

# SiGET

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

## Tareas organizativas para la gestión del desarrollo de los territorios rurales



Mario Samper,  
José Carlos Arze  
y Andrea Padilla

Serie: Fascículos metodológicos

3



Inclusión en la  
agricultura y los  
territorios rurales



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

# SIGET

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



## Tareas organizativas en la gestión del desarrollo de los territorios rurales

*Mario Samper, José Carlos Arze y Andrea Padilla*



Serie: Fascículos metodológicos



**Inclusión** en la  
agricultura y los  
territorios rurales



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

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2016



Tareas organizativas en la gestión del desarrollo de los territorios rurales por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](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: Mario Samper  
Mediación didáctica: Patricia Bartol de Imbach  
Corrección de estilo: Máximo Araya  
Ilustración y diseño de portada: Gabriela Wattson  
Diagramación: Gabriela Wattson  
Impresión: Imprenta del IICA

San José, C.R.  
2016

# Índice general

Presentación de los fascículos del SiGET .....	5
Siglas utilizadas en el texto .....	6
Sobre los autores .....	7
Introducción .....	9
¿Cuál es el propósito de las tareas organizativas en la gestión social del desarrollo de territorios rurales?.....	11
¿En qué consisten y cuáles son las principales tareas organizativas?.....	13
¿Qué relación hay entre estas tareas, y con otras previas, paralelas o posteriores? .....	15
1. ¿Cómo y para qué conformar un grupo articulador inicial?.....	16
2. ¿En qué consiste y cómo se realiza el análisis de la institucionalidad del territorio? .....	21
3. ¿Por qué es necesario y cómo se hace un análisis de actores territoriales?.....	28
4. ¿Por qué es importante analizar las redes sociales del territorio, y cómo se hace? .....	32
5. ¿Qué es una plataforma de concertación territorial, cuáles son sus funciones y cómo se conforma?.....	39
Síntesis de tareas organizativas .....	47
¿Cómo se asocian a tareas organizativas las acciones para la inclusión, el fortalecimiento de capacidades y la gestión del conocimiento? .....	49
Ideas principales .....	57
Glosario .....	63
Referencias citadas .....	75
Lecturas adicionales.....	75
Sitios web de interés .....	76

Recursos para profundizar en el tema .....	77
Vínculos a herramientas organizativas en portalsiget.net .....	77
Videos.....	77
Presentaciones con audio .....	77

## Ilustraciones

<b>Diagrama 1.</b> Principales tipos de tareas de la gestión social del desarrollo territorial y realimentación entre ellas .....	16
<b>Diagrama 2.</b> Síntesis de tareas organizativas.....	47
<b>Tabla 1.</b> Ficha de instituciones formales del territorio .....	25
<b>Tabla 2.</b> Ficha de espacios de coordinación .....	26
<b>Tabla 3.</b> Ficha de iniciativas para el desarrollo del territorio.....	27
<b>Tabla 4.</b> Ejemplo de tabla para el acopio de información sobre los grupos sociales excluidos .....	35
<b>Tabla 5.</b> Caracterización de las relaciones entre actores .....	35
<b>Tabla 6.</b> Identificación de actores, ejes temáticos articuladores de las redes y liderazgo existente .....	37
<b>Tabla 7.</b> Ejemplos de acciones longitudinales asociadas a las tareas organizativas .....	56

# Presentación de los fascículos del SiGET

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

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

## Siglas

<b>ECADERT</b>	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>RIMISP</b>	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
<b>SiGET</b>	Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar
<b>STAF</b>	Sistema Territorial de Agricultura Familiar

# Sobre los autores

## ***Mario Samper Kutschbach***

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

## ***José Carlos Arze Carrión***

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

## ***Andrea Padilla Arce***

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



# Introducción

Al impulsar procesos participativos para el desarrollo de *territorios rurales*, es necesario crear plataformas u otros mecanismos que faciliten el involucramiento activo de los principales actores territoriales y otros grupos y redes locales en la formulación de propuestas y toma de decisiones, así como en la construcción de una visión estratégica y la concretización de iniciativas específicas. Para ello, es necesario retomar los resultados de ciertas *tareas preparatorias*, por lo que algunas veces puede resultar pertinente y viable profundizar en algunas de ellas. Al realizar las *tareas organizativas*, también se generarán insumos para determinadas *tareas estratégicas* y *tareas operativas* que podrán realizarse paralela o posteriormente.

