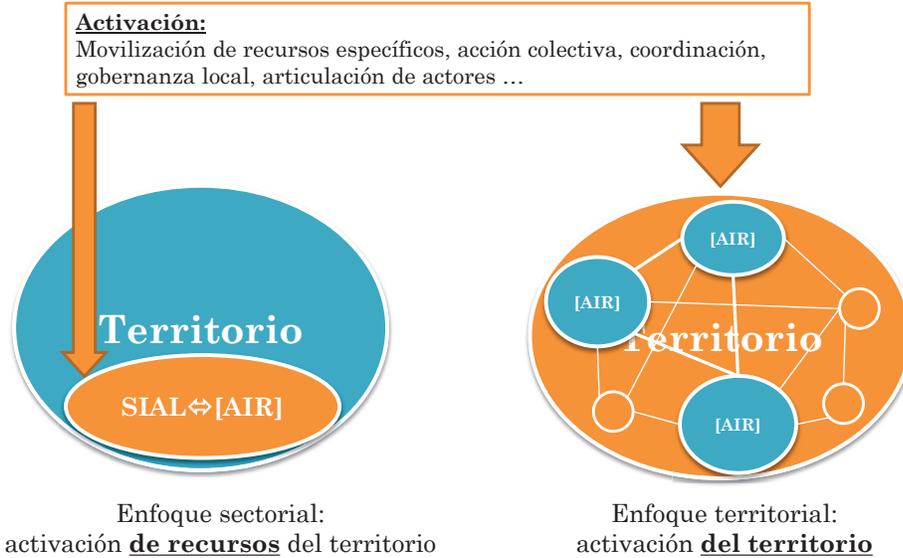
Proceso que respalda la Gestión Territorial, mediante la articulación horizontal y vertical de actores de distintas concentraciones de Agroindustrias Rurales (AIR) y otros agentes en un territorio específico. La articulación se basa en una acción colectiva (estructural y funcional) en torno a: *i)* la identificación y valorización de recursos específicos territoriales, *ii)* un objetivo común, *iii)* líneas de acción estratégicas y *iv)* compromisos pactados entre los actores. Todos estos elementos formulados con métodos participativos, para darle una naturaleza endógena al desarrollo.

La AT-SIAL permite trascender la visión bilateral prevaleciente en las relaciones de cooperación entre actores del territorio, hacia una visión transversal en la que las relaciones se vuelven multilaterales, “policéntricas” e integrales, alejándose de las acciones sectorizadas.

En esta transición metodológica se cambia el objeto del proceso de activación: de los AIR recursos específicos de un territorio (uno), a todas las actividades relacionadas AIR (varios) territorio. El proceso es el mismo (la activación), pero el cambio del objeto permite transitar explícitamente del enfoque sectorial al enfoque territorial (Figura 3).



Figura 3: Transición metodológica de la activación en territorios rurales



[AIR] Concentración de Agroindustrias Rurales.

El resultado esperado del primer enfoque metodológico (modelo izquierdo de la Figura 3) es uno o varios recursos activados en torno a una concentración AIR-SIAL; mientras que con el segundo (modelo derecho) se activa el conjunto de actividades AIR con un enfoque territorial.

### La necesidad de cambio

La necesidad de cambio en un territorio surge de diversas maneras: una amenaza externa, una oportunidad evidente, algún liderazgo nuevo, un acuerdo colegiado, entre

otros. Esta necesidad, cuando se coordina con un actor particular (persona, equipo de trabajo o institución) decidido y capaz de orientar y facilitar la discusión, planeación y seguimiento de rutas de acción, permite identificar y promover actividades productivas incluyentes y sustentables.

Lo anterior debería, preferentemente, surgir de actores locales vinculados con procesos de desarrollo en ese territorio y, excepcionalmente, como iniciativas de agentes externos. Lo ideal sería que la necesidad de cambio estuviera expresada en algún instrumento de planeación (plan de desarrollo o plan de ordenamiento territorial), así estaría enmarcada en un proceso de

desarrollo más amplio, con respaldo político y de la sociedad civil.

Un territorio activado sólo se logra con el empoderamiento de los actores de su propio desarrollo. Lo anterior requiere la participación de un actor particular (endógeno o exógeno al territorio) y una metodología que apoye su labor.

En la AT-SIAL el actor que promueve el cambio es fundamental; por lo tanto la presente guía se orienta principalmente a respaldar su labor. Dentro de esta metodología se consideran funciones generales de dicho actor:

- Delimitar el territorio y definir los actores/sectores sobre los que el proyecto incidirá (alcances del proyecto).
- Apoyar la discusión y consecución de acuerdos entre actores, particularmente en cuanto a las actividades de diagnóstico y planeación. Cuando este actor es un grupo de personas, los acuerdos entre ellas son los más importantes para la toma de decisiones.
- Vincular las actividades de los distintos actores y coordinar y dar seguimiento a los acuerdos y programas de trabajo, especialmente en lo que se refiere a la implementación de los proyectos.
- Analizar y discutir la información que apoye la toma de decisiones de los actores participantes.
- Mantener la motivación de los participantes durante el proceso de activación.

Como mencionamos, estas funciones no tienen que concentrarse en una sola persona, pero si se trata de un grupo, éste debe coordinarse con un Equipo Técnico que apoye el proceso AT-SIAL.

Con estos dos entes pueden presentarse distintos escenarios en iniciativas territoriales: ambos forman parte de una asociación en la que surge la necesidad del cambio; el primero es un grupo que solicita respaldo de una institución pública o privada para iniciar la activación; o el Equipo Técnico identifica al territorio y al actor central para iniciar la AT-SIAL.

De cualquier forma, además de las capacidades técnicas, la activación necesita: creatividad, espíritu de cooperación, honradez, profesionalismo, prudencia, responsabilidad y solidaridad.

Durante la implementación de proyectos AT-SIAL, los equipos responsables han seleccionado a alguien que apoye el proceso (un consultor, generalmente). Así, por ejemplo, se puede preferir una persona con perfil técnico, que se especialice en alguna cadena productiva, o alguien con experiencia en planeación participativa. En el primer caso, uno de los riesgos es que el análisis se centre en la actividad productiva que esa persona conoce, relegando otras que podrían tener mayor potencial. En cuanto al segundo, los conocimientos técnico-productivos podrían hacer falta para orientar las discusiones o enfocar la investigación documental.



Lo anterior sugiere que en un proceso de AT-SIAL se prefiere la participación de equipos multidisciplinares, con perfiles profesionales que se complementen e, idealmente, que incluya a personas que continuarán trabajando en el territorio. Por supuesto esto tendrá implicaciones presupuestales, pero es preferible hacer una inversión mayor en algo tan importante como el capital humano.



## Sección II. Metodología para la activación territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL)



## Las fases y los productos

La metodología de Activación Territorial con enfoque de Sistemas Agroindustriales Localizados (AT-SIAL) consta de cuatro fases: *i)* Preparación y planeación, *ii)* Diagnóstico, *iii)* Diálogo para la Activación, e *iv)* Implementación. Éstas se dividen en un total de 16 etapas. Para facilitar el uso de esta guía y apoyar la conducción de un proyecto AT-SIAL, asociamos las fases y etapas con productos específicos (Tabla 1).

Así se puede ver, por ejemplo, que la fase Diagnóstico tiene dos etapas (Acercamiento y Profundización), pero sólo hay un producto: el

documento que integra las averiguaciones sobre la situación actual del territorio. Ese documento servirá para iniciar la fase de Diálogo.

Cabe señalar que, si bien un diagnóstico elaborado participativamente tiene ciertos “rasgos” de activación, ello no inicia la articulación basada en una acción colectiva en el territorio. Para que esto ocurra se requieren otros elementos, como validar el diagnóstico, identificar un objetivo común entre los actores, definir líneas de acción estratégicas y generar acuerdos entre los participantes (Recuadro 2). La activación inicia a partir de la fase Diálogo.

Tabla 1. Etapas del proceso de Activación Territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL)

Fase	Etapas	Productos asociados
<b>Fase 1</b>	<b>Preparación y planeación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédula de objetivos y alcances</li> <li>• Grupos formados</li> <li>• Mapeo territorial base</li> <li>• Ficha descriptiva del territorio</li> <li>• Plan de trabajo</li> </ul>
<b>Fase 2</b>	<b>Diagnóstico</b>	Documento de diagnóstico
<b>Fase 3</b>	<b>Diálogo para la Activación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memoria del(los) taller(es)</li> <li>• Árbol de problemas y líneas de acción</li> <li>• Plan</li> </ul>
<b>Fase 4</b>	<b>Implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de proyectos</li> <li>• Bitácora del proyecto</li> <li>• Reportes de evaluación</li> </ul>

En las siguientes secciones presentaremos el detalle de cada una de las fases y etapas.

# Fase 1. Preparación y Planeación



## Fase 1. Preparación y planeación

Incluimos en esta fase las tareas que, en términos estrictos, no están dentro del proceso de Activación Territorial, sino que son aquellas indispensables para iniciar y dar seguimiento a un proyecto. En la Preparación y planeación se definen los objetivos y alcances de un proyecto de AT-SIAL; se forman los equipos que realizarán tareas específicas y darán seguimiento. Todo ello es importante porque definirá en buena medida los resultados finales del proceso AT-SIAL completo.

Esta fase tiene cinco etapas:

### Definición de objetivos y alcances

#### *¿Cómo inicia un proyecto de activación?*

Las razones por las que se decide iniciar un proceso de AT-SIAL son tan variadas como las combinaciones de territorios, instituciones y actores. Generalmente, se detecta un problema o amenaza en el territorio. Esto puede manifestarse en: reducción de ventas, presencia de un producto competidor, un proyecto o actividad económica que pone en riesgo la producción agrícola, entre otros. Ante esto, un grupo u organización reacciona para hacer frente al problema o reducir los efectos de la amenaza.

Idealmente, la organización será parte del territorio (origen endógeno), pero también es posible que sea una organización externa la que detecte el problema y apoye la formulación de un proyecto. En este segundo caso suele tratarse de una organización con conocimientos, influencia o interacción con el

territorio y sus actores. De cualquier forma, la definición específica del problema deberá hacerse con la participación de actores locales.

De acuerdo con lo anterior, un proyecto AT-SIAL podría iniciar con la necesidad de cambio identificada al interior de un grupo de productores u organización (origen endógeno del proyecto). El proyecto también podría ser parte del interés y responsabilidades de una institución sobre un territorio particular (origen exógeno). En cualquiera de los casos, se debe recordar que la metodología aquí descrita tiene una naturaleza participativa, lo que implica el involucramiento de los actores locales en las distintas etapas.

Tomando como referencia un origen endógeno, los objetivos de la AT-SIAL podrían generarse en una reunión en donde se discutan los problemas identificados por los participantes y se defina una condición deseada. En esta primera aproximación, tanto los problemas como la condición deseada podrían estar sesgados hacia el sector o grupo en donde se gesta la necesidad, por lo que se recomienda ampliar la visión; moverse al enfoque territorial (Figura 3).

El resultado del origen endógeno puede ser una solicitud del grupo –directamente o a través de una autoridad local– a una institución que pueda apoyar el proyecto AT-SIAL. Los solicitantes serán un Grupo Territorial Coordinador (GTC) provisional. Entre las instituciones que podrían atender una solicitud de este tipo están: universidades y centros de investigación; agencias gubernamentales, estatales o nacionales; organismos internacionales de cooperación; organizaciones civiles u otras con perfil y

posibilidades de realizar las tareas correspondientes.

En un modelo de inicio diferente puede existir una institución que detecte algún problema en el territorio. A partir de esto se busca constituir un GTC. Entre estos dos grupos se define el proyecto con objetivos, alcances y plan de trabajo y se integra el Equipo Técnico Territorial (ETT).

Más adelante se presentará la definición e interacción de estos dos grupos (GTC y ETT).

Independientemente del origen del proyecto, hay cuatro elementos relacionados en torno a los objetivos: *i)* un territorio delimitado; *ii)* una necesidad de cambio o “intención de desarrollo” (derivada del problema inicialmente identificado); *iii)* una organización (que conformará un grupo para darle seguimiento al proyecto); y *iv)* un grupo de participantes potenciales<sup>4</sup> (Figura 4).



<sup>4</sup> En diferentes enfoques y metodologías estos participantes equivalen a “beneficiarios” o “población objetivo”, pero esos términos les dan un carácter de “receptores” de las acciones de desarrollo y no de agentes de su propio desarrollo.



Figura 4. Elementos que definen la decisión de iniciar un proceso AT-SIAL



En la Tabla 2 se muestra un ejemplo de cómo los elementos de decisión (Figura 4) fueron incorporados en un territorio para iniciar un proyecto.

Tabla 2. Elementos de decisión para iniciar un proceso AT-SIAL (Tenancingo, México)

Elemento	Definición específica	Decisión en el proyecto AT-SIAL
<b>Objetivos</b>	Identificar oportunidades para aumentar las ventas	Énfasis en temas de mercado
<b>Organización</b>	Artesanos respaldados por personal del Ayuntamiento	Solicitud de apoyo a universidad estatal y organismo de cooperación internacional
<b>Necesidad de cambio (ante una amenaza o problema identificado)</b>	Reducción de la ventas de productos del territorio	Inicio de un proyecto que identifique oportunidades y defina acciones estratégicas
<b>Territorio delimitado</b>	Municipio de Tenancingo, Estado de México	Contratación de consultor local y participación de personal del Ayuntamiento en el proyecto
<b>Participantes potenciales</b>	Unidades pequeñas de producción artesanal (organizadas o no)	Involucramiento de representantes de diversos tipos de artesanía, con clara orientación a los productores menos avanzados

## ➤ **Objetivos**

Los elementos anteriores son una base para iniciar un proyecto, pero es necesario tener objetivos concretos que orienten las actividades dentro de un plan de trabajo de AT-SIAL. Además, suelen existir mandatos o restricciones de los grupos de interés o de las instituciones que apoyarán el proceso y requerirán que los objetivos se ajusten. Esto significa que los alcances en cuanto a responsabilidades, ejes temáticos, tiempos o presupuesto tienen que especificarse para la intervención en un territorio particular.

Algunas preguntas orientadoras para detallar objetivos y alcances son:

- ¿qué y quién originó la intención del proyecto?
- ¿qué se quiere lograr para los participantes y para el territorio?
- ¿con qué recursos (humanos, económicos, materiales, financieros, otros) se cuenta?
- ¿cuáles son los compromisos que los diferentes participantes (instituciones, grupos, universidades) podrían asumir?
- ¿cuáles son los límites del territorio?

Un primer recorrido de campo o la consulta a personas que viven o han trabajado en la zona apoyan la tarea de definir los objetivos y alcances de la AT-SIAL.

Para la generación de los objetivos, se sugiere plantear uno general y desglosarlo en dos o más particulares. Como recomendación práctica, es preferible no tener más de cinco objetivos particulares, ya que cuando éstos se

desglosan demasiado se tiende a redactar tareas.

La estructura y redacción de los objetivos varían según la metodología, pero aquí adoptamos una forma con dos elementos: *i)* una acción (por lo cual se redacta en infinitivo) y *ii)* un resultado o producto esperado al concluir esa acción.

Los objetivos deben mantener congruencia y un arreglo jerárquico, de tal forma que todos los objetivos particulares apoyen la consecución del objetivo general. De no ser así, habrá que decidir si se reformula el objetivo general o se eliminan los objetivos particulares que no abonan a lograr ese “fin último” del proyecto AT-SIAL.

En ocasiones (principalmente en proyectos de origen exógeno), los objetivos se establecen en una institución o programa. Sin embargo, esto no debe limitar la definición de objetivos propios del proyecto, acordes a las condiciones del territorio y necesidades de los participantes potenciales. En otras palabras: la apropiación de la AT-SIAL puede iniciar con la definición de objetivos.

La consulta a organizaciones de productores, empleados del gobierno, asociaciones civiles o agencias de cooperación y desarrollo con conocimiento o presencia en el territorio, puede aportar a la definición de objetivos, pero no suplantar el trabajo con los participantes.

En el Estudio de caso 1 se muestra un ejemplo de objetivos:



Estudio de caso 1. Integración de objetivos en proyecto de La Selva Lacandona, Chiapas, México

**Objetivo general:**

Mejorar los ingresos de los productores de café organizados, aplicando el proceso de activación SIAL.

**Objetivos específicos:**

- Promover la integración comercial al mercado internacional para alcanzar mejores precios para los productores de la organización.
- Lograr reconocimiento (de marca y precios) por los valores de calidad, ambientales y sociales que el café local puede obtener (orgánico, comercio justo, altura).

Fuente: Boucher y Reyes (2010).

➤ **Alcances**

Todo proyecto tiene restricciones. Entre las más comunes están las de recursos y las institucionales. Éstas pueden llevar a reformular los objetivos, ajustar los tiempos asignados a las actividades del proyecto, delimitar el territorio (que puede definirse por rasgos político-administrativos, geográficos o sociales; pero siempre con una relación de identidad), e incluso orientar las contrataciones del personal que participará en un proyecto AT-SIAL.

Además de los participantes locales conviene involucrar en la definición de los alcances a algunas instituciones locales que podrían respaldar el proyecto AT-SIAL.

En la definición de los alcances es fundamental delimitar el territorio y los compromisos que cada parte puede asumir. Es importante que el personal técnico e institucional conozca las restricciones de cada organización para no generar falsas expectativas (en el Estudio de caso 2 está un ejemplo de definición de alcances).

Estudio de caso 2. Definición de alcances del proceso AT-SIAL en Tenancingo, México

**Alcance geográfico (delimitación del territorio):**

Límites político-administrativos del Municipio Tenancingo.

**Alcance temporal/productos:**

- Primera etapa: 10 meses para el proyecto AT-SIAL hasta la validación del Plan estratégico.
- Segunda etapa (potencial): cuatro meses para generar Fichas de proyectos e iniciar la gestión de recursos para su implementación.

**Recursos:**

- Primera etapa: financiamiento asegurado para la contratación de un consultor (10 meses); participación de la oficina IICA México en trabajo de campo (principalmente apoyo en talleres) y gestión con actores locales.
- Segunda etapa: por definir.

### Reunión técnica preparativa

Es probable que en un proyecto AT-SIAL intervengan distintas personas, organizaciones o instituciones, cada una con perfiles, experiencias, intereses y necesidades particulares. Esto genera, desde el inicio, una combinación de expectativas sobre el proyecto.

Ante esto, es importante recordar que es clave propiciar el involucramiento de los actores del territorio. Una forma de iniciar este involucramiento es realizar una reunión en donde se revisen los objetivos y alcances del proyecto, previamente aceptados por el GTC provisional. Éstos tendrían que ser validados o ajustados con apoyo del ETT.

Es conveniente que esta reunión de arranque (la segunda) sea posterior a una búsqueda de información documental y de opinión experta sobre el contexto territorial, sus actividades y actores. Esta investigación es tarea del ETT.

No se trata aquí de una investigación profunda o detallada, sino de disponer de elementos que orienten la reunión con el GTC. Esa información inicial podría ayudar a decidir si el territorio es adecuado para un proceso AT-SIAL, orientar la selección del equipo técnico adicional (si se requiere) y aclarar los alcances del trabajo; es decir, esos primeros conocimientos sobre el territorio podrían ser el soporte de ciertas decisiones relevantes. En esta reunión también se formaliza la conformación del GTC.

Aunque cada país/región es distinto en aspectos protocolarios, realizar esta primera reunión en un espacio dentro del territorio

—preferentemente en uno vinculado a los productores— puede ser importante para el inicio del proyecto. La selección del espacio para esta reunión —y posteriores— tiene que considerar las ventajas y desventajas, tanto logísticas como de relaciones públicas locales. En este sentido, realizar una reunión en instalaciones de la organización incorrecta puede tener consecuencias en el avance del proyecto. Por ejemplo, empezar las actividades en las oficinas de alguna organización de productores en particular puede restringir el acceso a información con otras organizaciones. El equipo de trabajo deberá considerar estos temas para la programación de las reuniones.

Al final de la reunión de objetivos y alcances se espera que se genere una *Cédula de objetivos y alcances*. Este documento (ver Estudio de caso 1) será el mapa de ruta del proyecto, congruente con las expectativas y posibilidades de los participantes.

A continuación presentaremos los grupos que se requiere formar para realizar y dar seguimiento a la activación.

### Integración de los equipos de trabajo y de coordinación

Para un proyecto AT-SIAL se integran dos equipos. Por un lado, un grupo equivalente a un comité, como órgano representativo de las características e intereses de los actores clave en el territorio: el Grupo Territorial Coordinador (GTC). El otro equipo es el responsable técnico que conducirá el proceso de activación: el Equipo Técnico Territorial (ETT).



➤ **Grupo Territorial Coordinador (GTC)**

El GTC representa un nivel de dirección-coordinación de las actividades y podría formarse con representantes de las cadenas productivas relevantes para el proyecto, organizaciones de productores, técnicos y personal gubernamental. En este último caso, las autoridades locales (municipales, cantonales, parroquiales, estatales u otra) son las más importantes, pues dentro del proceso AT-SIAL se espera que los acuerdos y las acciones partan de la cercanía con los productores.

La información inicial sobre el proyecto (antes empleada para la definición de objetivos y alcances) orientará la selección de

los invitados a formar este grupo. Se espera el involucramiento del GTC en las diferentes etapas del proyecto AT-SIAL, por lo que es deseable que el GTC sea una organización estable del territorio, que asegure la continuidad de las acciones a partir de la fase de Implementación. Esta estructura tendría que apropiarse del proceso y hacerlo sostenible.

El GTC puede ser una estructura ya existente o derivarse de ella. Así, por ejemplo, un Consejo de Desarrollo Municipal podría asignar a algunos de sus miembros al seguimiento de la AT-SIAL. Otra posibilidad es que en un taller de presentación de los objetivos y alcances del proyecto se conforme el grupo (Estudio de caso 3).

Estudio de caso 3. Conformación de un Grupo Territorial Coordinador (GTC) en Intag, Ecuador

Después de recabar información general sobre el territorio (Intag, Ecuador) y realizar una visita prospectiva en la que se entrevistó a algunos actores clave, el Equipo técnico del proyecto preparó un taller en la zona. En ese evento se presentaron la metodología SIAL y los alcances del proyecto; también se hizo un primer mapeo de actores y se conformó el GTC.

En el taller participaron 10 personas, en representación de ocho organizaciones y entidades de gobiernos locales (Juntas parroquiales). El GTC quedó conformado por cinco miembros: dos organizaciones de productores (Corporación Talleres del Gran Valle y Corporación Toisán) y tres Juntas parroquiales (Peñaherrera, García Moreno y Selva Alegre).

Fuente: Baquero *et al.* (2013).

Conviene recordar que el éxito de las acciones propuestas dependerá en gran medida de la apropiación local del proceso, por lo que el GTC tendría que considerarse más que un ente proveedor de información y revisor de los resultados del proyecto: se trata de la estructura participativa en donde se llevará a cabo la discusión y la toma de decisiones sobre la AT-SIAL y las iniciativas vinculadas.

➤ **Equipo de Trabajo Territorial (ETT)**

El ETT significa el nivel operativo del proyecto. Es un grupo de especialistas que apoyan la realización de las tareas de AT-SIAL, hace análisis y presenta resultados al GTC. Este equipo puede ser la respuesta institucional ante una solicitud de apoyo de los actores del territorio (origen endógeno del proyecto) o tratarse de los promotores de un

proyecto AT-SIAL en un territorio específico (origen exógeno). Independientemente de su origen, este equipo tiene como funciones principales: *i)* orientar el proceso AT-SIAL, *ii)* involucrar de la mejor manera al GTC y *iii)* apoyar la asignación de recursos (materiales, humanos, económicos) al proyecto.

Este equipo también puede entenderse como un vínculo entre el GTC y otros actores –individuales o institucionales– importantes para la activación. Generalmente el ETT está conformado por personal técnico de una institución cuyos objetivos y tareas incluyen la promoción del desarrollo rural o la producción agropecuaria.

El ETT será específico para el territorio y el proyecto, por lo que es complicado precisar aquí cuántas personas deberían conformarlo. Sin embargo, se sugiere un mínimo de dos miembros. También se recomienda buscar perfiles profesionales complementarios que cubran capacidades y experiencia en áreas como: metodologías participativas y realización de entrevistas; análisis de información documental y estadística; producción agropecuaria y economía rural, y preparación de reportes y documentos. El conocimiento previo del territorio es valioso, pero podría compensarse con antecedentes de trabajo en zonas similares. En algunas regiones el acercamiento a grupos de mujeres productoras puede favorecerse incorporando una mujer al equipo.

La aplicación del AT-SIAL es, sin duda, de naturaleza multidisciplinaria, así que las habilidades, conocimientos y experiencia requeridos difícilmente se pueden concentrar en una sola persona. Por otro lado, se entiende que las limitantes presupuestales

pueden imponer que sólo se contrate a una persona (ver sección siguiente). En ese caso, será importante que se identifiquen otras personas a las que se pueda recurrir en calidad de asesores durante el proyecto.

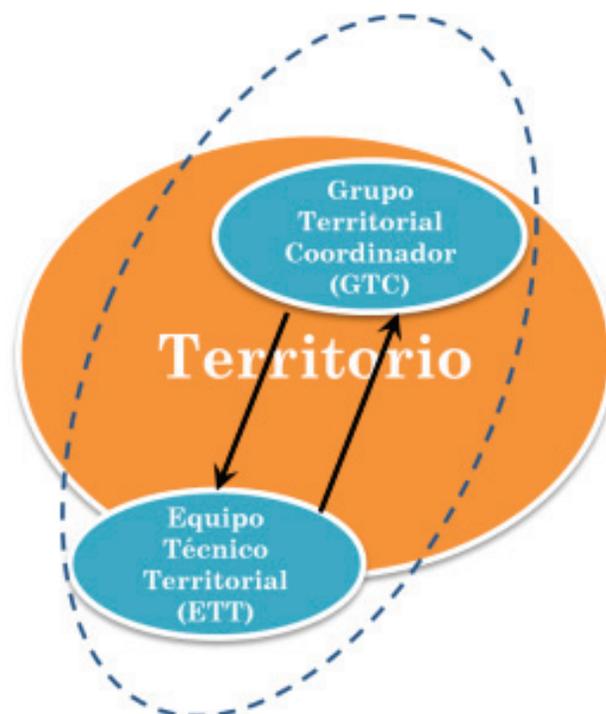
Pensando en una situación ideal, el ETT debería desprenderse del cuerpo técnico de una organización territorial. Esto es posible en algunos territorios en donde hay organizaciones con la madurez organizativa y técnica suficiente para tener agremiados o personal con el perfil apropiado. No obstante, hay casos en los que el ETT tendrá que ser externo a las organizaciones territoriales; se trata de consultores contratados para los fines del proyecto.

De cualquier manera, el ETT será responsable de las actividades de investigación, coordinación, búsqueda y síntesis de información; facilitación en talleres y elaboración de informes y reportes, entre otras actividades necesarias para las etapas de AT-SIAL.

El ETT se coordinará en primera instancia con el GTC y tendrá contacto directo con el territorio y sus actores, pero por las tareas de investigación, el ETT también tendrá interacciones con actores extraterritoriales (Figura 5).



Figura 5. Interacción de grupos participantes en un proyecto AT-SIAL



Como mencionamos, es ventajoso que el ETT tenga miembros de organizaciones locales, pues lo acercaría al GTC de manera natural, facilitando el entendimiento de los problemas del territorio y apoyando la continuidad de las iniciativas.

En el siguiente caso se describen los grupos participantes en un territorio de Costa Rica.

#### Estudio de caso 4. Grupos participantes en un proyecto AT-SIAL Sur Alto, Costa Rica

En este proyecto los grupos quedaron conformados de la siguiente manera:

- Grupo Territorial Coordinador (GTC): un equipo previamente conformado y con avances en su planeación y gestión (el Grupo de Acción Territorial Sur Alto, Costa Rica).
- Equipo Técnico Territorial (ETT): *a)* Consultor contratado para el proyecto y personal del IICA-Costa Rica; *b)* personal del IICA Costa Rica y México, y de los Programas de Agronegocios y Comercialización y de Agricultura, Territorios y Bienestar Rural del IICA; y *c)* el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo de Francia (CIRAD).

Fuente: Blanco *et al.* (2013).

### Capacitación y material específico

Antes de iniciar el proyecto convendría una reunión en la que se presente y revise la metodología AT-SIAL. Sin duda, los conocimientos y experiencias de los participantes podrán compartirse con el resto, de tal forma que la actividad de capacitación no sea unidireccional.

Como podrá verse, la presente guía fue pensada y elaborada para servir de referencia general en una capacitación. También el material incorporado en ella puede emplearse para conducir la preparación de instrumentos particulares. De esta forma, es posible tomar algunos de los casos o herramientas y ajustarlos a las necesidades del proyecto/territorio específico.

Es importante tratar de homogenizar definiciones y criterios que guíen el trabajo, tanto de campo como documental.

### Visita prospectiva

A esta etapa podría llamarse “la primera mirada al territorio bajo los lentes de la AT-SIAL”. Como apuntamos, preferentemente los miembros del equipo técnico (o la institución que lo respalda) conocen el territorio o son parte de él. De cualquier forma, un recorrido con los fines específicos del proyecto en mente debería cambiar la perspectiva.

La idea central de la visita prospectiva es recorrer el territorio y tener elementos generales respecto a: *i)* identificar productos agroindustriales y artesanías, así como comunidades de interés central para el

diagnóstico; *ii)* reconocer condiciones generales de caminos y otra infraestructura (especialmente productiva y comercial), rasgos y condición ambientales, presencia institucional, medios de transporte, flujos de productos, centros de comercialización y procesamiento, por mencionar algunos; y *iii)* contactar a informantes clave y programar reuniones posteriores, en talleres o entrevistas según corresponda.

Cabe señalar que en esta etapa no se trata de hacer un análisis exhaustivo, sino de echar una mirada rápida al territorio, con fines de planeación de actividades posteriores.

En la visita prospectiva también se presenta el proyecto a otros actores. Se recuerda tener precauciones en la presentación del proyecto AT-SIAL para no generar falsas expectativas. Los alcances establecen el límite del compromiso, en tanto que no se reformulen. De ahí su importancia.

Cuando el equipo técnico –gracias a su conocimiento sobre el territorio– tiene elementos suficientes para planear el trabajo de campo, contactar actores y comunidades clave, e identificar las actividades productivas relevantes, la visita prospectiva puede no realizarse. Nuevamente, señalamos que este tipo de decisiones dependen de cada caso, buscando ser eficientes en términos de los recursos, objetivos y alcances del proyecto/territorio.

### Mapeo territorial base

Moverse del enfoque sectorial, de cadenas productivas, hacia algo



multisectorial, multidimensional, es la “llave de entrada” (o herramienta 1) hacia el territorio. En cierta forma este desplazamiento es el núcleo de la propuesta AT-SIAL. Por lo tanto, la primera mirada a la zona de trabajo debería tener esta visión amplia. Una forma de acercarse a ello es el mapeo territorial base.

Este mapeo se genera en un taller –conducido por el ETT– en el que participan los miembros del GTC. Su propósito central es ubicar espacialmente, y en términos de importancia relativa, las distintas actividades y actores del territorio, así como las interacciones y características generales de los mismos. Servirá para orientar las actividades

del diagnóstico y, en la fase final AT-SIAL, posicionar las líneas de acción y los posibles proyectos. La idea central es “empezar el proyecto en el territorio y terminar en el territorio”, pese a que el análisis se concentre en ciertas actividades y actores.

En el siguiente caso se presenta un mapeo territorial realizado con artesanos de Tenancingo, México. Si bien el análisis está enfocado en un sector (el artesanal), la diversidad de actividades, los saber-hacer, las relaciones entre los distintos artesanos y la distribución espacial de las actividades, brindan una visión del territorio, sobre la cual se apoya el inicio de las investigaciones.

#### Estudio de caso 5. Mapeo territorial de actividades artesanales en Tenancingo, México

En un taller con actores locales, sobre la base de los límites municipales, se ubicaron espacialmente las concentraciones de actividades artesanales. En la imagen se señalan los nombres de las localidades y, aunque no se muestran en la figura (complicaban la imagen), durante el mismo taller se identificaron las relaciones entre las distintas actividades.



Fuente: López y Fraire (2013).

La información hasta ahora generada permite hacer un resumen del territorio. Este resumen puede orientar las actividades AT-SIAL posteriores y también podría ser un punto de partida para las personas que se interesen o incorporen durante el desarrollo

del proyecto. Esa información, organizada en una ficha territorial (Estudio de caso 6), debería ser suficiente para que alguien que desconoce la región tenga una primera impresión correcta.

#### Estudio de caso 6. Ficha descriptiva del territorio Intag, Ecuador

Se muestra el índice de la ficha, señalando la extensión aproximada de cada sección. El documento completo no excedía las 10 páginas.

- 8) Datos generales: Valle del Río Intag (Intag), Cantón Cotacachi y Otavalo, Provincia de Imbabura; 281.937 hectáreas; 17 mil habitantes en más de 75 comunidades.
- 9) Introducción
  - Descripción general del territorio (67 palabras)
  - Accesibilidad (mapa)
  - Características sociodemográficas (35 palabras)
  - Trabajos previos realizados por la oficina IICA Ecuador o socios estratégicos (30 palabras)
- 10) Análisis del territorio
  - Concentraciones de actividades tipo Agroindustria Rural (enunciativo, no descriptivo; 40 palabras)
  - Recursos y activos específicos del territorio (75 palabras)
  - Productos (60 palabras)
  - Actores (800 palabras)
    - Productores, transformadores
    - Comerciantes y distribuidores
    - Servicios (financieros, proveedores, turismo)
    - Instituciones
  - Potencial del territorio (85 palabras)
    - Articulación y relación entre los actores
    - Acciones colectivas (estructurales y funcionales)
    - Posibilidad de alianzas con otros actores (dentro y fuera del territorio)
  - Puntos relevantes para elegir territorio (100 palabras).

Fuente: Baquero *et al.* (2013).



### Plan de trabajo del proyecto AT-SIAL

Con esta etapa concluye la fase de Preparación y planeación, por lo que habría información suficiente para tener cuatro productos: Cédula de objetivos y alcances, Grupos formados, Mapeo territorial



base, Ficha descriptiva del territorio y Plan de trabajo. Los cuatro primeros ya se han ejemplificado (Estudios de caso 2-6) y a continuación se muestra un ejemplo de Plan de trabajo. Éste corresponde a un proyecto AT-SIAL de nueve meses, en el territorio La Comarca, Argentina.

#### Estudio de caso 7. Plan de trabajo de proyecto AT-SIAL en La Comarca, Argentina

Tiempo total: nueve meses

Actividades	Mes (2012)
Contratación de consultora y conformación del Equipo Técnico Territorial; búsqueda de información; visita prospectiva: contacto con actores locales, preparación e invitación a talleres.	Febrero
Trabajo de campo para diagnóstico (acercamiento); taller de diagnóstico y visita a la Feria Regional; elaboración de documento de diagnóstico preliminar y visitas a establecimientos; revisión del plan de trabajo y ajustes al diagnóstico preliminar.	Marzo
Análisis de información secundaria; identificación de recursos específicos territoriales; socialización del proyecto con grupo de una iniciativa local; entrevistas a actores locales (productores y técnicos).	Abril
Análisis estratégico con grupo de productores.	Mayo
Sistematización de la información; elaboración del documento de diagnóstico integral y análisis estratégico.	Junio
Revisión y ajuste del diagnóstico integral y análisis estratégico; envío de documento a la Coordinación general del proyecto.	Julio-Agosto
Visita a territorio y entrevista a actores clave (oficina IICA Argentina); taller de activación con representantes del sector productivo e institucional; elaboración de documento final.	Septiembre
Taller con Grupo Territorial Coordinador (GTC) para priorizar problemas y definir líneas de acción; integrar el documento final; presentar los resultados del proyecto al GTC.	Octubre

Fuente: Danklmaier *et al.* (2013).

## Fase 2. Diagnóstico



## Fase 2. Diagnóstico

Un buen diagnóstico es esencial para el proceso de activación territorial, pero no es suficiente; por lo que se debe cuidar la asignación del tiempo y otros recursos entre las etapas del proceso AT-SIAL. No olvidar que el diagnóstico es un insumo para el plan de activación.

El Diagnóstico es una síntesis de la condición del territorio, las AIR, los actores y sus articulaciones (o relaciones) y el contexto que los afecta, los saber-hacer. Esto abarca factores endógenos y exógenos desde el punto de vista del territorio. En el caso de la metodología AT-SIAL, la construcción de este entendimiento sobre el territorio incorpora a los actores –mediante herramientas participativas– de tal forma que éstos no se consideran “objetos” de una investigación sino “sujetos” de un proceso de desarrollo.

La fase de diagnóstico está dividida en dos etapas: Acercamiento y Profundización. En la primera se caracteriza a los actores y se les describe según el territorio en el que se mueven; su historia, las etapas y las situaciones o momentos de crisis por los que han pasado, así como por las instituciones, programas y proyectos que los han apoyado. También en ese momento se identifica y realiza un primer estudio sobre los recursos y activos específicos (algunos de ellos ya identificados en el Mapeo territorial base).

En la etapa de Profundización se detallan los datos sobre los actores, el territorio, y los recursos y activos específicos. Allí se estudian con precisión las relaciones entre los actores, las articulaciones hacia atrás y hacia adelante de las cadenas productivas y comerciales más

destacadas. También se identifican y describen las acciones colectivas, el capital social, el saber-hacer y las innovaciones.

El documento del diagnóstico completo también tendrá que abordar aspectos de calidad y calificación de los productos, enfocados en las cadenas agroindustriales previamente seleccionadas.

Operativamente conviene tener dos momentos para el trabajo en el terreno, pero el diagnóstico requiere integrar un documento de síntesis y análisis de los hallazgos; de tal forma que el producto final es un texto con secciones temáticas que describen el territorio.