En este tercer fascículo metodológico del SiGET, se abordan las tareas organizativas a las cuales se hizo referencia en el primer fascículo de esta serie<sup>1</sup>. Para las tareas menos complejas, se sugieren determinados pasos o acciones que parece conveniente llevar a cabo, a partir de las experiencias territoriales documentadas o sistematizadas, cuyo análisis comparado contribuyó a la elaboración de esta propuesta metodológica, enmarcada en el enfoque territorial sistémico del desarrollo de los territorios rurales. Para otras tareas, se brinda aquí una explicación sucinta de ciertas *herramientas, instrumentos* o procedimientos, cuya versión más completa y detallada se encuentra en la sección Caja de Herramientas en el portal del SiGET ([www.portalsiget.net](http://www.portalsiget.net)). Entre las principales tareas y herramientas e instrumentos hay una concatenación metodológica que permite valorizar los resultados o productos de una tarea o de la aplicación de instrumentos anteriores, como insumo para otros posteriores.

Queda a criterio de cada institución u organización, grupo o persona, definir si es factible y necesario realizar todas las tareas aquí propuestas, así como la decisión de aplicar el conjunto de procedimientos e instrumentos que aquí se sugieren. En algunos casos, podría ser difícil o innecesario aplicar en su totalidad lo que se propone en este fascículo en lo referente a tareas organizativas; entonces, podrán valorar cuáles son más necesarias y resultan viables en determinado momento. Al hacerlo, deberán considerar las implicaciones de no realizar entonces en ese momento ciertas tareas, que podría ser conveniente o necesario retomar posteriormente. Asimismo, como se ha indicado para la propuesta metodológica en su conjunto, es posible y, de hecho, relativamente frecuente, que haya necesidad de

---

1 Ver Samper, M. 2016. Introducción al proceso de gestión del desarrollo de los territorios rurales y los sistemas territoriales de agricultura familiar. Serie: Fascículos Metodológicos, n° 1.

volver sobre una tarea iniciada anteriormente, para completarla, ampliar sus alcances o profundizar en determinado aspecto. Esto es lo que denominamos *aproximaciones sucesivas*.

Lo planteado aquí acerca de las tareas organizativas se enmarca en el enfoque territorial sistémico y responde a los principios generales de la metodología de *gestión social del desarrollo* de los territorios rurales.

El reconocimiento de las exclusiones históricas o recientes de determinados grupos sociales de la *gobernanza territorial* o de la participación activa en iniciativas de desarrollo plantea el reto de asumir proactivamente la responsabilidad de asegurar la *inclusión* de dichos grupos. Entre ellos destacan, en distintos territorios, los pueblos originarios o afrodescendientes, las mujeres y la juventud rural, así como determinados grupos relacionados con la *agricultura familiar*, los trabajadores migrantes, y otros. De ahí la necesidad de realizar determinadas acciones afirmativas a lo largo del proceso de gestión territorial, para asegurar que dicho proceso sea efectivamente incluyente. Estas y otras *acciones longitudinales*, como la sensibilización y el fortalecimiento de capacidades o la documentación y sistematización de experiencias para aprender de ellas, son fundamentales en procesos participativos e incluyentes.

# ¿Cuál es el propósito de las tareas organizativas en la gestión social del desarrollo de territorios rurales?

Desde que empiezan a establecerse las condiciones básicas para que este proceso pueda desenvolverse normalmente, mediante las tareas preparatorias, es necesario emprender o preparar algunas tareas organizativas para facilitar tanto la incorporación gradual de actores territoriales relevantes, como la de grupos y redes que históricamente han tenido menor participación o han estado ausentes en las iniciativas de desarrollo y en la toma de decisiones acerca del futuro del territorio. Así, por ejemplo, el *equipo técnico facilitador* y el *grupo articulador* inicial deben

realizar las acciones necesarias para vincular gradualmente a individuos y grupos representativos hasta constituir una *plataforma de concertación* entre actores para la gestión del desarrollo territorial. Asimismo, la valoración o caracterización preliminar del territorio generará insumos para el análisis de su institucionalidad, actores y redes, algo fundamental para los procesos organizacionales. Esto, a su vez, será crucial para que tanto los actores territoriales con mayor capacidad de *incidencia* como otros grupos y redes, puedan participar de manera proactiva en la construcción e implementación de una *estrategia de desarrollo* para su territorio.