Con la intención de apoyar metodológicamente al lector, se describen como pasos independientes las dos etapas del diagnóstico, pero se subraya que las averiguaciones hechas en cada momento tendrían que integrarse en un único documento coherente. De esta forma, no tendría que describirse el territorio o las cadenas agroindustriales en dos secciones diferenciadas como “acercamiento” y “profundización”, sino que habría que unificar los datos y la información para incorporarla en una sola sección.

### Acercamiento

Esta etapa del diagnóstico es clave para la integración entre los equipos e iniciar la apropiación del proceso de activación por parte de actores locales (incorporados o no en el GTC). El acercamiento tiene dos momentos principales:

### ➤ *Caracterización del SIAL*

Consiste en documentar las características y dinámicas de los actores en el territorio<sup>5</sup>. Para esto es necesario obtener:



- **Información histórica del territorio.** No se trata de un análisis profundo, sino de destacar los periodos o eventos que afectaron –positiva o negativamente– a las AIR, las instituciones o las dinámicas económicas, ambientales y sociales. En el análisis histórico habrá que reconocer y caracterizar: grandes etapas y crisis, así como sus causas y efectos, tanto en el territorio como en sus actores.
- **Identificación y caracterización de:** actores (instituciones, productores, empresarios, organizaciones de productores, organizaciones civiles, instituciones de fomento, comerciantes e intermediarios, entre otros); productos (de manera general en cuanto a cantidad, calidad y modelo productivo, tecnificado, rústico, de exportación, etc.); aspectos del saber -hacer (y su posible relación con los eventos históricos); y recursos y activos específicos que distinguen al territorio.
- **Relacionamiento con los actores.** El primer contacto con los actores, las AIR, el entorno socioeconómico y, en general con el territorio, es esencial. Este paso definirá en buena medida las posibilidades de colaboración y

<sup>5</sup> El territorio y sus actores interactúan de manera compleja, son interdependientes, de tal suerte que la condición actual de cada uno sólo se explica al entender la del otro.

apoyo durante el proyecto AT-SIAL. La relación del equipo técnico (ETT y EC) con los actores, tanto para la obtención de información como para el seguimiento del proceso de activación (generalmente a través del GTC), variará en cada proyecto. Una posibilidad es que el primer contacto regional sea el GTC y sus socios o grupos afines. También puede recurrirse a técnicos locales que sugieran localidades, agrupaciones o personas para iniciar el trabajo. Como mencionamos anteriormente, el Mapa territorial base es una forma de entrada acertada.

Durante todo el proyecto AT-SIAL es importante que el ETT sea totalmente transparente al presentar los objetivos y alcances; subrayando siempre que la participación de los productores y otros actores es fundamental para la activación del territorio. En todas las etapas es importante no generar falsas expectativas en los productores, organizaciones e instituciones. Los límites de acción, responsabilidad y compromiso del ETT y las instituciones que respalden la iniciativa tienen que ser explícitos cuando se recaba información o se realizan los talleres.

La etapa de Acercamiento tiene las siguientes tareas:

### ➤ *Revisión bibliográfica y estadística*

Los objetivos y alcances determinarán la escala en la que esta revisión tendrá que hacerse. Cuando son territorios con información escasa la tarea resulta sencilla, pero cuando hay documentación amplia es



importante ser selectivo en cuanto a lo que se recaba, revisa y analiza. Desde la perspectiva de la AT-SIAL, durante el Acercamiento no tendrá utilidad caracterizar detalladamente una actividad productiva que después no será seleccionada para un análisis detallado. Tampoco será eficiente extenderse en la descripción de un periodo histórico que explique pocas cosas de la situación actual.

No se trata de tener un análisis exhaustivo de la información, sino de reconocer los

aspectos relevantes de la condición actual del territorio, sus actividades y actores. Se busca identificar algunas oportunidades y generar elementos que orienten el resto del proyecto.

Nuevamente, no hay una generalización posible, así que la extensión y profundidad del análisis documental tendrá que decidirse en cada caso (ver Estudios de caso 8 y 9).

#### Estudio de caso 8. Amplitud geográfica del diagnóstico en Sur Alto, Costa Rica

*“¿Qué tan amplia tiene que ser la búsqueda de información?”*

En este territorio el café es uno de los cultivos más importantes, no sólo por el número de productores y organizaciones, sino por su arraigo cultural. Por ello, el Equipo técnico para una AT-SIAL incluyó en su diagnóstico algunas condiciones del mercado internacional y de las políticas nacionales que afectan la producción y comercialización del grano en esa región.

Es claro que la escala geográfica del diagnóstico necesitaba ir más allá del territorio Sur Alto, incluyendo políticas públicas nacionales y rasgos del mercado internacional.

Fuente: Blanco *et al.* (2013).

#### Estudio de caso 9. Amplitud temática del diagnóstico en Intag, Ecuador

*“¿Qué tan amplia tiene que ser la búsqueda de información?”*

En este territorio, en la década de 1990 se dieron a conocer estudios que demostraban los impactos ambientales negativos de la minería a cielo abierto en esta región. Esta información, combinada con la presencia de instituciones interesadas en la conservación de la biodiversidad, generó una movilización social en contra de la industria minera. Este movimiento derivó en la conformación de algunas organizaciones para la producción orgánica, el ecoturismo y otras actividades estrechamente vinculadas con rasgos ambientales del territorio.

La minería explica el origen de algunas concentraciones de AIR y una dinámica social que mantiene a la población polarizada según su posicionamiento ante esa actividad.

Fuente: Baquero *et al.* (2013).

➤ **Primer recorrido de campo**

El primer recorrido de diagnóstico se realiza en las localidades previamente identificadas (Fase de Preparación y Planeación), e incluye entrevistas con actores clave, así como la realización de talleres de diagnóstico. La selección de las localidades y actores, además del Mapa territorial, puede apoyarse en consultas a técnicos o representantes

gubernamentales que conozcan el territorio. El GTC también puede aportar para hacer esta selección.

En la visita inicial se hacen observaciones y registran aspectos técnicos y comerciales sobre algunos productos agrícolas (Recuadro 4), vías de comunicación, infraestructura, uso de suelo y condiciones ambientales generales. Todos esos elementos pueden orientar la búsqueda posterior de material estadístico y bibliográfico.

Recuadro 4. Preguntas para caracterizar productos agrícolas

- ¿Cómo se produce y procesa el producto?
- ¿Cómo se transporta?
- ¿Cómo se presenta al consumidor?
- ¿Cuáles son las calidades, presentaciones y escalas de comercialización comunes?
- ¿Tiene competencia?
- ¿Es diferenciable o tiene cierto reconocimiento entre el consumidor final?
- ¿Tiene elementos de saber-hacer local?

Fuente: Boucher y Reyes (2010).

En este recorrido se entrevista a informantes relevantes, preferentemente considerando cuatro grupos:

- (i) participantes en las cadenas de producción-comercialización más destacadas (según la información hasta el momento recabada, pero las averiguaciones en el terreno podrían llevar a reconocer a otras);
- (ii) instituciones que brindan asistencia técnica, organizativa, comercial y financiera en el territorio; y

- (iii) personas con amplio conocimiento sobre el territorio que puedan dar cuenta de la “memoria territorial”. Los centros educativos y de investigación, así como algunas organizaciones civiles (nacionales o internacionales) con presencia en el territorio pueden brindar información relevante.

- (iv) Cuando el gobierno local no está incorporado al GTC (se recomienda que sí lo esté), es importante consultarlo en este recorrido.



Si estos grupos no están identificados desde la Visita prospectiva o el Mapa territorial, durante este recorrido se debería indagar en las entrevistas quiénes son y dónde están. La elaboración de un directorio podría comenzarse.

Con los resultados de las entrevistas, las observaciones de campo y el primer análisis documental, se inicia la caracterización del territorio. A partir del directorio se elabora una agenda de entrevistas y se programan talleres de mapeo con actividades/actores específicos.

#### ➤ *Talleres de mapeo*

La amplitud geográfica y temática del mapeo

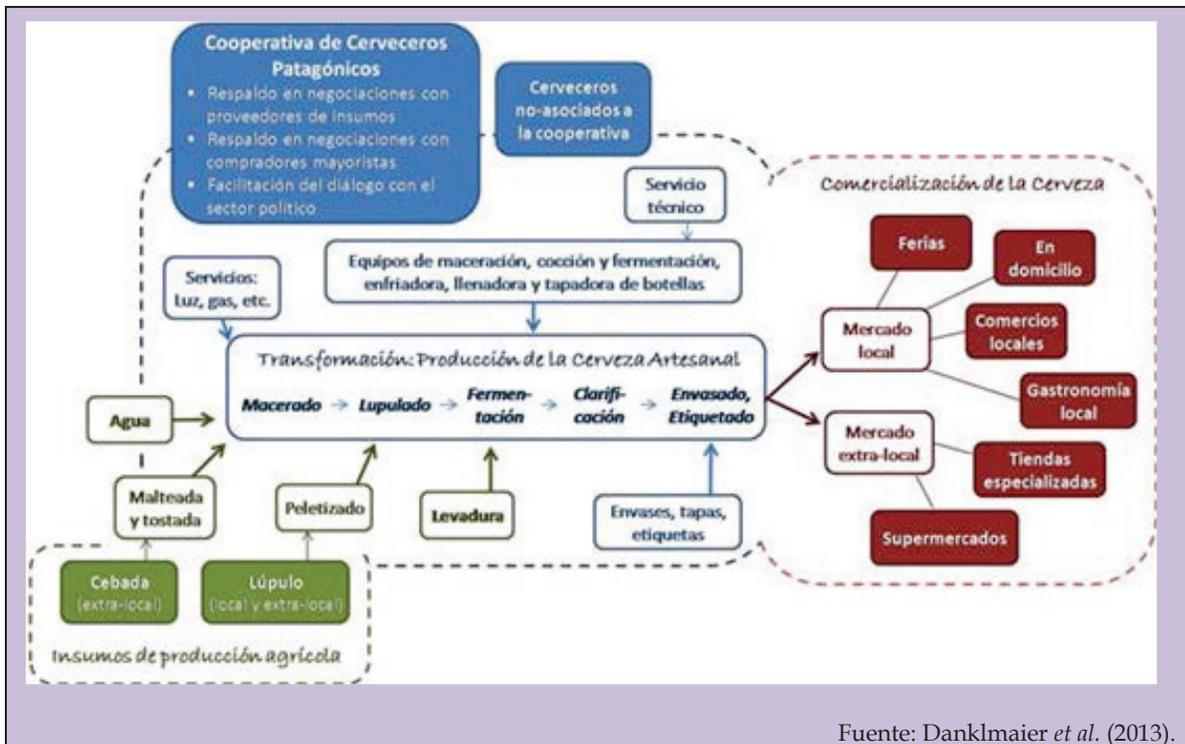


dependerá de cada proyecto (ver estudios de caso 8 y 9), pero el producto de los talleres, consultas e investigación documental, es un diagrama que presenta la ubicación de los actores y sus relaciones, dentro y fuera del territorio. Ese mapa incluye las averiguaciones hechas por el ETT y la participación activa de los involucrados en los talleres (actores locales). Así el mapa puede considerarse validado localmente (Estudio caso).

#### Estudio de caso 10. Mapeo de la actividad cervecera artesanal en la Comarca, Argentina

Una de las actividades agroindustriales importantes en este territorio es la producción de cerveza artesanal. El mapeo de la actividad permitió identificar que, a pesar de que hay producción local de lúpulo, los cerveceros lo compran de otras regiones. El mismo ejercicio permitió reconocer que hay una cooperativa y una comercialización local diversificada en ferias, comercios, tiendas especializadas y restaurantes.





El mapeo también orienta: la identificación de faltantes de información, la programación de entrevistas con actores clave, la revisión de documentos y estadísticas nuevos, la investigación de aspectos comerciales o sobre el procesamiento de algunos productos.

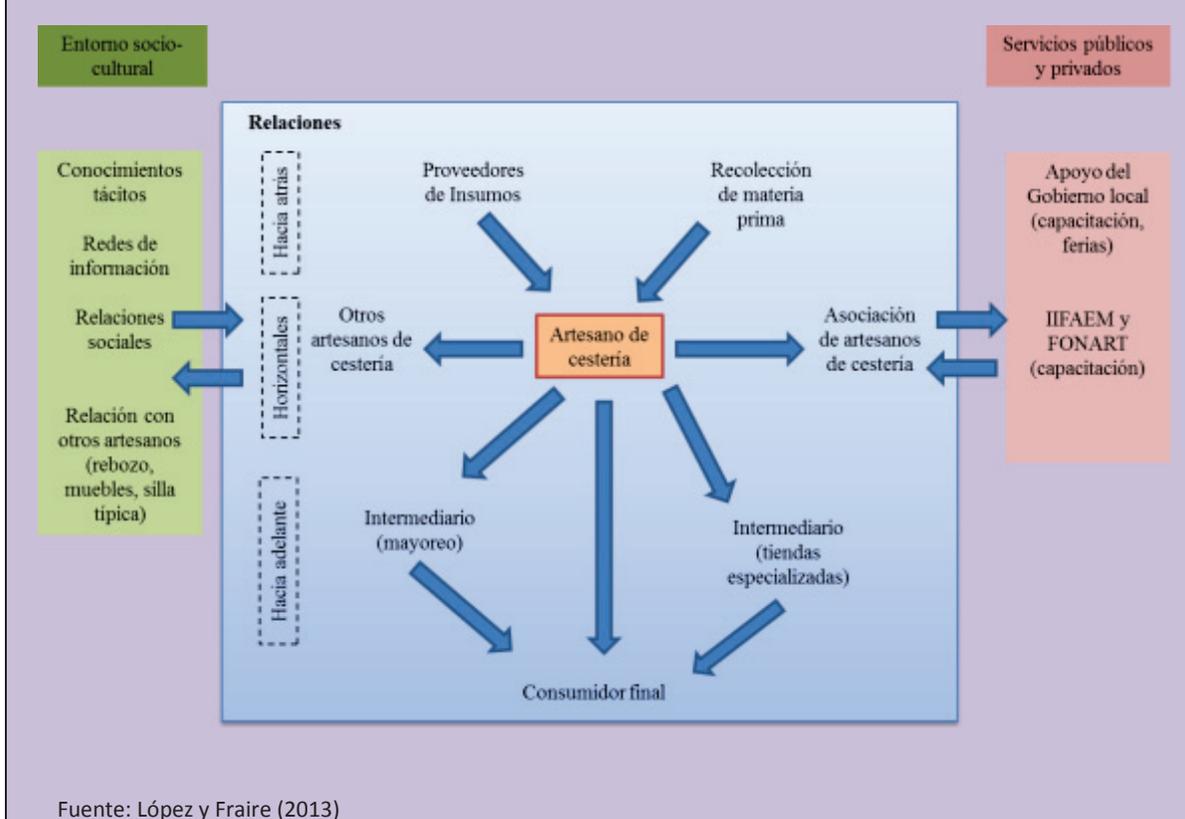
### Profundización

La profundización tiene como objetivo generar un diagnóstico detallado del territorio, sus actividades y actores. Para los fines de esta guía, la caracterización de los SIAL identificados en el territorio es fundamental. Por ello se les presta especial atención, pero hay que recordar que no se debe perder de vista al territorio.

La caracterización detallada de los SIAL puede hacerse usando distintas herramientas: Diagrama de relacionamiento, Representación de Schmitz (Estudio de caso 11) y Diamante de Porter (ver Sección “Caja de herramientas” de esta guía). Esas representaciones de las cadenas productivas y sus actores pueden ser complementarias entre sí, y a su vez tendrán que fortalecerse con información obtenida de entrevistas o de la revisión documental.



Estudio de caso 11. Relaciones en la cadena de cestería en Tenancingo, México  
(Representación de Schmitz)



Independientemente de qué herramientas metodológicas y documentos se usen para obtener la información, el diagnóstico completo debería contar con:

incorpora más de una cadena, las relaciones entre ellas son importantes, pues algunas alternativas podrían desprenderse de esas relaciones. En la siguiente tabla está un ejemplo de la utilidad que tiene la información histórica de un territorio.

➤ **La historia de la concentración de AIR/SIAL**

Cómo y porqué se establecieron en el territorio las actividades principales; su evolución, las grandes etapas por las que pasó y las crisis o problemas por los que ha pasado. Ya que en la AT-SIAL se



Tabla 3. Cronología de eventos destacados en el municipio de Tenancingo, México

Periodo	Acontecimiento histórico	Consecuencia en la actividad económica
1790-1850	La producción artesanal de rebozos se destaca por la generación de empleos y por ser la base de la economía municipal.	Actualmente la producción de rebozos representa un saber-hacer, tiene un arraigo y cierto reconocimiento territorial.
1890 - 1910	Tenancingo se ubicó en los primeros lugares de producción de trigo a nivel estatal.	La región se pobló por la actividad económica en expansión.
1917	Se fundó la primera fábrica de licores ("Sanchez Hermanos").	Aun hoy se elaboran licores en cuatro fábricas que utilizan diversas frutas.
1940 - 1950	Inició la producción comercial de flores, cultivando a cielo abierto varias especies con demanda nacional.	La producción de flores ha evolucionado a un modelo en invernadero que domina el "paisaje" del territorio.
1980	El Plan Estatal de Desarrollo Urbano consideró al municipio como "Centro de Población Estratégico de Arraigamiento Poblacional", impulsando su crecimiento como centro regional para la prestación de servicios a 11 municipios.	La población supera las 90,000 personas con casi el 20% en la cabecera municipal. Las actividades económicas están orientadas a los servicios.

Fuente: López y Fraire (2013).

### ➤ Descripción del territorio y sus actores (no AIR)

Como el territorio está considerado un espacio que se construye histórica, económica y socialmente, y ya que éste determina la condición de las AIR/SIAL, su caracterización y la de los actores clave que se relacionan con las AIR deberá estar completa en esta etapa del proceso.

### ➤ Las unidades productivas

Aquí se considera la información sobre los empresarios rurales y sus empresas y se construye el perfil empresarial. También se identifican las estrategias de los empresarios, sus empresas, redes sociales,



otros. Se pretende estimar el potencial de participación en acciones colectivas.

### ➤ Los relacionamientos

Se trata de los vínculos —principalmente económicos, pero también sociales cuando son relevantes— que las AIR/SIAL tienen con otros actores. Teniendo en mente una cadena productiva, estos vínculos se pueden ver en tres direcciones:

- Hacia atrás. Las relaciones de las AIR con los productores de materia prima: "¿quiénes son y cómo se relacionan con las AIR?", "¿cómo influyen sobre el sistema?". Se tratará de establecer una tipología de esos proveedores.



- Hacia adelante.— Estas relaciones se analizan de la unidad productiva hacia la comercialización y el consumo: se identifican los principales circuitos comerciales y se documentan las percepciones y necesidades de los consumidores respecto a los productos ofrecidos por el territorio y su calidad.
- Horizontales o laterales.— Se trata de las relaciones de AIR/SIAL con las instituciones, los proveedores de servicios y de equipo y materiales para realizar procesos de transformación y comercialización. Pueden incluirse en el análisis: proveedores de maquinaria, empaque, insumos de procesamiento, servicios técnicos, entre otros.

#### ➤ **Construcción de las redes sociales**

Muestra el relacionamiento entre los actores que, con base en los resultados de los puntos anteriores, permite hacer un diagrama de las relaciones entre los actores (red). Para la AT-SIAL es importante revisar las interacciones entre unidades de producción de diferentes cadenas; es decir, entre AIR/SIAL representativas del territorio (ver Figura 3).

El diagnóstico deberá responder claramente, para las AIR/SIAL relevantes y el territorio:

- ¿Quiénes son los actores?, ¿cuáles son las competencias de cada uno?, y ¿cuáles son más estratégicos para la activación territorial?
- ¿Cómo se relacionan entre ellos y el entorno? (En una misma cadena y entre las cadenas)
- ¿Qué productos e insumos y bajo qué condiciones los intercambian?

#### ➤ **Análisis de competitividad solidaria de la concentración**

Particularmente para los distritos industriales, en las cadenas de producción locales (*cluster*) se han demostrado los efectos positivos en la competitividad derivados de la cercanía entre las empresas. Esto implica que:

***La eficiencia del conjunto de empresas formando la concentración (SIAL) es mayor que la de cada empresa aisladamente (AIR), debido a las externalidades positivas que cada unidad genera para las demás.***

Si suponemos que esta propiedad es escalable, entonces una red que integra a dos o más SIAL de un territorio es más competitiva gracias a las “externalidades positivas” que cada sistema genera. La identificación de esas oportunidades de vinculación SIAL SIAL asociada al territorio es fundamental.

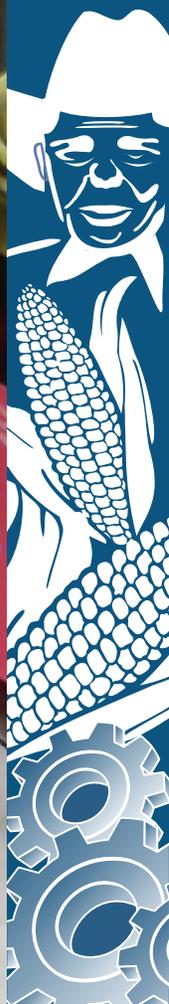
#### ➤ **Relatos de vida (casos)**

En ciertas circunstancias, la caracterización detallada de alguna AIR/SIAL o actor relevante durante el diagnóstico, a manera de estudios de caso, permite profundizar en ciertos rasgos que explican la condición territorial. Si esos relatos de vida se presentan como ejemplos generados a manera de artículo periodístico pueden enriquecer el documento. No obstante, hay que considerar los recursos que esto consumirá y que la elección del caso excluirá a otros.

El documento final del diagnóstico no necesita ser extenso o complicado en su análisis; pero sí ser claro, conciso e incluir los

elementos relevantes para identificar los principales problemas y oportunidades del territorio. No debe olvidarse que “la razón de ser” del diagnóstico es apoyar la identificación, evaluación y selección de alternativas de activación para el territorio.

El diagnóstico es un insumo para sustentar la discusión y la toma de decisiones con los actores del territorio que participan en el proceso AT-SIAL.





# Fase 3. Diálogo para la activación



### Fase 3. Diálogo para la activación

Como se mencionó, el diálogo inicia el proceso de activación. En la metodología AT-SIAL esta fase refuerza la interacción con los actores locales y orienta los esfuerzos hacia la consecución de objetivos comunes. En términos de resultados y productos, la activación también se centra en reconocer los recursos específicos del territorio que podrían –a través de la activación– fortalecer a las AIR/SIAL y a los actores. Se busca identificar oportunidades para que una acción colectiva funcional (que se inicia con el diálogo) logre activos específicos del territorio (ver Figura 2).

El Diálogo para la AT-SIAL tiene tres etapas:

#### Validación del diagnóstico

Esta etapa tiene como fin: revisar y acordar con los actores clave el diagnóstico elaborado por el equipo técnico (ETT<sup>6</sup>). Se espera que a partir de la información obtenida en la validación se genere un documento definitivo del diagnóstico. También se necesita acordar con los participantes en esta validación una agenda para realizar el análisis estratégico (siguiente etapa).

---

<sup>6</sup> Si bien el ETT es el responsable de generar el diagnóstico, éste será validado por el GTC. Como ya señalamos, el GTC representa los intereses de los actores del territorio participantes en el proyecto, por lo que podría asumirse que el diagnóstico está “pre-validado” pues se elaboró de forma participativa. No obstante, la presentación del diagnóstico a otros actores del territorio (o externos) aportará elementos para mejorarlo.

Es importante mantener el intercambio de información entre los grupos técnicos y de coordinación con otros actores del territorio. La dinámica de la validación debe permitir que se presente la información más relevante sobre el territorio, las AIR y el entorno, destacando sus problemas y oportunidades. Esto será la base para que los asistentes identifiquen errores, faltantes o ajustes; todos ellos necesarios para mejorar el entendimiento del territorio.

Hay dos herramientas que se pueden aplicar para realizar la validación: talleres y entrevistas. Se prefieren los primeros, realizados con grupos de productores, micro-industriales, comerciantes, entre otros, pues permiten la discusión y el contraste entre diversas opiniones. Además, los talleres perfilan la conformación de un grupo que posteriormente pueda llevar la coordinación y activación territorial. No obstante, por diversas circunstancias, lograr una reunión con ciertos actores (o grupos de actores) puede complicarse, de tal forma que algunos podrían consultarse individualmente.

Aunque la validación va más allá que la mejora del diagnóstico (ver a continuación), en esta actividad también se puede consultar a informantes clave que no necesariamente están incorporados a las cadenas agroindustriales o el territorio. Éstos pueden incluir especialistas en: productos o procesamientos específicos, mercado, financiamiento u otros rasgos del territorio.

En cualquier caso, es importante recordar que la validación sirve fundamentalmente para documentar la situación actual e identificar alternativas de mejora. Se trata que los actores decidan si la “realidad” reflejada en el diagnóstico corresponde con su

percepción sobre las AIR, el territorio y el contexto.

Además de lo anterior, se pueden detectar faltantes en información e identificar actores o grupos que no fueron considerados durante el diagnóstico. Aunque depende de los alcances y recursos de cada proyecto, en la medida de lo posible se debería ampliar la investigación para analizar los faltantes identificados durante la validación.

Como señalamos, la activación es, en esencia, un proceso endógeno, por lo que la validación tendría que conducir hacia un “autodiagnóstico” por parte de los actores. El reconocimiento de la situación actual del territorio será la base para la posterior selección de alternativas.

Este enfoque de la validación inicia vínculos de confianza importantes en el sector rural, en donde tradicionalmente se ha consultado poco –o nada– a los productores en la elaboración de programas y proyectos de fomento económico y desarrollo.

Operativamente, la validación puede organizarse de diversas maneras. Por ejemplo, cada grupo o nivel de actor revisa la sección del diagnóstico que lo describe y después se hacen consultas “cruzadas” entre diferentes niveles de la cadena. Esto implicaría presentar en una reunión con industriales la caracterización de las unidades de producción y viceversa.

Otra posibilidad es presentar el diagnóstico para validación en una reunión amplia y plural, en donde representantes de distintas localidades o sectores económicos participen.

La mejor forma de organizar un taller de validación dependerá de cada

proyecto y territorio. En cualquier caso, es importante cuidar la forma en que se presenta la información, pues es común que cada sector productivo vea los problemas de todo el territorio en la actitud o desempeño de otro sector. Aseveraciones como “*los compradores pagan muy barato*”, “*los productores entregan mala calidad*” o “*el gobierno no nos apoya para nada*”, podrían limitar las posibilidades de interacción futura entre distintos actores. En otras palabras: no se fomentaría la acción colectiva.

Al integrar el diagnóstico después de la validación, se recomienda que un tercero (investigador o especialista en cadenas productivas, desarrollo rural y fomento económico o conocedor de la región) revise y comente el documento.

Sin duda, el diagnóstico es importante dentro de un proyecto AT-SIAL, pero hay que ser cuidadoso en no extenderse demasiado en investigar y analizar temas o aspectos del territorio y las AIR de escaso valor para la generación de alternativas. Por ejemplo, detallar en exceso rasgos de biodiversidad (listados de especies), eventos históricos del territorio o profundizar en técnicas de procesamiento de productos agrícolas, que pueden ser interesantes pero aportar poco a la toma de decisiones estratégicas.

Esto no significa que esos elementos no sean importantes, pero el ETT tendrá que cuestionarse cuánto esfuerzo requiere conseguir y documentar esa información y cuánto aportará para la toma de decisiones. En algunos casos, conocer ciertos eventos históricos puede ser clave para entender la dinámica socioeconómica actual y generar propuestas.



Se debe recordar siempre que el diagnóstico es un insumo central de la AT-SIAL, pero no es el producto más importante; así que los recursos deberían asignarse preferentemente a las etapas posteriores.

### Análisis estratégico

El análisis estratégico es una de las etapas más importantes del proceso AT-SIAL pues definirá “rutas conjuntas de acción” entre los actores, a partir de la información del diagnóstico (ya validado). Las actividades se centran en: *i)* identificar ventajas y desventajas del territorio y *ii)* definir alternativas y oportunidades.



El ETT tendrá que ser cuidadoso en mantener la objetividad en el análisis y, en todo momento, hacer partícipes a los actores del territorio (representados en el GTC) en la definición de las alternativas.

De igual forma que en la etapa de Validación, se espera que el Análisis estratégico, realizado participativamente, fortalezca los vínculos de confianza dentro del territorio y permita que los productores, industriales y otros miembros de la cadena, se apropien de la propuesta y la respalden. El trabajo del GTC puede ser esencial en esta tarea.

El Análisis estratégico puede hacerse con diversas metodologías y herramientas (Marco

Lógico, Planeación orientada a resultados, entre otras), pero dos de las más empleadas en el contexto SIAL han sido: *i)* el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA, o simplemente FODA) y *ii)* el Árbol de problemas.

A continuación se presenta un resumen de estas dos, pero en la sección “Caja de herramientas” se pueden encontrar mayores detalles.

### ➤ Análisis FODA (o FODA)

El análisis FODA tiene la virtud de ser aplicable a la caracterización de distintas escalas y sectores: unidades de producción individuales, organizaciones productivas o consorcios, procesos de transformación agroindustrial, o al territorio. La elección de las unidades que se analizarán con un FODA depende de cada territorio y particularidades del proyecto. Sin embargo, dentro de la metodología AT-SIAL es importante procurar un ejercicio integrador de escala territorial, pues el territorio es “el objeto de estudio”.



En el siguiente cuadro se ve cómo las distintas unidades para el análisis FODA pueden complementarse; es decir, se pueden realizar varias matrices según el proyecto.

Tabla 4. Aplicación del FODA a distintas unidades de análisis

Territorio	Fuente	Territorio	Agrocadena	Sector productivo	Consortio
La Comarca, Argentina	Danklmaier <i>et al.</i> (2013)	La Comarca	Frutas finas		
Sur Alto, Costa Rica	Blanco <i>et al.</i> (2013)	Sur Alto (Buenos Aires y Coto Brus)	Varias		
Intag, Ecuador	Baquero <i>et al.</i> (2013)	Intag			Consortio Toisán
Tenancingo, México	López y Fraire (2013)			Artesanías*	

\*Sillas, rebozos (prenda típica femenina) y pan.

La matriz FODA puede presentarse en dos grupos. Uno de ellos corresponde a las ventajas o condiciones favorables del territorio: Fortalezas y Oportunidades. Las primeras son las características intrínsecas que hacen exitoso al territorio (o lo distinguen frente a otros); mientras que las segundas son “espacios” que podrían aprovecharse para beneficio del territorio (condiciones del entorno).

La otra parte del FODA se conforma de Debilidades y Amenazas. Las primeras son internas y pueden –en mayor o menor medida– ser controladas por el territorio<sup>7</sup> y sus actores (características intrínsecas); en

tanto que las segundas son rasgos del entorno que, aunque no están bajo el control del territorio y sus actores, sí deben identificarse para reducir sus impactos, evitando efectos negativos u orientando la toma de decisiones. La preparación ante las Amenazas facilitará la adaptación del territorio.

En la Tabla 5 se muestra el FODA realizado para el territorio La Comarca, Argentina. En ese territorio, el taller se realizó con representantes de distintos sectores y la facilitación orientó para que los asistentes pensarán más allá de sus actividades, reconociendo atributos (positivos y negativos) a escala territorial.

<sup>7</sup> En este contexto se entiende al territorio como “sujeto”, no como “objeto”.



Tabla 5. Matriz FODA del territorio La Comarca, Argentina

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Imaginario” Comarca-Patagonia como factor de identidad.</li> <li>• Sociedad emprendedora.</li> <li>• Condiciones agroecológicas favorables para distintas actividades (multiplicidad de actividades productivas).</li> <li>• Ideología y cultura artesanal que trascienden a todos los ámbitos.</li> <li>• “Saber-hacer” establecido en distintas actividades.</li> <li>• Tecnología adaptada (en algunas AIR).</li> <li>• Existencia y persistencia de la actividad agropecuaria.</li> <li>• Calidad de vida favorable (percepción de un determinado sector de la población).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio del uso de la tierra: urbanización de áreas rurales, especulación inmobiliaria.</li> <li>• Exclusión de sectores sociales.</li> <li>• Altos costos productivos.</li> <li>• Conectividad comercial limitada.</li> <li>• Heterogeneidad de políticas municipales e intereses.</li> <li>• Políticas sectoriales no armonizadas para el desarrollo productivo local.</li> <li>• Servicios ineficientes (agua, luz, gas).</li> <li>• Difícil acceso al crédito para actividades productivas.</li> <li>• Sin tecnología adaptada o moderna en algunas AIR.</li> <li>• Políticas de ordenamiento territorial poco claras; en ocasiones contradictorias.</li> <li>• Estacionalidad en la producción y comercialización.</li> <li>• Dificultades en el manejo del agua.</li> <li>• No hay datos estadísticos fiables de todos las AIR.</li> <li>• Se pretenden alternativas para las que no hay vocación.</li> <li>• AIR no competitivas por su escala.</li> <li>• Alta dependencia del turismo.</li> <li>• Dificultades para conseguir mano de obra.</li> <li>• Informalidad en todos los sectores.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Turismo</i>. Potencial para aumentar el consumo local y la promoción de los visitantes de productos de forma extra-local.</li> <li>• El desarrollo de mercado con conciencia social en Buenos Aires.</li> <li>• Mercados gourmet, naturales y orgánicos en crecimiento.</li> <li>• Oportunidad para generar productos locales que sustituyan aquellos que vienen de otras localidades.</li> <li>• Condiciones económicas favorables para desarrollar el mercado interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los altos costos del transporte impactan en los precios de insumos y en las posibilidades de acceso a otros mercados.</li> <li>• Heladas frecuentes y estacionalidad de la producción agrícola primaria.</li> <li>• <i>Turismo</i>: La adopción de un perfil netamente turístico atentaría contra la diversidad productiva.</li> <li>• Condición económica desfavorable para exportar fruta fina orgánica certificada.</li> <li>• Cambio en el uso de la tierra, urbanización de áreas rurales, especulación inmobiliaria.</li> <li>• Aspectos políticos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin regulación de las economías regionales.</li> <li>• Esquemas de fomento pensados para <i>commodities</i>.</li> <li>• Falta de continuidad en las políticas públicas.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Danklmaier *et al.* (2013).

### ➤ **Árbol de problemas**

Esta herramienta complementa un ejercicio FODA. En el árbol de problemas se detallan las restricciones para el desarrollo del territorio (Debilidades y



Amenazas) y se establecen algunas cadenas causa-efecto. Al igual que en el FODA, el Árbol de problemas puede aplicarse a distintas unidades de análisis (AIR, las cadenas productivas, localidades, etc.), pero el énfasis debe ponerse en el territorio.

Una ventaja de esta herramienta es que, mediante un formato visualmente atractivo (el árbol con sus raíces y ramas), se facilita el reconocimiento de los aspectos en los que la Activación *per se* debería concentrarse: “los problemas de raíz”. La identificación de estos problemas centrales simplifica la formulación de alternativas, permitiendo asignar recursos a las acciones que generan los mayores beneficios. Se promueve la actuación estratégica.

Nuevamente, para generar el Árbol de problemas se hace un taller participativo, orientado por un facilitador. Éste tiene tres grandes pasos:

#### Priorizar los problemas

Como se vio (Tabla 5), las matrices FODA no tienen elementos jerarquizados, así que para el Árbol de problemas se toman las Debilidades y Amenazas y se califican según su importancia. Esa importancia puede establecerse por uno o varios criterios. Éstos pueden incluir: magnitud del problema (p. ej. superficie o número de unidades a las que afecta), posibilidades de intervención sobre ese problema o capacidad institucional para su atención.

#### Cadena de causas

La cadena de causas se logra identificando en cada problema el “¿por qué?” El uso de tarjetas sobre una pared o superficie que todos vean es útil para esto. Así se pueden colocar las tarjetas para su presentación y discusión con los participantes, formando las raíces del problema (ver Herramienta H8).

El objetivo es generar una cadena de relaciones que permita entender las causas principales del problema. Las causas que logran posicionarse en la base suelen llamarse “causas raíz” y una estrategia de intervención debería concentrarse en atenderlas.

#### Cadena de efectos

Al terminar de identificar las causas de cada problema principal, se procede de manera similar con los efectos, cambiando la pregunta a: “¿Qué impactos genera (o podría generar) ese problema?” Esto dará forma a la parte superior del árbol: las ramas (ver Herramienta H8).

A continuación se describe este proceso realizado en el territorio Sur Alto, Costa Rica. Primero se muestran los 10 problemas del territorio. En este caso, se agregó una descripción de cada problema (“Definición conceptual”); algo útil cuando pasa cierto tiempo entre esta identificación y análisis posteriores, o cuando se quiere consultar con actores que no participaron en el proceso de identificación.



Tabla 6. Problemas identificados para priorizar en Sur Alto, Costa Rica

Problema	Definición conceptual
Comercialización ineficiente de los productos.	La comercialización agrícola comprende actividades interconectadas; desde la planificación, cultivo y cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento, elaboración de productos agrícolas y de alimentos, hasta la distribución y venta. Esto no está articulado en el territorio.
Poco valor agregado a los productos agrícolas.	El valor agregado es el precio adicional que adquieren los bienes y servicios al transformarse en el proceso productivo. Esto no se presenta en el territorio.
Capacidad organizacional limitada.	La capacidad organizacional incluye la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, así como su planificación ante eventos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones empresariales.
Capacidad de inversión reducida.	Se refiere a las posibilidades financieras de los agricultores para invertir en mejoras a la producción.
Falta de articulación entre actores del territorio.	No hay mecanismos que sumen acciones y presupuestos en un plan territorial común para los actores sociales, instituciones públicas y gobiernos locales.
Falta de relevos de liderazgo organizacional.	Hay pocas personas que, previa preparación técnica, podrían continuar con el trabajo de líderes en diversas organizaciones.
Baja oferta para la formación técnica agropecuaria.	Preparación e incentivos escasos para que los jóvenes incursionen en los sectores agropecuario y agroindustrial.
Bajo posicionamiento de los productos y servicios del territorio.	El posicionamiento es el nivel de conocimiento, reconocimiento, diferenciación y difusión de los productos y servicios del territorio, más allá de sus límites.
Pocas oportunidades laborales para mujeres y jóvenes.	No hay una oferta laboral específica para estos grupos.
Cadenas productivas locales con alto impacto ambiental.	Formas de producir que generan impactos negativos en los recursos naturales (agua, suelo, aire) y en los humanos.