## Acciones longitudinales

- Facilitación de participación de grupos, redes excluidas, y consideración de la agricultura familiar.
- Sensibilización, motivación y fortalecimiento de capacidades.
- Sistematización de experiencias y gestión del conocimiento.

Con las tareas organizativas, se busca, principalmente:

- **Establecer las bases de una plataforma de concertación territorial**, la cual puede surgir de un grupo articulador inicial, o desarrollarse a partir de un mecanismo de concertación o gobernanza territorial ya existente.
- **Conocer el contexto de institucionalidad nacional y territorial**, en el cual se desenvolverá el proceso de gestión social del desarrollo del territorio.
- **Identificar a los principales actores territoriales**, su grado de afinidad con dicha iniciativa y su capacidad y disposición para contribuir con ella.

- **Identificar redes sociales relevantes**, tanto formales como informales, representativas de diversos grupos de interés, con distintos grados y tipos de participación en la gobernanza territorial.
- **Incorporar progresivamente al proceso de gestión territorial** a un conjunto cada vez más representativo de **instituciones y organizaciones, redes y grupos del territorio**.

# ¿En qué consisten y cuáles son las principales tareas organizativas?

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

Las principales tareas organizativas son:

- Conformación del grupo articulador inicial.
- Análisis de la institucionalidad del territorio.
- Análisis de actores.
- Análisis de redes sociales.
- Diseño y construcción de una plataforma de concertación territorial.



# ¿Qué relación hay entre estas tareas, y con otras previas, paralelas o posteriores?

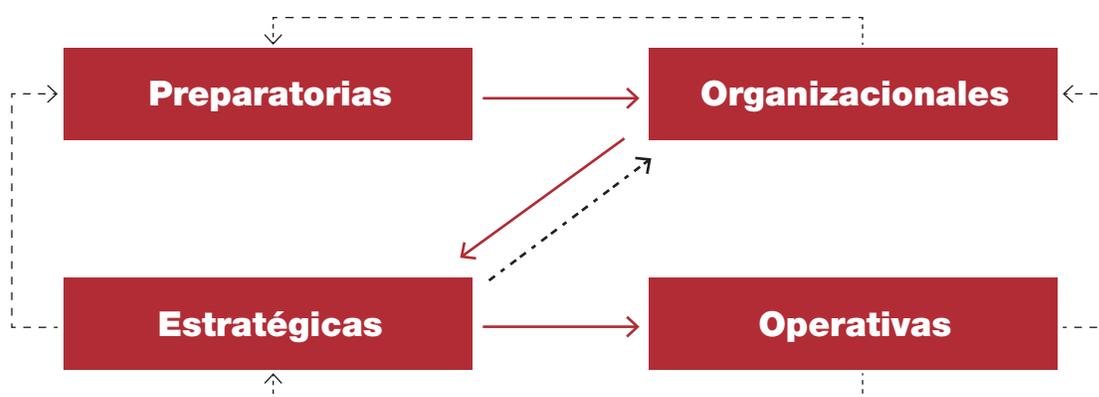
Entre las principales tareas organizativas hay una *progresión no lineal*, de manera que si bien algunas suelen iniciarse antes que otras, pueden traslaparse sustancialmente, y hay relaciones de realimentación entre ellas. Así, conviene emprender primero el análisis general de la institucionalidad del territorio, para luego entrar de lleno en el *análisis de actores y análisis de redes*, pero no es necesario completar aquel para iniciar este, que por su parte puede generar información que enriquezca la comprensión del contexto institucional. Y si bien se sugiere conformar un grupo articulador inicial que luego podrá convertirse en, o dar origen a una plataforma de concertación territorial, también es posible que mecanismos de gobernanza o concertación existentes puedan establecer procedimientos o instancias para la participación de otros actores, redes y grupos, y asumir funciones de entidad gestora del desarrollo del territorio, caso en el cual no es necesario ni pertinente establecer un grupo articulador inicial.

Algo similar sucede entre las tareas organizativas y las preparatorias, usualmente realizadas o iniciadas anteriormente, pero que algunas veces se ejecutan en forma paralela o con traslapes e imbricaciones importantes. También hay estrechas interrelaciones entre las tareas organizativas y estratégicas. Por otra parte, las tareas operativas van adquiriendo una relevancia creciente durante el proceso de gestión territorial hasta convertirse en las principales, una vez establecida y consolidada una plataforma de concertación territorial que conduce a la formulación e implementación de una estrategia de desarrollo para el territorio.

En esta propuesta metodológica hay, asimismo, cierta *concatenación* entre dichas tareas organizativas, y con los otros tipos de tareas, de modo que los resultados o productos de una pueden constituir insumos para otras subsiguientes. En sucesivos momentos del proceso de gestión territorial, la valoración o caracterización preliminar del territorio genera interpretaciones iniciales, por ejemplo en lo referente a los recursos del territorio o también de sus dinámicas y de los retos u oportunidades para su desarrollo. Estos se retoman al realizar el análisis de los actores y de las redes del territorio, y todo ello contribuye a la conformación de la plataforma de concertación territorial, a una comprensión integral de los *acervos, tendencias y motores de desarrollo* actuales o potenciales del *sistema-territorio*, a su estrategia de desarrollo y al diseño y ejecución de *proyectos estratégicos* relacionados con dichos motores.

### Diagrama 1

Principales tipos de tareas de la gestión social del desarrollo territorial y realimentación entre ellas.



En la siguiente parte de este fascículo, explicaremos brevemente cada una de las tareas organizativas propuestas, y cómo realizarlas. Remitiremos, asimismo, a explicaciones más detalladas e instrumentos específicos para algunas de ellas<sup>2</sup>.

## 1. ¿Cómo y para qué conformar un *grupo articulador inicial*?<sup>3</sup>

La gestión social del desarrollo de los territorios rurales requiere de instancias que faciliten la participación activa de actores territoriales, redes relevantes y grupos históricamente excluidos, así como la articulación del territorio con entidades externas a él. Estas instancias de articulación pueden construirse gradualmente, a partir de espacios de concertación ya existentes. Estos podrán ampliarse hasta lograr la representatividad e intersectorialidad requeridas, o mediante la creación de nuevos mecanismos de concertación. Esta articulación puede darse primero entre actores claves y luego entre el conjunto de instituciones pertinentes, organizaciones productivas, sociales o culturales, redes y otros grupos del territorio. El establecimiento de un grupo articulador inicial es una tarea que puede ser necesaria y conveniente cuando no haya otra instancia que pueda articular actores e impulsar el proceso de gestión territorial, o no exista una normativa y un marco institucional que establezca otra modalidad o promueva la constitución directa de algún tipo de plataforma de concertación territorial ampliamente representativa.

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

3 Adaptado del Capítulo V del libro de Samper *et al.* s.f. Orientaciones y herramientas para el desarrollo de los territorios rurales (de próxima publicación).

La conformación de mecanismos de concertación entre actores en el territorio es un proceso que puede transcurrir a varias escalas, incluyendo el ámbito local, el municipal, en algunos casos el de *microterritorios* u otras subdivisiones del territorio mayor, y el de la plataforma de concertación territorial propiamente dicha. En Brasil, por ejemplo, donde los territorios son comparativamente grandes, hay “*colegiados territoriales*” pero también, en algunos territorios, “foros de comunidades rurales” para los varios microterritorios que forman parte del territorio mayor.

Los foros de comunidades rurales:

- Coordinan las acciones de las comunidades.
- Identifican demandas comunes.
- Elaboran proyectos que responden a necesidades compartidas.
- Designan representantes.
- Fortalecen su capacidad de negociación e incidencia ante la institucionalidad pública.

En otros países se establecen directamente *Consejos de Desarrollo Territorial*, bajo diversas modalidades y denominaciones, en los cuales se busca incorporar desde un principio a representantes de las principales organizaciones e instituciones del territorio, incluyendo los de ámbitos más locales. Al respecto, no hay una sola vía, sino que en cada país y territorio deberá valorarse la manera más apropiada y viable, en el respectivo marco de políticas e institucionalidad.

## 1.1. Propósito

El propósito de esta tarea es conformar un grupo articulador inicial integrado por personas con liderazgo, credibilidad y representatividad social e institucional en el territorio.

Este grupo impulsor, que puede tener distintos nombres y características, será temporal y dejará de existir como tal, una vez que se establezca una plataforma de concertación territorial ampliamente representativa y con la legitimidad social requerida.