Fuente: Blanco *et al.* (2013).

Después, en un taller de análisis estratégico, esos 10 problemas los calificaron cada uno de los participantes y mediante votación ubicaron los cinco más importantes, quedando:

1. Comercialización ineficiente de los productos.
2. Cadenas productivas locales con alto impacto ambiental.
3. Poco valor agregado a los productos agrícolas.

4. Capacidad de inversión reducida.
5. Bajo posicionamiento de los productos y servicios del territorio.

Para cada uno de esos problemas se generó un Árbol de problemas.

En el siguiente recuadro se brindan algunas recomendaciones para el Análisis estratégico.

#### Recuadro 5. Recomendaciones generales para el “Análisis estratégico”

Dentro de esta subetapa es importante cuidar cuatro aspectos:

- a) Mantener el proceso participativo.
- b) Definir claramente los problemas, especialmente cuando el análisis estratégico estará separado de etapas subsecuentes o se requiera de ese material para revisarlo con distintos actores.
- c) Generar un documento sencillo sobre el diagnóstico (incluso una decena de láminas en formato de presentación), que pueda distribuirse entre los distintos actores al iniciar las discusiones sobre los problemas, sus causas y efectos.
- d) Preparar elementos técnicos para apoyar el desglose de los problemas. Por ejemplo, hacer investigaciones previas sobre el mercado o procesamiento de los productos más relevantes del territorio. Otra posibilidad es acompañar el proceso (asistencia a los talleres) con un especialista técnico/comercial en los productos o aspectos que se reconocen como problemáticos.

La organización de las actividades para las etapas de Validación y Análisis estratégico dependerá de las condiciones y recursos de cada proyecto, pero un esquema que ha funcionado es unir en un mismo taller el proceso de validación y el análisis FODA, dejando para un segundo evento la construcción del Árbol de problemas. Este último, además, se puede integrar con el primer paso que dará lugar al Plan de acción (ver a continuación).

#### Plan de acción

Los resultados del análisis FODA y el Árbol de problemas permiten



vislumbrar algunas alternativas para la acción colectiva en un territorio. Sin embargo, es necesario darle una estructura de proyectos a esas opciones de mejora. De esta forma, el Plan de acción estará integrado por las líneas estratégicas, una cartera de proyectos que los



actores implementarán y los criterios de éxito o indicadores a evaluar.

Se deben reconocer y, si los hay, vincular, los programas y proyectos vigentes en el territorio. Esto aplica para los planes de gobiernos locales o instituciones públicas. Lo que se pretende es crear sinergias con las propuestas derivadas del proyecto AT-SIAL.

Es posible que dos o más alternativas se constituyan en un proyecto y que las actividades den respuesta a problemas particulares identificados en el Análisis estratégico. A esas actividades tendrían que asignarse tiempos y responsables.

Como se señaló, el enfoque participativo es clave para la AT-SIAL, pero la participación de los actores no siempre es suficiente para evaluar todas las alternativas y formular proyectos. Por lo tanto, debe considerarse que, para elaborar algunos proyectos, podría requerirse un análisis específico y cuando esas capacidades no están en el ETT/EC, se necesitará asistencia técnica. Es importante decir que la elaboración de un estudio de

mercado, un plan de mercadeo o la evaluación financiera de ciertas alternativas pueden ser proyectos por sí mismos y están más allá de los fines de esta guía.

El Plan de acción puede generarse a lo largo de uno o varios talleres. Conviene iniciarlo junto con un ejercicio de planeación estratégica. Como en otros análisis, la unidad sobre la cual se realiza la planeación estratégica (el “objeto” de intervención) es variable: una agrupación, una localidad, un consorcio o el territorio. Evidentemente se prefiere que el plan sea para el territorio, pero en la práctica esto suele iniciar con un grupo en particular.

En el siguiente caso se presentan los resultados de una planeación estratégica elaborada para una organización de artesanos en Tenancingo, México. Dentro de ese proyecto, la organización de artesanos fue una respuesta a las necesidades del territorio y, hasta cierto punto, podría entenderse que los artesanos representaban el territorio, así que la misión, visión y objetivos engloban al territorio-artesanos.



Estudio de caso 12. Síntesis de la Planeación estratégica para una organización de artesanos en Tenancingo, México

**Misión:** Agrupar a los productores de artesanías de Tenancingo con el objetivo de capacitarse y comercializar en nuevos mercados, fomentando la calidad y el origen de sus productos.

**Visión:** La Organización de artesanos de Tenancingo es reconocida como líder nacional en la comercialización de artesanías, garantizando la calidad de sus productos y el bienestar de sus socios

**Objetivos estratégicos**

- Objetivo 1: Crear y consolidar la Organización y el Comité de artesanos de Tenancingo, estableciendo procesos y procedimientos que permitan un desarrollo y control de funciones y actividades.
- Objetivo 2: Fortalecer las capacidades de los socios de la agrupación mediante la ejecución de un plan de capacitación en temas de trabajo colectivo, comercialización y otros de interés.
- Objetivo 3: Ingresar a nuevos canales de comercialización mediante la creación de un centro de promoción y comercialización de artesanías.

Fuente: López y Fraire (2013).

En otro caso, el consorcio Toisán, en el territorio de Intag, Ecuador, agrupaba a organizaciones de productores de diversas actividades. Se trataba de una organización de segundo nivel, con estructura y reglas, por lo que no necesitaba definir su misión, visión y objetivos. Por ello las propuestas del proyecto AT-SIAL se concentraron en delinear ideas de proyecto que produjeran beneficios a los agremiados (Baquero *et al.*, 2013).

Tomando como base el árbol de problemas y, si aplica, los elementos de planeación estratégica de una organización, se definirá una cartera de proyectos.

Los proyectos integrados a la cartera se formulan inicialmente a nivel de perfil, y

orientan y organizan las acciones del grupo de actores en torno a la AT-SIAL. Se espera que la base de estas acciones sea el GTC, en su calidad de representación del territorio, pero podrían participar otros actores.

Para cada proyecto/alternativa (“¿Qué?”) se define, al menos:

- un objetivo/actividad (“¿Cómo?”),
- un responsable (“¿Quién?”),
- un tiempo (“¿Cuándo?”) y
- un costo (“¿Cuánto?”).

En la siguiente tabla se presenta, en forma condensada, una cartera de proyectos.



Tabla 7. Ejemplo de Plan de acción (cartera de proyectos) para una AT-SIAL

Proyecto (Qué)	Objetivos/Actividades (Cómo)	Responsable (Quién)	Programa (Cuándo)	Presupuesto (Cuánto)
<b>Conformar y apoyar organizaciones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar organizaciones.</li> <li>• Elaborar plan de trabajo.</li> <li>• Lograr acuerdos.</li> <li>• Dar seguimiento.</li> </ul>	Carlos Rangel	Tres meses	\$100,000
<b>Mejorar el proceso productivo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar técnico especialista en el proceso.</li> <li>• Realizar proyecto de inversión.</li> <li>• Gestionar recursos (propios y externos).</li> <li>• Realizar inversiones.</li> </ul>	Amalia Pérez	Seis meses	\$700,000

La conformación de esta cartera de proyectos persigue dos fines centrales: la articulación y la coordinación de actividades entre actores, así como la generación de opciones de financiamiento. Por lo tanto, este producto tiene usuarios internos y externos, y orienta a una organización (idealmente representativa del territorio) a ser gestora de proyectos.

Cada uno de estos proyectos podría derivar en perfiles de proyecto. Para ello se puede aplicar el método de Marco Lógico. De

acuerdo con lo anterior, el producto esperado es una Matriz de Marco Lógico (MML). La MML consta de tres componentes: *i)* principales elementos del proyecto, *ii)* factores externos e *iii)* indicadores. El primer componente incluye: objetivo general, objetivo específico (o propósito del proyecto), resultados, actividades, insumos o recursos, y relación de causalidad (Medina, 2009).

Una versión de la MML tiene cuatro filas y cuatro columnas e incluye los recursos necesarios para las actividades:

Tabla 8. Matriz de Marco Lógico para elaborar un perfil de proyecto

Descripción del proyecto	Indicadores de desempeño	Medios de verificación de los indicadores	Supuestos
Objetivo general			Celda vacía
Objetivos específicos	Elementos para saber cuánto se ha cubierto.	Fuentes de información y mecanismos para obtenerla.	Factores externos al proyecto que se consideran existentes.
Resultados			
Actividades		Recursos necesarios.	

Fuente: Adaptado de Medina (2009).

Lo anterior permite establecer una interdependencia del tipo “si-entonces”, desde las actividades hasta el objetivo general. Una MML tiene una secuencia en diagonal que permite decir que: si se realizan las actividades (cuarta fila) y se cumplen los supuestos asociados (cuarta columna), entonces se alcanzan los resultados (tercera fila); si se logran los resultados (tercera fila) y se cumplen los supuestos asociados (tercera columna), entonces se alcanzan los objetivos específicos (segunda columna), y así hasta llegar al objetivo general.

La información incorporada a la MML puede entonces emplearse para elaborar un perfil de proyecto que describa, por menos: *i)* los objetivos (en sus dos niveles), *ii)* los resultados esperados y *iii)* las actividades. Según la fuente potencial de financiamiento, se solicitará o no la descripción de los recursos. Sin embargo, la identificación y cuantificación de éstos tiene fines presupuestales, así que conviene tenerlos en cuenta.





## Fase 4. Implementación



#### Fase 4. Implementación

Se divide en Puesta en marcha, Seguimiento y Evaluación. Es común que entre el Plan de acción y la Implementación exista un periodo en el que se busca financiamiento para iniciar los proyectos definidos en las etapas previas. Es importante que en este lapso, que podríamos llamar “búsqueda financiera”, no se pierda el impulso generado en etapas previas y que el GTC y los responsables de los proyectos/actividades (en el ETT o en otro ente) se mantengan en comunicación.

##### Puesta en marcha

Cuando se dispone de recursos para los proyectos, o cuando éstos ya no necesitan inversión financiera, se inician las actividades. Usualmente, cuando se realizan inversiones hay que presentar documentación específica a la fuente de financiamiento (por ello es útil un mapeo institucional –público y privado– para conocer la oferta financiera del territorio). Además se requiere ampliar y ajustar los perfiles de proyecto según los requisitos del financiamiento.

En caso que la adecuación de los proyectos a la fuente de financiamiento implique modificaciones sustanciales al perfil original o a otros elementos del Plan estratégico, el responsable de las gestiones deberá consultarlo con el GTC o los representantes de las organizaciones involucradas.

Las tareas aquí incluyen: *i)* identificación de fuentes de financiamiento (estudiar las condiciones, formatos, reglas de operación y

periodos), *ii)* preparación y presentación de propuestas (en los términos que señale cada fuente de financiamiento), *iii)* negociación y aprobación de la propuesta con los involucrados (ajuste de la propuesta en términos de diseño, presupuesto y condiciones del financiamiento) y *iv)* búsqueda del financiamiento.

Cuando se obtiene el financiamiento y/o se realizan las primeras actividades de los proyectos, se puede considerar que la AT-SIAL se ha puesto en marcha.

##### Seguimiento

Esta etapa se centra en verificar que las actividades programadas se llevan a cabo de la mejor manera. Debido a que cualquier proyecto formulado puede enfrentarse a elementos de incertidumbre (condiciones o situaciones no previstas durante el diseño), el seguimiento sirve para detectar las desviaciones o los posibles obstáculos a las actividades y así poder formular soluciones.

Las desviaciones respecto a lo planeado pueden ser en tiempo, costo o resultados esperados. Así, por ejemplo, una actividad programada puede necesitar más tiempo del previsto, generando ajustes al calendario general. También podrían presentarse condiciones meteorológicas o de mercado desfavorables para un producto, y cambiarían los indicadores financieros del proyecto. El impacto de esos cambios dependerá de cada proyecto y situación, pero se debe estar preparado para identificarlos lo antes posible y actuar en consecuencia.

El Seguimiento puede hacerse en distintos aspectos de un proyecto: tareas, resultados o metas, y es aplicable a diferentes miembros del equipo. Lo más importante del seguimiento es considerar el proceso completo, buscando cumplir en tiempo, forma y presupuesto lo planeado.

En la siguiente tabla se presenta un ejemplo para el seguimiento de actividades específicas asignadas a un técnico dentro de un proyecto. Se trata de un programa de trabajo que puede consultarse para verificar el desempeño respecto a lo planeado.

Tabla 9. Tablero de control de actividades asignadas a un técnico en alimentos.  
Proyecto para la producción de conservas en la Selva Lacandona, México

	1	2	3
<b>Actividad</b>	Capacitación sobre equidad de género	Concientización y seguimiento del proyecto de hongos comestibles (proyecto estratégico)	Práctica de envasado de chile escabeche y salsa casera picante
<b>Medios</b>	Charla	Charla motivacional para el manejo de hongos comestibles	Charla y demostración
<b>Participantes</b>	Grupos: 14 mujeres y 2 hombres; 5 promotores	12 mujeres y promotor	12 mujeres y Promotores
<b>Fechas</b>	27 de octubre	5 de diciembre	18 de diciembre
<b>Lugar(es)</b>	San Agustín, Margaritas, Plan de Ayala	Rosario montaña, Independencia, Río blanco	Rivera de la selva, Independencia, Río Blanco
<b>Recursos</b>	Rotafolio, marcadores, Cuaderno Capacitación, transporte	Recetas con hongos, rotafolio, marcadores, transporte	Guía de envasado, demostración práctica, frascos
<b>Productos</b>	Comprensión del tema equidad de género	Animación del grupo de mujeres para continuar el proyecto	12 mujeres capacitadas y 12 frascos de envasado
<b>Cumplimiento</b>	100%	No realizado por imprevisto para la mitad del grupo	Aún no realizado
<b>Notas</b>	Desarrollar un folleto para futuras capacitaciones	Se acordó reprogramar la sesión (9/dic)	---

Fuente: Boucher y Reyes (2011)



## Evaluación

La retroalimentación hacia los proyectos mediante la evaluación es esencial para la AT-SIAL, pues tanto el contexto como el territorio y sus componentes son dinámicos. Este dinamismo afecta a las personas y los grupos involucrados; de tal suerte que las modificaciones en su condición financiera, recursos y hasta situación personal, pueden afectar el desarrollo de un proyecto.

En síntesis, aunque se planea con la mejor información y consenso entre los principales actores, todo proyecto está sujeto a imprevistos. Lo que puede aminorar los impactos negativos de un imprevisto es la capacidad de los participantes (personas, grupos, instituciones) para ajustarse a las nuevas condiciones.

Es aquí en donde la evaluación juega un papel decisivo: la identificación de desplazamientos respecto a lo esperado –por desempeño interno o por cambios en el entorno– es crítica para hacer correcciones, a veces incluso antes de que haya impactos en la AT-SIAL.

Al igual que en el seguimiento, la evaluación puede darse en distintos niveles y momentos de un proyecto. Una manera de organizarla es la matriz de planificación de monitoreo y evaluación. El seguimiento (monitoreo) y la evaluación del proyecto conforman un proceso iterativo; es decir, implica la repetición regular a lo largo de la vida del proyecto, con etapas de: *i)* acción (realización de actividades), *ii)* observación (monitoreo de los indicadores para el seguimiento) y *iii)* reflexión (análisis de resultados y propuestas de ajuste) (Geilfus, 2002).

El plan de evaluación tiene que establecer los resultados esperados, para lo cual se usan indicadores. Un buen indicador es: *i)* medible (es posible registrarlo y analizarlo cuantitativa o cualitativamente); *ii)* preciso (definido de la misma manera por los participantes, sin confusiones o ambigüedades por “interpretaciones personales”); *iii)* consistente (no cambia en el tiempo, de forma que siempre mide la misma cosa), y *iv)* sensible (se modifica proporcionalmente en respuesta a los cambios reales en la condición o concepto medido) (Margoluis y Salafsky, 1998).



En la siguiente tabla se muestra una matriz de planificación.

Tabla 10. Matriz de planificación de monitoreo y evaluación

Actividad/ Sub-actividad	Indicadores	Medio de verificación	Responsable	Bimestre					
				1	2	3	4	5	6
<b>Programa de plantación</b>									
<b>1. Promoción de la plantación</b>	Número de agricultores participantes	Planes de plantación	Comité de reforestación						
<b>2. Consolidación del Plan</b>	Número de árboles y área total	Plan de reforestación (año "X")	Comité de reforestación						

Fuente: adaptado de Geilfus (2002)

Generalmente el proceso de evaluación se concentra en la medición del desempeño y no en los impactos. Esto se debe a que los segundos suelen requerir más tiempo para concretarse y pueden extenderse más allá del horizonte del proyecto. No obstante, siempre es recomendable que un plan de evaluación incluya la definición de impactos, pues son éstos los que destacan los logros de cualquier proyecto.

Si todas las actividades en la activación se hacen conforme a lo planeado (un gran desempeño) pero no se mejoran las condiciones de los participantes (bajo o nulo impacto), el proyecto está fallando. El plan de evaluación ayuda a que a lo largo del proceso se detecten estas desviaciones y se puedan

corregir a tiempo. Un proceso que se va retroalimentando con los resultados de la evaluación (interna o externa) en un esquema de mejora continua, se conoce como de manejo (o gestión) adaptativa, y es útil en condiciones de alta variabilidad o gran incertidumbre.

Además de la evaluación interna es común que las fuentes de financiamiento realicen directamente o soliciten evaluaciones de los proyectos. Estas evaluaciones suelen incluir aspectos técnicos y financieros, por lo que el control presupuestal y la documentación de las inversiones y actividades son importantes para que esas evaluaciones se ejecuten de la mejor manera.





# Sección III. Caja de Herramientas



## Introducción

Esta sección tiene algunas herramientas metodológicas que pueden apoyar un proyecto de Activación Territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL). Las herramientas tienen usos específicos, de tal forma que conocer sus características y la experiencia al emplearlas determinan tanto su aplicabilidad como sus resultados.

Un principio general a considerar es que: *“una herramienta no sirve para todo, y todas las herramientas no resuelven todos los problemas”*. No obstante, aquí incluimos las que son recurrentes en proyectos AT-SIAL, por lo que ayudarán como referencia para un proyecto. Por supuesto, la experiencia derivada de la práctica apoyará las decisiones sobre qué herramienta es adecuada a un caso particular (en la sección *Documentos de referencia* se ubican otros materiales con casos y herramientas).

Como se ha señalado, la AT-SIAL tiene uno de sus aspectos más importantes en la construcción de acciones colectivas, que permitan aprovechar las características particulares del territorio (los recursos específicos territoriales), las AIR y las organizaciones. De ellos se pretende generar ventajas (activos específicos territoriales). Para que esto sea posible, los grupos técnicos y de coordinación deberán incluir a los actores clave del territorio (de hecho inicia integrándolos a partir de la formación del GTC). La naturaleza de la metodología AT-SIAL es participativa.<sup>8</sup>

La metodología AT-SIAL usa distintas herramientas para obtener, procesar, discutir y acordar tanto conocimientos como información. Esto se vincula al territorio, sus actores y relaciones. El análisis es interactivo entre el GTC y el ETT, así como con los participantes potenciales o grupos de interés. De esta forma, el diagnóstico, las líneas estratégicas y los proyectos se elaboran (o al menos se consensan) conjuntamente, lo cual hace posible que se aprovechen las capacidades y los conocimientos diferenciados de los participantes.

Los procesos de análisis participativo suelen realizarse en un entorno o espacio conocido como “taller”. Un taller combina procesos de aprendizaje y reflexión, y busca involucrar a todos los asistentes para obtener información específica. En términos generales, en un taller hay un Facilitador, responsable de coordinar la reunión y de promover y orientar las participaciones de los asistentes. Lo anterior se orienta a: *i)* cubrir los objetivos y plazos planteados, y *ii)* que todos los asistentes contribuyan al proceso. La planeación de cualquier taller tiene que fijar objetivos, tiempos, actividades y recursos que se necesitan para iniciar.

A continuación se presenta una selección de herramientas.

---

<sup>8</sup> En el libro *“80 herramientas para el desarrollo participativo”* (Geilfus, 2002) se encuentran

---

descripciones y ejemplos para apoyar procesos participativos en etapas de diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación.

## H1. Mapeo territorial base

### Uso recomendado y descripción

El mapeo territorial base tendrá como fin posicionar las actividades, los sectores y las instituciones en el espacio geográfico, así como en el marco de las relaciones que se dan en el territorio. Puede emplearse en distintos momentos del proyecto AT-SIAL, pero es conveniente desarrollarlo al inicio para orientar actividades posteriores.

El resultado esperado es una representación gráfica de la ubicación de las actividades, actores e instituciones clave en el territorio. En primera instancia, no necesita ser un mapa geográficamente correcto, por lo que su representación no debe tener complicaciones técnicas. Se trata de generar algo que todos los participantes identifiquen como el territorio y la ubicación de las actividades/actores.

### Procedimiento y ejemplo

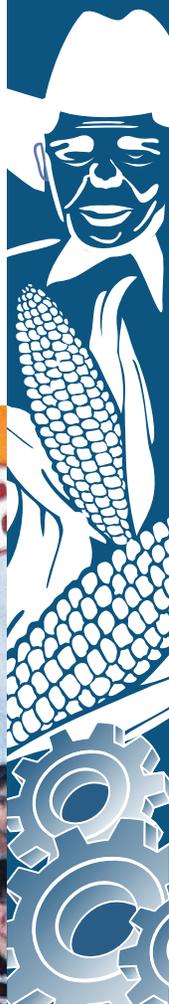
En un taller con los equipos técnicos y de coordinación del proyecto AT-SIAL (GTC y ETT) se prepara una representación del territorio (mapa con algunos puntos de referencia

general). Esta representación se muestra a los asistentes para que señalen las diferentes actividades, actores, instituciones y rasgos destacados presentes en el territorio. Los objetivos son:

- (i) identificar las cadenas y los actores que conforman el territorio,
- (ii) ubicar su posición (geográfica y de importancia relativa),
- (iii) reconocer algunas de las relaciones entre ellos y con el territorio,
- (iv) documentar rasgos generales de los sectores/actores,
- (v) seleccionar las localidades/cadenas/actores de interés para los objetivos y alcances del proyecto.

Se pueden emplear códigos de colores para ubicar los distintos rasgos del territorio sobre el mapa. Paralelamente a la construcción del mapa se toman notas sobre: importancia relativa de las localidades, actividades e instituciones; antigüedad y nivel de consolidación de las actividades; condiciones de infraestructura, etc. Es importante mantener el enfoque territorial de esta tarea, buscando reducir los posibles sesgos hacia un sector/institución.

El siguiente ejemplo fue resultado de un proyecto AT-SIAL en Intag, Ecuador.



### Estudio de caso H1. Mapeo territorial base de Intag, Ecuador

El equipo técnico (ETT) preparó un mapa que señalaba como referencias generales del territorio los límites de la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas y el río Intag. Esto delimita un valle que, aproximadamente, correspondía con la percepción local sobre los límites territoriales. En este caso, no existía una delimitación político-administrativa para el territorio, así que esa delimitación territorial resultó importante para ubicar los alcances del proyecto.

Dicho mapa se presentó a los miembros del Grupo Territorial Coordinador (GTC, en este caso llamado Grupo Territorial de Apoyo de Intag). Con sus conocimientos y la orientación del ETT, usando estampas de colores y anotaciones sobre el mapa, se pudieron ubicar los principales actores agroindustriales del territorio. También se señalaron algunos puntos de interés para las actividades turísticas.

En el mapa territorial resultante se muestra la ubicación de distintas actividades (café, turismo, leche), así como de organizaciones, visualizando actividades, zonas y posibles relaciones entre ellas. Aquí el uso de círculos de colores permitió posicionar a las actividades y organizaciones en el espacio geográfico, así que se puede suponer que hay recursos específicos del territorio que tienen un uso diferenciado entre los actores.



#### Legenda:

- Círculos naranja: organizaciones jurídicas de "Talleres del Gran Valle".
- Círculos negros: organizaciones no jurídicas de "Talleres del Gran Valle".
- Círculos amarillos: otras organizaciones agroindustriales.
- Círculos blancos con líneas azules: turismo.
- Línea negra: límites de la cuenca lechera.
- Línea roja punteada: zona con producción de café.

Fuente: Baquero *et al.* (2013).

## H2. Plan de trabajo

## Procedimiento y ejemplo

### Uso recomendado y descripción

Una primera herramienta para el análisis de SIAL y la promoción del proceso de activación territorial es tener una ruta de trabajo o diagrama general de flujo, la cual permitirá concentrarse en los grandes pasos para conseguir la información pertinente. También será clave para la planeación detallada del trabajo, la coordinación entre participantes e incluso el seguimiento y la evaluación del proceso completo, tanto con miembros internos como externos.

El proceso completo AT-SIAL requiere la participación de distintos especialistas e instituciones, y durante su realización se aplican metodologías participativas que recopilen las opiniones y decisiones de los actores locales. En esta ruta de trabajo se ubican las actividades o grupos de actividades y los tiempos que se asignará a cada uno. La división del tiempo puede ser en semanas o meses.

En la siguiente tabla se muestra la ruta de trabajo del proyecto AT-SIAL en el territorio Tenancingo, México. Ésta se dividió en ocho grandes etapas distribuidas en 10 meses, con divisiones semanales.

Tabla H1. Plan de trabajo para proyecto AT-SIAL en Tenancingo, México

No.	Etapa	2011			2012															
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio									
1	Taller del Grupo Técnico de Trabajo	■																		
2	Identificación del territorio, aliados e interesados en el proyecto			■	■															
3	Organización y realización del primer taller del Grupo de Trabajo Territorial				■															
4	Caracterización del Territorio				■	■	■	■	■	■										
5	Organización y Realización de Segundo Taller del Grupo de Trabajo Territorial (Validación y Análisis Estratégico)								■											
6	Caracterización a detalle de las actividades productivas interesadas en el proyecto										■	■	■	■						
7	Talleres de activación																			■
8	Taller de validación del plan estratégico																			■



### H3. Identificación de actores y preguntas conductoras

#### Uso recomendado y descripción

Para analizar detalladamente un SIAL se requiere información diversa que puede provenir de fuentes distintas y obtenerse mediante varias herramientas. Un primer paso importante en cualquier activación territorial es identificar la información (*Qué*), las fuentes (*Dónde*) y las formas (*Cómo*) a obtener. Si bien esto puede conducir -especialmente en regiones muy estudiadas- a un amplio bagaje de información, en términos generales ésta se puede agrupar en cinco grandes grupos:

- (i) actores del sistema,
- (ii) características del mercado,
- (iii) integración del precio final del producto,
- (iv) procedimientos o “reglas de juego”, y
- (v) servicios de apoyo.

De esta forma, se trata de tener una guía que oriente las pesquisas y facilite el control del tiempo y de los recursos disponibles para el proyecto. Esta herramienta también apoya la planeación de talleres, entrevistas, encuestas o investigaciones que habría que realizar a lo largo del proceso AT-SIAL.

#### Procedimiento y ejemplo

Con las primeras revisiones documentales y consultas a dos o tres informantes iniciales se elabora una lista de los actores que resultan de interés según los objetivos del proyecto. Usualmente éstos incluyen a miembros de los distintos eslabones de la cadena productiva, empleados de agencias técnicas -gubernamentales o no- e investigadores. Después de generar la lista, se redactan de tres a cinco preguntas que orienten el resto de la investigación.

Para ejemplificar el tipo de preguntas que se pueden formular para estos “grupos temáticos de información” relacionados con los actores clave, se presenta el ejemplo de queseros de Cajamarca, Perú (Tabla H1). En dicho proyecto se identificaron los cinco grupos de actores más importantes: Productores de quesillo, Acopiadores, Productores de quesos, Tiendas de venta, y Sistema de apoyo. A partir de esa información (actores clave-grupos temáticos) se plantearon un total de 17 preguntas (de tres a cuatro por grupo) que orientaran la investigación. En algunos puntos se señalaron los rasgos o características de la información, o la forma de obtenerla.

Tabla H2 – Preguntas conductoras para obtener información (queseros en Cajamarca, Perú)

Información y preguntas guía. Entre paréntesis, los aspectos importantes para obtener la información
<p><b><u>Actores del sistema</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son?</li> <li>• ¿Dónde están ubicados?</li> <li>• ¿Cómo se relacionan? (la articulación es clave para el análisis)</li> <li>• ¿Cuáles son sus características?</li> </ul>
<p><b><u>Características del mercado</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las características del producto? (enfocarse en los criterios de calidad)</li> <li>• ¿Cuáles son los volúmenes de producción y demanda?</li> <li>• ¿Cómo es la oferta y demanda del producto durante el año?</li> </ul>
<p><b><u>Precio final del producto</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los costos de producción, manejo post-cosecha, transformación y comercialización? (esta información que puede ser difícil de obtener en talleres, conviene considerar visitas a fincas y plantas de queso.)</li> <li>• ¿Cuáles son los precios de compra y venta en cada etapa del sistema?</li> <li>• ¿Cuál es la eficiencia (rendimientos, factores de conversión) del sistema?</li> </ul>
<p><b><u>Procedimientos (Reglas de juego)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es el forma de pago en cada etapa del sistema? (enfocarse en las reglas de las transacciones)</li> <li>• ¿Cuáles son los requisitos de calidad en cada etapa del sistema?</li> <li>• ¿Cuál es la frecuencia de compra en cada etapa del sistema? (detallar cómo se realizan)</li> </ul>
<p><b><u>Servicios de apoyo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes ofrecen servicios de apoyo al sistema?</li> <li>• ¿Qué servicios se ofrecen?</li> <li>• ¿Quién cubre los costos de los servicios ofrecidos?</li> <li>• ¿Cuál es la calidad de los servicios ofrecidos?</li> </ul>



## H4. Mapeo (participativo) de la cadena productiva

### Uso recomendado y descripción

El mapeo es adecuado para caracterizar cadenas de producción con tres o más etapas y distintos actores. Ayuda a entender el escenario en el que ocurre la comercialización y, con adaptaciones sencillas, puede orientar el reconocimiento de territorios o regiones particulares.

El mapeo de la cadena productiva consiste en obtener, con la colaboración de distintos actores, un modelo esquemático de la cadena productiva local y la comercialización. El “mapa” obtenido implica identificar tanto a los participantes como a los roles que desempeñan, así como las relaciones comerciales, personales y de apoyo al interior de la cadena. También, según las necesidades y recursos, este ejercicio puede llegar hasta el cálculo de la estructura de costos de producción, así como los precios de compra y venta, tanto de insumos como de productos y subproductos.

Para llegar a una representación como la anterior, el primer paso en el análisis de la cadena productiva es definir el flujo del producto desde su estado primario (granos de café cosechados en la finca), pasando por su transformación (despulpado, secado, traslado, beneficio) llegando a los consumidores (en este caso termina en café oro de exportación). Así, el mapeo participativo ha resultado una técnica relativamente fácil y rápida de aplicar.

### Procedimiento y ejemplo

Dentro de un taller, el procedimiento consiste en dividir a los asistentes por grupos, según su posición o función en la cadena productiva. A cada uno de los grupos se le pide dibujar la cadena productiva según la conocen. Esta fase puede durar entre 30 y 45 minutos. Al terminar, cada grupo presenta al resto su versión de la cadena. En esa plenaria, con la participación de todos, se obtiene un mapa más completo.

En un ejercicio de este tipo es importante que el facilitador pregunte los detalles de las condiciones de compra/venta entre los niveles: calidad, cantidad, estacionalidad, características del producto, entre otros atributos; así como los precios asociados. En este sentido, el facilitador es quien “arma el rompecabezas” con las “piezas” (información) que cada grupo y participante pone en la mesa.

Algunas preguntas que pueden apoyar el ejercicio de mapeo son:

- **Actores:** ¿quiénes son?, ¿en dónde están ubicados?, ¿cuáles son sus funciones?, ¿cómo se relacionan entre ellos?
- **Costos:** ¿cuánto cuesta producir en cada eslabón de la cadena? (es muy común que, principalmente entre los productores de pequeñas unidades esta información no esté clara, por lo que el equipo correspondiente tendría que detallar las actividades y recursos empleados en ese eslabón, de tal manera que se puedan calcular los costos.

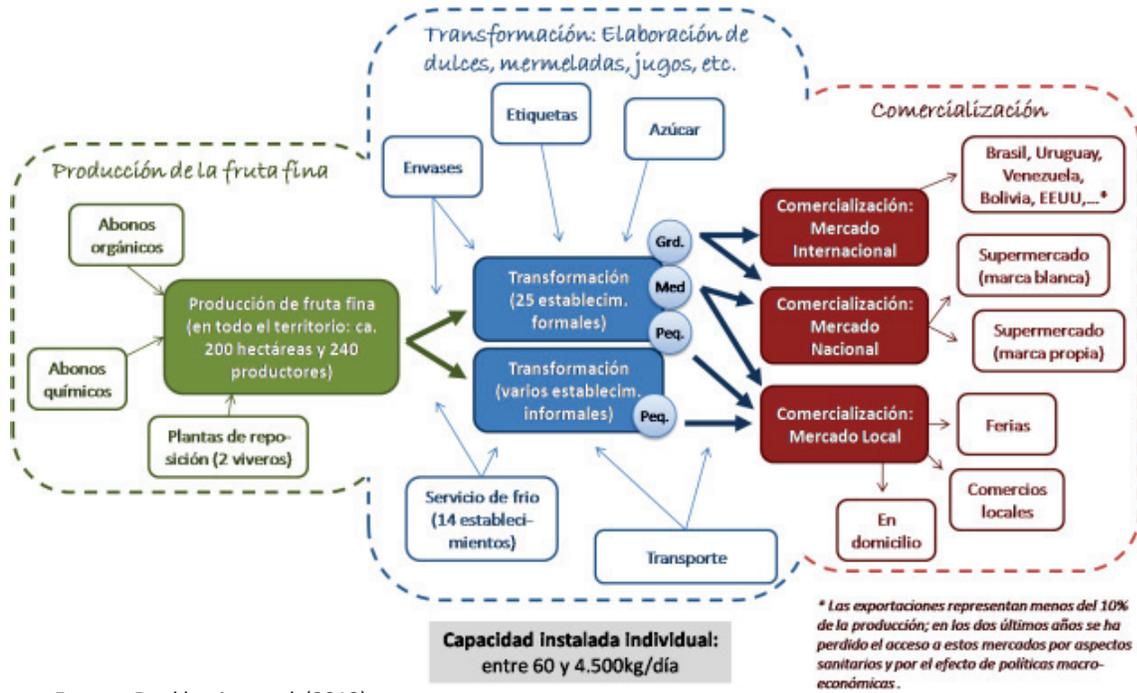
- **Precios:** ¿en cuánto se paga el producto? (en cada eslabón de la cadena), ¿cambian los precios durante el año?, ¿se modifican por escala o calidad?, ¿se tiene que entregar en un empaque o presentación específicos?
- **Apoyo:** ¿quiénes apoyan la producción-comercialización?, ¿cómo lo hacen? (también en cada eslabón de la cadena). Asimismo es importante considerar los apoyos que obtienen los actores informales —tales como intermediarios, prestamistas, entre otros—, los cuales a veces resultan más efectivos que los formales (bancos, agencias gubernamentales).
- **Mercados:** ¿en dónde se venden los productos?, ¿cambian sus condiciones de compra?, ¿con cuál se tiene experiencia de negocio? (en cada eslabón de la cadena).

Al final del ejercicio se identifican los segmentos de la cadena con poca información o las relaciones faltantes. Esto puede ocurrir porque en el taller no hay representantes de ese grupo, así que habría que contactarlos para obtener la información específica. Según la disponibilidad de tiempo y recursos, se puede planear otro taller con esos actores o entrevistarse con algunos de ellos, aplicando una encuesta o entrevista. La consulta a especialistas en la región/producto puede cubrir ese faltante de información.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de mapeo de la cadena de fruta fina y elaborados (dulces, mermeladas, salsas, etc.) en La Comarca, Argentina. Con la dirección de las flechas se identifican las “entradas” y “salidas” —de insumos y productos— en las fases de producción, transformación y comercialización.



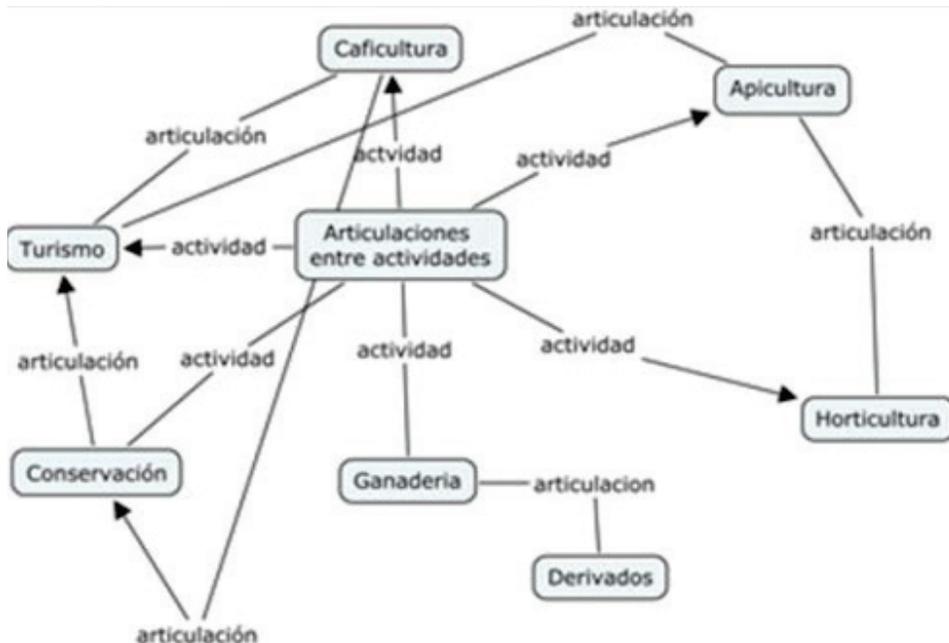
Figura H1. Mapeo de la cadena de frutas finas y elaborados en La Comarca, Argentina



Fuente: Danklmaier et al. (2013).