Es posible que el grupo articulador inicial vaya ampliándose gradualmente y en determinado momento se convierta en una plataforma de concertación territorial, formalmente establecida, pero también es factible que esta última se establezca a través de una decisión de los actores territoriales coaligados en ella, momento en el cual dejará de ser necesario el grupo articulador inicial.

Si en el territorio ya existiera una instancia con potestades legales o reconocimiento social y político que pueda asumir las funciones de plataforma de concertación territorial, puede obviarse la conformación de un grupo articulador inicial, y entonces, serían las *entidades impulsoras* del proceso las que identifiquen las acciones que permitirán a dicha instancia lograr el tipo y grado

### Herramienta a consultar:

#### “Grupo articulador inicial”

en la Caja de Herramientas del SiGET.

<http://portalsiget.net/pages/herramientas/herramientas.aspx>

de representatividad requerida. Para ello, deberán mobilizarse e involucrarse los principales actores territoriales, redes y grupos excluidos.

Cuando se decida que es conveniente establecer un grupo articulador inicial, este tendrá entre otras funciones, la de movilizar la participación de actores, redes y grupos en las tareas preparatorias, a fin de que se incorpore su perspectiva acerca del territorio y su delimitación, características, problemáticas y potencialidades. Así, podrán irse apropiando gradualmente del proceso de gestión territorial, y facilitar la incorporación de otros.

## 1.2. Momentos principales sugeridos

Para esta tarea se proponen los siguientes momentos principales:



### Primer momento: Acuerdo inicial para la conformación del grupo

El grupo técnico facilitador, en representación de las instituciones impulsoras del proceso de gestión del territorio y en coordinación con las organizaciones e instancias involucradas en él, debe promover la convocatoria a las instituciones nacionales o subnacionales pertinentes, gobiernos locales y autoridades tradicionales, en el caso de pueblos originarios o afrodescendientes con autonomía reconocida, y otros actores territoriales interesados en impulsar el proceso de gestión

social del desarrollo del territorio. Una vez convocados y conocedores del proceso a seguir para la gestión del territorio, estos tomarán la decisión de conformar un grupo articulador inicial, si es que se considera pertinente, o si ya existe en el territorio una instancia, que esta pueda asumir dicho papel. Esto le daría la legitimidad y el respaldo que se requieren para cumplir sus funciones, e incorporar a individuos con el perfil y la representatividad requerida para ello.

### **Segundo momento: Identificación de integrantes del grupo**

Con apoyo de *informantes calificados* se debe preparar un listado corto de las personas que cuenten con características adecuadas para integrar el grupo articulador inicial. Estas personas pueden ser representantes de instituciones u organizaciones relevantes del territorio o individuos con compromiso e interés en el desarrollo del territorio y sus habitantes. Deberían ser también reconocidas como personas líderes del territorio, lo cual implica que tengan credibilidad y estén legitimadas en el territorio, ya sea por sus acciones o por la posición que sustentan. Su presencia debería generar interés y ser una invitación a que otros habitantes, grupos y redes, organizaciones e instituciones se vinculen en el proceso.

¿A quiénes es recomendable incluir en el grupo articulador inicial?

Es recomendable incluir a:

- hombres y mujeres representantes de diversos sectores
- alcaldes o alcaldesas de los municipios que conforman el territorio
- líderes de organizaciones productivas, sociales y ambientalistas
- funcionarios de instituciones pertinentes del Estado
- representantes de diversos grupos étnicos del territorio

### **Tercer momento: Selección de los integrantes**

Para la selección de los integrantes se debe realizar una valoración sobre la disposición de las personas identificadas para sumarse a un proceso de gestión territorial. En esta valoración se debe considerar la *convergencia* o afinidad de los objetivos de los grupos o entidades que representan, con aquellos del desarrollo territorial; a mayor convergencia, mayor facilidad para lograr su involucramiento. También es importante considerar la capacidad de *influencia* de esos actores, entendida como su capacidad de incidir o afectar las decisiones de otros actores del territorio.

Se recomienda que el grupo articulador inicial no sea grande, ya que debe ser fácil de reunir y se busca que sus sesiones sean ejecutivas. Entre cinco y diez personas podría ser un número adecuado de integrantes.

Se sugiere también valorar la incorporación de representantes de grupos excluidos de la *gobernanza* del territorio, aunque es posible que estos no cuenten con instancias debidamente organizadas, o

no tengan inicialmente una alta capacidad de influencia. En el análisis preliminar del territorio se incluyó una identificación inicial de esos grupos, que será de utilidad para este momento.