La Figura H2 puede considerarse una variación de este tipo de caracterización, pues identifica los vínculos entre distintas cadenas dentro de un territorio. Este enfoque permite iniciar la identificación de oportunidades de mejora en alguna de esas articulaciones y promover acciones colectivas que benefician a actores de distintas cadenas, pero que guardan relación.

Figura H2. Mapeo de las relaciones entre agrocadenas en Sur Alto, Costa Rica



Fuente: Blanco et al. (2013).

## H5. Historia de intervenciones

## Procedimiento y ejemplo

### Uso recomendado y descripción

Con esta herramienta se busca que los participantes identifiquen, desde su perspectiva, los eventos que influyeron de manera importante en la definición de la cadena productiva en los últimos años. Cuando se trabaja con grupos de agricultores y empresarios rurales el ejercicio permite reconocer aciertos y fallas relacionados con la producción u organización. Particularmente, el reconocimiento de los logros a través del tiempo, dentro de una organización, puede motivar a sus miembros para continuar con otras actividades.

Con los participantes en un taller se enlistan los eventos más destacados (*Qué*), se señalan los involucrados y quiénes los apoyaron (*Quién*) en cada evento. También se hace una evaluación sencilla de ese evento: de qué magnitud fue y cómo afectó [positiva o negativamente] a la cadena productiva. La historia de intervenciones pasadas se trabaja con los mismos grupos de interés identificados.

En la Tabla H3 se presenta una cronología de Tenancingo, México. Puede verse se ha dividido en grandes periodos, que inician con la confección de rebozos (prenda femenina típica en México). Esa actividad se mantiene aún como un rasgo distintivo del territorio y representa un saber-hacer. El segundo periodo explica la existencia actual de la actividad panadera que, aunque ahora se abastece de harina de otras zonas, inició hace un siglo.

Tabla H3. Cronología de eventos destacados en el municipio de Tenancingo, México

Periodo	Acontecimiento
1790-1850	La producción artesanal de rebozos se destaca por la generación de empleos y por ser base de la economía municipal.
1890 -1910	Tenancingo se ubicó en los primeros lugares de producción de trigo a nivel estatal.
1917	Se fundó la primera fábrica de licores ("Sánchez Hermanos"), por el Sr. Pedro Sánchez.
1940 -1950	Inició la producción comercial de flores, cultivando a cielo abierto especies como: el agapando, la gladiola y el alhelí, que tenían demanda en el mercado nacional.
1980	El Plan Estatal de Desarrollo Urbano consideró al municipio como "Centro de Población Estratégico de Arraigamiento Poblacional", por lo cual se impulsó como centro regional a través de la prestación de servicios, con cobertura en 11 municipios.

Fuente: López y Fraire (2013).



## H6. Formato de encuesta

### Uso recomendado y descripción

Comparativamente con las entrevistas, las encuestas se usan para obtener información cuantitativa a partir de un mayor número de personas. Con un diseño de muestreo apropiado, los datos de las encuestas tienen solidez estadística. De esta forma, los resultados sustentan la definición de patrones y la proyección de tendencias; por ejemplo, en precios o volúmenes de venta de las AIR estudiadas.

Las encuestas también son útiles para conocer las preferencias de consumo y calcular intenciones de pago.

### Procedimiento y ejemplo

Una encuesta incluye principalmente preguntas que pueden responderse de forma cerrada; es decir, con opciones de respuesta más o menos conocidas. Cuando se planea aplicar un número considerable de encuestas es conveniente realizar una primera versión del formato y probarlo en condiciones reales: una prueba piloto de la herramienta. Esto ayudará a definir mejor las preguntas y tener un formato de uso ágil en el campo. Durante la prueba también es importante verificar el tiempo de aplicación, pues una encuesta larga puede, además de aumentar el tiempo total

de la investigación, agotar a la persona que responde.

Primero, se plantean las preguntas siguiendo un guión. Los grupos temáticos pueden ser los mismos que en las entrevistas, pero al tratarse de una encuesta, las preguntas se redactan de manera diferente, de tal forma que las respuestas puedan tratarse después cuantitativamente.

Según la extensión de la encuesta y los recursos disponibles, se puede tener una sección con preguntas y otra con las respuestas posibles. Esto generalmente se hace cuando se procesan de forma automatizada las respuestas. En otras ocasiones, preguntas y respuestas están integradas en el cuerpo de la encuesta. En cuanto a los datos generales, el nombre de la persona puede o no integrarse. En ocasiones, excluir el nombre de la persona brinda mayor confianza en las respuestas. En otras ocasiones, conservar el nombre permite regresar a la fuente en caso de dudas respecto a ciertas respuestas o para programar una entrevista —en caso de querer profundizar en ciertos temas—. Cada situación tendrá que resolverse de acuerdo a los objetivos, recursos y tiempo disponibles.

Junto con el diseño de la encuesta conviene prever una forma de captura sencilla para integrar la información en una base de datos. Automatizar lo más posible el proceso es la recomendación general, especialmente cuando el número de encuestas es amplio (en relación a las capacidades del equipo de trabajo).

Estudio de caso H2. Encuesta para miembros de la “Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA)”

Municipio \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

1. Es: ¿productor de leche? \_\_\_\_\_ ¿Distribuidor? \_\_\_\_\_
2. ¿Desde hace cuánto se dedica a esta actividad? \_\_\_\_\_
3. ¿A qué otra actividad se dedica? \_\_\_\_\_
4. ¿Cuántos miembros de su familia trabajan con usted en la misma actividad? \_\_\_\_\_
5. ¿De dónde trae la leche? \_\_\_\_\_
6. ¿Cuántos clientes tiene? \_\_\_\_\_
7. ¿Qué cantidad de leche comercializa semanalmente? \_\_\_\_\_
8. ¿Desde hace cuánto vende leche a los fabricantes de bocadillo? \_\_\_\_\_

9. ¿A cuántas fábricas de bocadillo vende leche? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué cantidad de leche vende a los fabricantes de bocadillo? \_\_\_\_\_

11. El abastecimiento es: ¿diario? \_\_\_\_\_ ¿semanal? \_\_\_\_\_  
¿quincenal? \_\_\_\_\_

12. ¿Ha visto crecer \_\_\_\_\_ o disminuir \_\_\_\_\_ la demanda de leche de las fábricas de bocadillo?

13. ¿Cómo es el pago de la leche?: diario \_\_\_\_ semanal \_\_\_\_ quincenal \_\_\_\_ mensual \_\_\_\_ otro \_\_\_\_

14. ¿Existe alguna agrupación de productores de leche en la región? \_\_\_\_\_

15. Usted y productores similares, ¿han intentado organizarse? \_\_\_\_\_

16. ¿Les hacen algún tipo de control para evaluar la calidad de la leche? \_\_\_\_\_ ¿quién? \_\_\_\_\_

17. ¿El negocio le permite vivir de él? \_\_\_\_\_ ¿tiene otras fuentes de ingreso? \_\_\_\_\_ ¿cuáles? \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## H7. Guía para entrevista

### Uso recomendado y descripción

Si bien los procesos participativos tienen ventajas importantes (acceso a información desde diversas perspectivas, tiempo para obtener los datos y una mayor integración de expectativas de los participantes), las entrevistas permiten profundizar en temas con actores particulares. La entrevista puede ser empleada al iniciar un proceso AT-SIAL y

orientar el resto de las actividades, así como también aplicarse para cubrir faltantes detectados en otros ejercicios, como el mapeo de la cadena o el análisis FODA.

Un punto importante para la aplicación de las entrevistas es ser selectivo en su aplicación. Esto por tres razones: *i)* es dirigida hacia los temas de información que se buscan, *ii)* la información estará sesgada hacia las percepciones e intereses del entrevistado, y *iii)* suele consumir mayor tiempo para su aplicación.



Preferentemente se aplican entrevistas para acceder a información cualitativa, no cuantitativa y, en comparación con las encuestas, su representatividad estadística es baja, principalmente por ser selectiva en cuanto a los entrevistados, realizarse en menor número e incluir perspectivas particulares respecto a ejes temáticos.

### Procedimiento y ejemplo

Para realizar entrevistas primero se debe seleccionar a las personas adecuadas, según la información que se busca. A partir de eso, se

desarrolla un guión de entrevista, de tal forma que durante el encuentro la atención se desvíe lo menos posible de los temas de interés. Durante la entrevista se puede emplear una grabadora —con aprobación del entrevistado— o tomar notas. En la entrevista es posible que se detecten temas de interés no identificados en el guión; por lo que el entrevistador estará atento a ellos sin perder de vista los temas originales. El control del tiempo es otro aspecto importante, a fin de lograr un balance entre la fluidez de la entrevista y la cobertura de los temas.

El siguiente es un ejemplo de guión de entrevista:

Estudio de caso H3. Guión de entrevista para proyecto con bocadilleros de La Hoya del Río Suárez, Colombia

#### ➤ *Datos generales*

- Nombre:
- Fecha:
- Lugar:
- Nombre de la fábrica:

#### ➤ *Historia*

- ¿Desde cuándo conoce la zona?
- ¿Cuáles son los cambios políticos más grandes de la región?
- ¿Cuáles son los cambios más grandes que ha tenido la región en lo económico?
- ¿El desarrollo del turismo?
- ¿El desarrollo de la agroindustria de la panela?
- ¿Cuáles son los cambios más grandes que ha tenido la región en lo social?
- En cuanto a generación de empleo, ¿cómo ha visto desarrollarse la zona?

#### ➤ *Historia de la producción de bocadillo*

- ¿Recuerda cómo comenzó en la zona la producción de bocadillo?
- ¿Cómo se producía el producto, cómo era, en qué lo empacaban anteriormente?
- ¿Cómo lo transportaban, cómo lo comercializaban?
- ¿En dónde se vendía?
- ¿Qué cambios se han dado a nivel de las fábricas de bocadillo?
- ¿Qué organizaciones ha tenido el sector?, ¿permanecen? (Por qué sí o por qué no)

➤ **Concentración de AIR**

- ¿Cómo se ha desarrollado la concentración de las fábricas en la zona?
- ¿Por qué cree que en otras zonas del país no hay fábricas de bocadillo?
- ¿Sabe si el número de empresas ha disminuido?, ¿cuáles cree que son las razones?
- Han aparecido nuevas empresas en la zona, ¿cuál cree que sea la razón de esto?

➤ **Información (saber-hacer)**

- ¿En dónde y cómo aprendió a hacer el bocadillo?
- ¿En dónde consiguen la información referente a aspectos tecnológicos?
- ¿Quién maneja la información tecnológica sobre aspectos de la producción de bocadillo?
- ¿Cómo maneja las formulaciones para la producción de bocadillo?
- ¿Cómo ha perfeccionado el conocimiento que tiene sobre la elaboración del bocadillo?

➤ **Competencia – Globalización**

- ¿En qué aspectos cooperan los fabricantes de bocadillo?
- Usualmente, ¿qué conflictos se presentan con productores de otras regiones?
- ¿Qué tipo de mecanismos de restricción hay en la región para nuevos productores de bocadillo?
- ¿Cuáles cree que son las razones por las que el bocadillo de la región es considerado como el mejor?
- ¿Cree que los registros sanitarios, código de barras, y otros mecanismos abren posibilidades de comercialización al producto?
- ¿Con que otro tipo de dulces cree que compite el bocadillo?, ¿cómo ve usted esta competencia?

➤ **Externalidades**

- ¿Qué efectos positivos o negativos se generan para la región con la existencia de las fábricas de bocadillo? (Aspectos ambientales, culturales, económicos, etc.)

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## H8. Identificación y priorización de problemas

### Uso recomendado y descripción

Esta herramienta consta de dos etapas: *i)* a partir de la metodología de lluvia de ideas –en la que cada participante aporta información respecto a un tema central– cada grupo de actores identifica los principales problemas que encuentra en la cadena productiva (en este caso, lácteos); *ii)* después de verter desordenadamente las ideas, éstas se agrupan y organizan según los problemas o temas

comunes. Finalmente, estos problemas (o problemáticas) se ordenan según su impacto. Para un mejor entendimiento de los problemas, se recomienda que el ejercicio se lleve a cabo por función en la cadena productiva.

### Procedimiento y ejemplo

**Identificación de problemas.** Se pide a los participantes que identifiquen las limitantes dentro de la cadena. Se sugiere que cada idea (limitante) se escriba en una tarjeta, bajo las siguientes reglas: *i)* sólo una idea por tarjeta, *ii)* redactarla brevemente (limitada, por ejemplo, a dos renglones), y *iii)* escribirla de



tal forma que todos la puedan leer. En los grupos donde el nivel escolar es bajo se pueden definir convenciones visuales (dibujos) que representan las ideas.

Cuando estas ideas están recopiladas en las tarjetas (15 a 20 minutos para este ejercicio, según el número de asistentes y otras condiciones), y siempre buscando la participación de todos los asistentes, se empieza la organización de las ideas entendiendo lo que en cada tarjeta el autor quiso señalar. Es común que la misma idea en esencia se redacte de diferente manera, por lo que el facilitador cuestionará para poder agruparlas.

Al tener los temas, éstos se redactan nuevamente en una sola tarjeta, teniendo cuidado de que no se pierda el sentido de las ideas en este proceso. Al concluir esta etapa (otros 15 a 30 minutos) se colocan las tarjetas finales (temáticas) en la pared para que todos los participantes las vean.

En la siguiente figura se muestran las tarjetas que quedaron al concluir el proceso de análisis con un grupo de productores de leche. Como se ve, se trata de ideas cortas, pero que encierran toda una serie de problemas (y de posibles soluciones).

Figura H3. Síntesis de problemas para grupo de lecheros



**Priorización de problemas.** Hay varias maneras de priorizar los problemas: si el grupo es relativamente homogéneo en participación (sin que haya un dominante) y se tienen menos de 10 problemas, se puede usar una matriz de doble entrada. En cambio, si hay una marcada tendencia a que una o más personas determinen las decisiones del grupo o un número grande de problemas, es mejor

optar por una votación secreta que capte con mayor veracidad la opinión del grupo en conjunto.

La matriz de doble entrada se construye colocando los problemas identificados tanto en las filas como en las columnas (Tabla H4). Las celdas con los cruces del mismo tema no se procesan (se trabaja solamente la mitad de

la matriz). Para el resto, se pregunta, “entre el problema A (columna) y el B (fila), ¿cuál es el más grave o urgente de solucionar?” Se busca que el grupo esté de acuerdo con la selección,

quedando en la celda correspondiente el problema seleccionado. Según el grupo, este paso puede llevar de 30 a 45 minutos.

Tabla H4. Matriz de doble entrada para priorización de problemas

Problemas	Financiero	Compra de insumos	Capacitación y AT*	Mejoramiento de razas	Pastos	Mercadeo
Financiero		Financiero	Capacitación	Financiero	Pastos	Mercadeo
Compra de insumos			Capacitación	Mejoramiento de razas	Pastos	Mercadeo
Capacitación y AT*				Capacitación	Capacitación	Capacitación
Mejoramiento de razas					Pastos	Mercadeo
Pastos						Mercadeo
Mercados						

\*AT – Asistencia técnica.

Para terminar la priorización se obtiene la frecuencia de cada problema en la matriz (Tabla H5).

Tabla H5. Resumen de prioridades según la matriz de doble entrada

Problema	Frecuencia	Prioridad
Capacitación y asistencia técnica	5	1
Mercadeo	4	2
Pastos	3	3
Financiero	2	4
Mejoramiento de razas	1	5
Compra de insumos	0	6



## H9. Análisis FODA

### Uso recomendado y descripción

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA, o simplemente FODA) es una herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión, que promueve la participación y produce un resultado accesible para distintos actores. El cuadrante FODA (resultado del proceso) es una síntesis realista —pues integra distintas perspectivas— de las condiciones que perciben los actores clave.

Un FODA responde cuáles son las ventajas (Fortalezas), alternativas (Oportunidades), desventajas o deficiencias (Debilidades) y riesgos externos (Amenazas) que determinan la situación actual del ente que es analizado. Esta herramienta se puede aplicar para distintos sectores productivos, actores de la cadena, niveles de organización o territorios, involucrados en un proceso de AT-SIAL.

### Procedimiento y ejemplo

En el espacio de un taller se forman grupos pequeños (preferentemente de cinco a siete personas). En cada uno de ellos se designan un moderador y un relator. El primero organizará y coordinará las labores del grupo, mientras que el segundo integrará y presentará los resultados del trabajo del grupo en una plenaria. En cada grupo se decidirá la dinámica para llevar a cabo el trabajo. Se pueden emplear tarjetas para que los participantes escriban sus respuestas en cada ocasión (ver más adelante). Además se

tendrá un rotafolio (papelógrafo, pizarrón o mampara) para integrar los resultados de forma que todos puedan ver la información.

Si el taller está planeado para hacer el FODA a nivel de AIR y/o de la organización que los integra, es importante dividir claramente la sesión para evitar confusiones sobre el nivel del análisis.

Desde el punto de vista de la metodología AT-SIAL, realizar un FODA territorial es importante. Esto significará un mayor esfuerzo de los participantes que, por lo general, analizan la situación únicamente desde su perspectiva. En este caso, será labor del facilitador, equipo técnico y/o actor central, promover el análisis “fuera de la caja” para caracterizar el territorio, y no actividades económicas u organizaciones aisladas.

Algunas presiones que pueden generar una situación de cambio entre los actores del territorio son la competencia con los productos de otra región, el fraude, un atentado a los recursos naturales, o la identidad territorial.

Un taller FODA puede iniciar con la presentación, por parte del facilitador, de un breve diagnóstico o de los antecedentes que llevaron a la realización del ejercicio. A continuación se explica el procedimiento general y se organiza a los grupos que serán guiados por los coordinadores seleccionados.

Las preguntas que orientan la formulación del cuadrante FODA pueden ser:

- **Fortalezas:** ¿Cuáles son las **ventajas** que presenta la “unidad de análisis”<sup>9</sup>?
- **Oportunidades:** ¿Cuáles son los elementos externos (en la ciudad, región o nación; en el medio natural, políticamente, etc.) que pueden influir **positivamente** en el desarrollo y el futuro de la “unidad de análisis”?
- **Debilidades:** ¿Cuáles son las **desventajas** que presenta la “unidad de análisis”?
- **Amenazas:** ¿Cuáles son los elementos externos en la ciudad, región o nación, en el medio natural, políticamente, etc.) que pueden influir **negativamente** en el desarrollo y futuro de la “unidad de análisis”?