En la herramienta “Grupo articulador inicial”, disponible en la Caja de Herramientas de portalsiget.net, se encuentra una tabla modelo y orientaciones sintéticas para realizar la valoración sobre la influencia y la convergencia de los actores en el proceso de gestión territorial. También hay una serie de documentos sobre análisis de alineamiento e interés.

### **Cuarto momento: Conformación y funcionamiento del grupo**

Finalmente, se debe visitar a cada una de las personas seleccionadas, explicarles lo que se espera lograr con el proceso de gestión del territorio, y lo referente a su participación en el grupo articulador inicial. Seguidamente se convocará a la primera reunión del grupo, en la cual se compartirá información acerca del proceso, se comentará el tipo de participación de las personas invitadas, y se definirá en conjunto los primeros pasos por realizar, lo cual debería plasmarse en un plan de trabajo.

Es importante definir las responsabilidades de las personas que conforman el grupo articulador inicial, incluyendo las de coordinación, vinculación con autoridades y con actores territoriales, y asesoramiento técnico. También conviene establecer un proceso de *rendición de cuentas* regular a las instituciones, organizaciones y gobiernos locales que tomaron la decisión de establecerlo, y que podrán resolver acerca de los cambios requeridos en su conformación y funcionamiento.

Deberá estipularse claramente el mandato delimitado y la naturaleza temporal del grupo articulador inicial, así como cuándo y cómo dejará de existir, una vez constituida de manera formal y efectiva la plataforma de concertación territorial propiamente dicha.

#### **Conformación y funcionamiento del grupo articulador inicial**

Algunos pasos necesarios:

- Explicar a cada persona convocada el proceso.
- Convocar a la primera reunión.
- Compartir expectativas.
- Definir los primeros pasos (plan de trabajo).
- Definir responsabilidades:
  - coordinación del grupo
  - vinculación (autoridades, actores sociales, instituciones...)
  - asesoramiento técnico
  - rendición de cuentas, otras

## Preguntas de reflexión

### Conformación del grupo articulador inicial

- ¿Existe en el territorio alguna instancia con potestades legales o reconocimiento social y político para asumir las funciones de plataforma de concertación territorial?
- ¿Existen en el territorio espacios de articulación entre los actores, redes y grupos históricamente excluidos? ¿A qué escala territorial existen?
- ¿Es posible mejorar la representatividad y la intersectorialidad necesarias para el proceso de gestión?
- ¿Es necesaria la creación de nuevos mecanismos para alcanzar la articulación entre los actores, instituciones y redes?
- Las personas identificadas para conformar el grupo articulador inicial ¿reúnen las características necesarias para impulsar el proceso de gestión social del desarrollo territorial?
  - compromiso e interés con el desarrollo territorial
  - liderazgo reconocido en el territorio
  - credibilidad y legitimidad territorial
- Las personas seleccionadas ¿desarrollan acciones cuyos objetivos tienen afinidad con los de la gestión social del desarrollo del territorio?
- ¿Están incorporados al grupo representantes de grupos históricamente excluidos de la gobernanza del territorio?
- ¿El tamaño del grupo permite una fácil dinámica de convocatoria y reunión?

### 1.3. Resultados

Al completar esta tarea, se habrá establecido y estará en funcionamiento un grupo articulador inicial, con participación activa de personas representativas de actores territoriales y redes relevantes del territorio e interesados en impulsar su desarrollo.

#### Resultado por lograr:

Grupo articulador inicial establecido y funcionando, con representantes de actores y redes relevantes.

## 2. ¿En qué consiste y cómo se realiza el análisis de la institucionalidad del territorio?<sup>4</sup>

Entendemos aquí por *institucionalidad* el marco normativo, político e instrumental establecido en cada país para la gestión, tanto pública como privada, de una propuesta de desarrollo acordada

---

4 Adaptado del Capítulo V del libro de Samper et al. s.f. Orientaciones y herramientas para el desarrollo de los territorios rurales (de próxima publicación).

por el conjunto de actores en una sociedad, en determinado contexto histórico, político y cultural. Hay asimismo una *institucionalidad territorial*, propiamente dicha, que interactúa con la del país en su conjunto y, algunas veces, con una *institucionalidad supranacional*.