A partir de estas preguntas, cada grupo empleará las tarjetas para escribir y ubicar los rasgos en un cuadrante FODA. Cada uno de los grupos, a través de su relator, presenta en plenaria sus resultados. De éstos, el equipo facilitador del taller elabora una versión integrada, buscando la agrupación de los puntos y el consenso entre los participantes.

<sup>9</sup> Utilizamos el término “unidad de análisis” para referirnos de forma genérica a un sector, consorcio, organización o el territorio en conjunto. Se recuerda que los distintos niveles FODA podrían realizarse y ser complementarios entre sí. La decisión de cuáles aplicar dependerá de cada proyecto, pero el nivel territorial es esencial desde el punto de vista metodológico AT-SIAL.

En el Estudio de caso H2 se presenta un análisis FODA elaborado para un consorcio de organizaciones en el territorio de Intag, Ecuador. Esta organización de segundo nivel agrupa a distintos sectores y, dada su relevancia para la dinámica del territorio, su caracterización e involucramiento en el proceso de AT-SIAL se consideraron esenciales para la promoción del desarrollo en ese territorio. En el Estudio de caso H3 se presenta el FODA para el territorio Sur Alto, Costa Rica.



## Estudio de caso H4. Análisis FODA de la Corporación Toisán (territorio Intag, Ecuador)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con personería jurídica, institucionalidad y reconocimiento social.</li> <li>• Memoria de 12 años de lucha y propuesta de desarrollo de Intag.</li> <li>• Dispone de infraestructura.</li> <li>• Tiene experiencia en la gestión de proyectos (con iniciativas innovadoras y sustentables).</li> <li>• Convenios con la Universidad Central y otras instancias de Cooperación.</li> <li>• Usa mecanismos de difusión (Web, telecentro, radio y otros medios).</li> <li>• Posee herramientas para la protección del ambiente, con campañas e incidencia regional y nacional.</li> </ul>	<p>facilitan la comunicación.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos con capacidad limitada.</li> <li>• Dependencia de recursos externos.</li> <li>• Limitada difusión del rol que cumple la Corporación para sus socios.</li> <li>• Concentración de la capacidad operativa en pocas personas y falta de nuevos líderes.</li> <li>• Ausencia de un reglamento interno (funcionamiento, roles y funciones).</li> <li>• Sin una planificación estratégica.</li> <li>• La actividad de la organización no está institucionalizada (no hay actas, documentos o instrumentos para el seguimiento y la evaluación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés externo en el potencial minero regional.</li> <li>• Existencia de proyectos hidroeléctricos (privados y estatales) de alto impacto social y ambiental.</li> <li>• Procesos de desinformación.</li> <li>• Diferencias políticas e ideológicas con el gobierno central y algunos gobiernos locales. Insatisfacción en la sociedad civil local.</li> <li>• Existencia de organizaciones paralelas.</li> <li>• Intereses partidistas en proceso de democratización participativa.</li> </ul>

Fuente: Baquero *et al.* (2013).



## Estudio de caso H5. Análisis FODA del territorio Sur Alto, Costa Rica

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paisaje y otros recursos potenciales para el desarrollo del turismo.</li> <li>• Familias campesinas que han preservado sus conocimientos de siembra, innovación y manejo de finca.</li> <li>• La producción en sistemas controlados es una iniciativa que se encuentra en desarrollo.</li> <li>• La agricultura orgánica en la zona ha tenido buena aceptación, principalmente en café y hortalizas.</li> <li>• Cuenta con servicios financieros.</li> <li>• Existen instalaciones para recibir turismo.</li> <li>• Hay una importante actividad comercial.</li> <li>• Áreas forestales protegidas (817 ha).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos del territorio sin aprovechamiento para el desarrollo de turismo rural y ecoturismo.</li> <li>• Familias campesinas con tierra y prácticas relacionada con su patrimonio productivo y agroalimentario (vocación).</li> <li>• Implementación de proyectos de ganadería sostenible, agrosilvopastoriles u otros para aumentar la rentabilidad y la conservación de los suelos.</li> <li>• Existencia del Grupo de Acción Territorial (GAT) Sur Alto como una red que ha avanzado en la construcción de capital social para dar continuidad a la AT-SIAL.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lejanía de los principales mercados del país.</li> <li>• La oferta de hospedaje no tiene certificación.</li> <li>• Estereotipo de que una causa del rezago del Cantón de Buenos Aires es su población indígena.</li> <li>• Incomprensión de la cultura/forma de producción indígena.</li> <li>• Degradación de suelos por la expansión de la ganadería en tierras no aptas.</li> <li>• Dificultades para acceder a créditos.</li> <li>• La comercialización es un aspecto débil.</li> <li>• Debilidad organizacional y baja capacidad de gestión empresarial.</li> <li>• La situación transfronteriza genera una franja de tránsito de mercancía y personas ilegales.</li> <li>• La industrialización del territorio es débil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de la calidad de vida de las familias.</li> <li>• Expansión de la actividad piñera.</li> <li>• Débil presencia del Estado.</li> <li>• Tenencia de la tierra dentro de los territorios indígenas.</li> <li>• Mala condición de la red de vías secundarias.</li> </ul>

Fuente: Blanco *et al.* (2013).

## H10. El árbol de problemas (análisis causa-efecto)

### Uso recomendado y descripción

A partir de la priorización de problemas los grupos analizan las causas y efectos que éstos tienen. Con la analogía de un árbol, el problema representa el tronco; las causas, las raíces, y los efectos, las ramas. Aquí los problemas diferentes pueden tener las mismas causas o generar los mismos efectos, así que el proceso de construcción no es lineal, y se pueden establecer relaciones en todos los sentidos.

El número de problemas que se detallan a este nivel depende de: *i)* la priorización, *ii)* el tiempo disponible, y *iii)* las capacidades de los involucrados para resolver los problemas identificados (p. ej. ante los problemas de “aumento de importaciones” o “crisis financiera”, las posibilidades de solución están en otro nivel de decisiones). Una regla práctica puede ser concentrarse en detallar los tres primeros problemas, suponiendo que el resto tendrá alguna relación —de causa o efecto— con éstos.

### Procedimiento y ejemplo

El procedimiento para la elaboración del árbol de problemas es:

- Siguiendo los criterios que se definan, los asistentes al taller asignarán a cada uno de los problemas (derivados de las Debilidades y Amenazas) los puntajes que les corresponden por su nivel de impacto o probabilidad de ocurrencia (algún criterio que señale la importancia relativa frente a los otros problemas).

De esta forma se podrán seleccionar los tres o cuatro problemas más relevantes (máximo puntaje). Antes de iniciar los siguientes pasos conviene revisar con todos la selección final, con el fin de buscar el consenso.

- Se coloca en una mampara la tarjeta con el primer problema identificado y priorizado.
- Se pregunta a los participantes sobre las causas que reconocen para ese problema. Una forma de plantear las preguntas para apoyar este paso es: “¿Por qué existe un mercado restringido y poco constante para la leche?” Cada vez que los participantes responden, la idea se apunta en una tarjeta y se pega debajo (raíces) del problema central. Una vez colocada la tarjeta, se repite la pregunta “¿Por qué pasa esto?”, refiriéndose a la nueva tarjeta. El objetivo es generar cadenas de causalidad que permitan entender tanto el problema como sus causas, hasta llegar a un nivel profundo. Estas causas suelen llamarse “causas raíz”, pues es donde se originan los problemas.
- Al terminar con las causas, se procede de manera similar con los efectos cambiando la pregunta: “¿qué efecto nos genera este problema?”, continuando con la construcción de las ramas del árbol.

Esta herramienta facilita la comprensión del problema, pero de manera más importante se va hacia las causas. Así, una estrategia general de abordaje de los problemas es contrarrestar las causas raíz. Para cada problema puede generarse un árbol específico (Estudio de caso H6).

## Estudio de caso H6. Desarrollo de árbol de problemas

**Proyecto: AT-SIAL en el territorio Sur Alto, Costa Rica**

De forma participativa se identificaron los 10 problemas más destacados en el territorio. Cada uno de ellos se definió para evitar confusiones entre los actores. En un taller de análisis estratégico y planeación se presentaron esos problemas y se discutieron con los participantes. Finalmente, mediante una votación abierta, se seleccionaron los cinco problemas más relevantes para el territorio:

1. Comercialización ineficiente de los productos.
2. Cadena productiva local con alto impacto ambiental.
3. Poco valor agregado a los productos agrícolas.
4. Baja capacidad de inversión.
5. Bajo posicionamiento de los productos y servicios del territorio.

Para cada uno de éstos se generó un árbol de problemas. A continuación se presenta el del primero:

**Árbol de problemas: Comercialización ineficiente de los productos**

Fuente: Blanco *et al.* (2013).

La organización del árbol de problemas permite identificar alternativas de solución, de las que se puede derivar una lista de actividades y/o líneas estratégicas.

A partir del árbol de problemas la transición hacia un plan es sencilla, redactando en forma positiva. De esta forma, el problema central (tronco), redactado en su versión positiva, puede constituir el objetivo

general; las causas (raíces) pueden trasladarse a los objetivos específicos o actividades; finalmente, los efectos (ramas) llegarían a indicadores de monitoreo o evaluación (de resultados o impactos) del proyecto.



## H11. Contenido de documento de AT-SIAL

### Uso recomendado y descripción

Cada proyecto de AT-SIAL tendrá sus particularidades. No obstante, existe información que es útil para la caracterización en una región y la identificación de las alternativas. Considerando que, en términos generales, los procesos AT-SIAL implican a distintas instituciones y personas, conviene tener un documento rector, conciso, que comunique la situación y lo que se pretende. El documento será una referencia básica para los participantes y puede ser un instrumento de gestión de recursos, por lo que tiene que estar bien estructurado y contener información suficiente para coordinar acciones.

### Procedimiento y ejemplo

El documento tiene que ser consistente con los objetivos planteados para la activación; es decir, debe tener lo justo, en términos de lo que se busca. Así, se recomienda generar una estructura inicial cuando se recaben los primeros datos o antecedentes (posiblemente después del acercamiento, en la etapa del diagnóstico). Esto orientará las investigaciones y la selección y diseño de las herramientas. También conviene ir redactando el documento mientras se avanza en la investigación, ayudando así a la identificación de faltantes.

A continuación presentamos un ejemplo de contenido.



## Estudio de caso H7. Contenido de documento AT-SIAL en Intag, Ecuador

### Prólogo

### Antecedentes

### Capítulo I: Objetivo y Metodología

- 1.1. Objetivo
- 1.2. Metodología

### Capítulo II: Diagnóstico

- 2.1. Historia del territorio
- 2.2. Delimitación geográfica del territorio
- 2.3. Gobernanza
- 2.4. Población
- 2.5. Recursos y activos en el territorio
- 2.6. Activos específicos del territorio
- 2.7. Principales cadenas productivas locales
  - Caña de azúcar y derivados
  - Frijol
  - Café
  - Turismo
- 2.8. Otras cadenas productivas
- 2.9. Principales actores
  - Mapeo de los actores agroindustriales
  - Organizaciones locales

### Capítulo III: Activación

- 3.1. Análisis FODA territorial
- 3.2. El proceso de Activación del Territorio de Intag

### Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones

- 4.1. Conclusiones sobre el proyecto
- 4.2. Recomendaciones metodológicas

### Referencias

### Anexos

- Anexo 1 – Programa de trabajo del proyecto
- Anexo 2 – Proceso de selección de las actividades productivas a detallar

Fuente: Baquero *et al.* (2013).



## GLOSARIO

- **Acción colectiva:**

Acción en la cual los individuos se movilizan o se agrupan para lograr fines compartidos.

- **Agroindustria rural (AIR):**

La actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, mediante la ejecución de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvo-agropecuarias, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización.

- **Activos y recursos, genéricos y específicos:**

Los **recursos** son factores potenciales y los activos son factores en actividad. Los recursos y los activos pueden ser “genéricos”, es decir que se pueden encontrar en cualquier parte, o “específicos”, cuando están estrechamente asociados a las características de un territorio determinado. Los activos específicos corresponden a recursos movilizados, estrechamente asociados a las características de un territorio específico.

Los recursos específicos son factores potenciales, estrechamente asociados a las características de un territorio dado y que pueden ser movilizados para ser activados y participar en el desarrollo del territorio. Los recursos específicos se convierten en activos

específicos mediante un proceso de activación de ellos.

- **Capital social:**

Relaciones sociales de un individuo o de un grupo de individuos.

- **Cluster:**

Agrupamiento de empresas del mismo sector a nivel de un territorio dado.

- **Concentraciones de AIR:**

Agrupamientos de AIR en territorios rurales específicos. Los diagnósticos de AIR realizados por PRODAR demuestran la existencia de concentraciones de AIR alrededor de productos como panela, quesos artesanales, bocadillos de fruta o almidón agrio de yuca, en regiones cuyas características específicas de climas, suelos, entorno socioeconómico y cultural son favorables a su producción.

- **Fenómenos de proximidad:**

Representan los factores obtenidos de la cercanía de actores, con tres elementos clave:

- Un aspecto tecnológico: se buscan soluciones técnicas y organizacionales, en primer lugar “ la proximidad”;
- La proximidad favorece el crecimiento endógeno fundado en las externalidades de capital humano;
- La proximidad de los actores favorecen la confianza entre ellos.

- **Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL):**

Sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agroalimentarias, empresas comerciales, restaurantes, etc.) asociadas, mediante sus características y su funcionamiento, a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber-hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones, se combinan en un territorio para producir una forma de organización agroalimentaria en una escala espacial dada.

- **Taller de mapeo participativo:**

Taller de diagnóstico, análisis de problemas y soluciones, y de planificación utilizando métodos participativos de diálogo, observación y dinámica de grupo. (Ver Geilfus, 2002.)

- **Territorialidad:**

Efecto del territorio visto como recurso estratégico de los actores económicos integrando un espacio de proximidad. Cuatro elementos lo fundamentan: el sentimiento de pertenencia, la transmisión de conocimientos tácitos, el efecto permanente y la fuerza de los actores individuales.

- **Territorio:**

Es un espacio elaborado, construido histórica y socialmente, marcado en términos culturales, regulado institucionalmente y en el cual la eficacia de las actividades económicas es fuertemente condicionada por las relaciones de proximidad y de pertenencia a este espacio. El concepto de territorio puede ser visto como un conjunto de factores, como un espacio de relaciones muy estrechas entre sus habitantes y sus raíces territoriales, algo que se podría denominar “terruño-patrimonio” y también como sistema local de innovación.

- **Ventajas pasivas y ventajas activas:**

Características de los *clusters*, las ventajas pasivas son elementos específicos del territorio y las ventajas activas se obtienen por la “activación” de las ventajas pasivas mediante la realización de acciones colectivas.



## DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Baquero, V. *et al.* (2013). *Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)*, Intag, Ecuador, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), México, 80 pp.
- Blanco, M. *et al.* (2013). *Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)*, Sur Alto, Costa Rica, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), México, 71 pp.
- Boucher F. y H. Riveros (2000). *Agroindustria y agroindustria rural. Elementos conceptuales y de reflexión*, Serie Documentos de Trabajo PRODAR, número 12, IICA/PRODAR, Lima, Perú, 41 pp.
- Boucher F. y J. A. Reyes (2010). *Estrategia, Capacidades y Herramientas para el Desarrollo: Experiencias en La Selva Lacandona, México*, IICA, México, D.F.
- Boucher, F. (2004). *Enjeux et difficulté d'une stratégie collective d'activation des concentrations d'Agro-Industries Rurales, le cas des fromageries rurales de Cajamarca, Pérou*, Tesis de doctorado, Universidad de Versailles Saint Quentin en Yvelines, 436 pp. y anexos 250 pp.
- Chávez, E. y F. Boucher (2011). *Diagnóstico de las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona, Chipas, México*, IICA-CIRAD, 114 pp.
- Courlet, C. (2002). « Les Systèmes Productifs Localisés. Un bilan sur la littérature », *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 33: 27, p. 40.
- Danklmaier, C. *et al.* (2013). *Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL). La Comarca Andina del Paralelo 42°, Argentina*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), México, 87 pp.
- Echeverri, R. (Ed.) (2013). *La concurrencia como eje de las políticas de desarrollo rural sustentable en México*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José, Costa Rica, 281 pp.
- Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, Planificación, Monitoreo, Evaluación*, IICA-SAGARPA, México, 208 pp.
- López, J. y J. Fraire (2013). *Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)*, Tenancingo, México, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), México, 88 pp.
- Margoluis, R. y N. Salafsky (1998). *Medidas de éxito. Diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación y desarrollo*, Island Press, Washington, D. C.
- Medina, H. (2009). *Diseño de proyectos de inversión con el enfoque de marco lógico*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José, Costa Rica, 84 pp.
- Muchnik, J. y D. Sautier (1998). *Proposition d'action thématique programmée: systèmes agroalimentaires localisés et construction de territoires*, CIRAD, octubre de 1998.
- Olson, M. (1971). *The logic of collective action. Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, 1a. ed., 1965, 192 pp.

- Pecqueur, B. (1996). *Processus cognitifs et construction des territoires économiques. Dynamiques territoriales et mutations économiques*, pp. 209-226.
- Pecqueur, B. (2001). « Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés », *Économie Rurale*, número 261, pp. 37-49.
- Pecqueur, B. y B. Zimmermann (2004). *Economie de proximités*, París, Hermès-Lavoisier, 264 pp.
- Pensado, D. (2011). "La necesidad de repensar la relación territorio y ambiente: una introducción a la aproximación metodológica", en Pensado, D. (Coord.) *Territorio y ambiente: aproximaciones metodológicas*, Siglo XXI Editores, México, Pp. 7-17.
- Poméon, T. et al. (2011). "¿Denominación de origen o denominación genérica?: el caso del queso Cotija", en: Boucher, F. y V. Brun, *De la leche al queso. Queserías rurales en América Latina*, Miguel Ángel Porrúa, México, 2011. pp. 47-72.
- Poméon, T. y J. A Fraire (2011). *SIAL: un Enfoque para el Desarrollo Territorial*, México, IICA-CIRAD, 99 pp.
- Porter, M. (2000). "Location, Clusters, and Company Strategy", en Clark, G., M. Gertler y M. Feldman (Eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press.
- Sepúlveda, S. et al. (2003). *El enfoque territorial del desarrollo rural*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José, Costa Rica, 180 pp.
- Vandecandelaere, E. et al. (2010). *Uniendo personas, territorios y productos. Guía para fomentar la calidad vinculada al origen y las indicaciones geográficas sostenibles.*, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO) y SINER-GI, Roma, 194 pp.









FonCT: Fondo Concursable de la Dirección General para Proyectos de Cooperación Técnica  
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
Sede Central, Coronado, Costa Rica