Al abordar la institucionalidad de un territorio, es importante considerar el grado de centralización o descentralización de las políticas públicas, los mecanismos de gobernanza desde el ámbito nacional hasta el local, y las normas que rigen la participación de los distintos tipos de actores, grupos e individuos en ella.

Este análisis implica una mejor comprensión de la institucionalidad del territorio y sus actores, así como también de la *institucionalidad nacional* con influencia en este, y dará al equipo técnico y al grupo articulador inicial un marco de referencia para orientar la conformación de una plataforma de concertación territorial.

### **Herramienta por consultar:**

**“Análisis de la institucionalidad del territorio”**

en la Caja de Herramientas de [www.portalsiget.net](http://www.portalsiget.net).

## **2.1. Propósito de esta tarea**

Contar con una mejor comprensión del marco institucional del territorio con la intención de conocer sus capacidades para contribuir al desarrollo territorial y aportar insumos que permitan diseñar una plataforma de concertación territorial, articulada con las estructuras de gobernanza del país.

## **2.2 Momentos principales sugeridos**

Para esta tarea se proponen los siguientes momentos principales:

**1. Marco de referencia para la institucionalidad del territorio**

**2. Identificación de instituciones del territorio**

**3. Identificación de espacios de coordinación**

**4. Identificación de iniciativas de desarrollo**

## **Primer momento: Revisión del contexto de normativas vinculadas con la institucionalidad del territorio**

La conformación de una plataforma de concertación territorial debe basarse en una clara comprensión del marco institucional nacional relacionado con el medio rural, para que su diseño se realice asegurando una adecuada articulación con las estructuras que definen la gestión del desarrollo en los distintos niveles de coordinación establecidos en cada país. Interesa, sobre todo, identificar las normativas referidas a estructuras estatales de planificación y ejecución, así como también las relacionadas con la descentralización de competencias hacia los gobiernos locales.

El entorno institucional dependerá del marco normativo de cada país. En algunos países se han definido normativas particulares para impulsar el desarrollo territorial, las cuales definen el escenario y normas para el tipo de organizaciones que se pretende articular en este proceso. Aunque la mayoría de países no cuenta con este tipo de normativas, suelen tener otras para la descentralización institucional y el fomento de la participación ciudadana. Dichas normativas pueden hacer viable la implementación de los procesos de desarrollo territorial, y en todo caso incidirán en ella, por lo que deben ser revisadas para valorar las oportunidades que presentan, así como también sus limitaciones.

En particular, se pretende identificar los siguientes aspectos:

- Los niveles de coordinación que definen esas normativas y mecanismos o instancias relacionadas, desde lo nacional hasta lo comunitario.
- Las formas organizativas encargadas de la gestión de cada nivel.
- Los instrumentos de gestión que articulan los diversos niveles.

La comprensión de este marco brindará orientaciones para:

- La conformación de la plataforma de concertación territorial.
- Su articulación con los sistemas de planeamiento, ejecución, y descentralización establecidos en cada país.
- Comprobar la existencia o no de formas organizativas que podrían asumir el rol que se espera de una plataforma de concertación territorial como espacio multisectorial para la articulación vertical y horizontal del territorio.

Los siguientes momentos complementan el primero, mediante el acopio de detalles particulares de las principales instituciones con influencia en el territorio, lo cual permite un mejor conocimiento de sus capacidades.

## **Preguntas de reflexión**

### **Revisión del contexto de normativas vinculadas con la institucionalidad del territorio.**

- ¿Cuál es el grado de centralización o descentralización de las políticas públicas, los mecanismos de gobernanza y las normas de participación, desde lo local a lo nacional?
- ¿Existen normas referidas a la gobernanza local y a la descentralización de competencias y responsabilidades hacia los territorios? ¿Cuáles?
- ¿Se acompañan los procesos de descentralización con el fortalecimiento de los gobiernos locales? ¿Cuáles?
- ¿Existen espacios para involucrar a la sociedad civil de los territorios? ¿Cuáles?

## **Segundo momento: Identificación de las principales instituciones formales**

Se busca identificar a las principales instituciones formalmente establecidas que operan en el territorio, considerando:

- gobiernos locales y mancomunidades, federaciones o asociaciones intermunicipales
- instituciones públicas del gobierno central o subnacional
- principales instituciones u organizaciones de la sociedad civil formalmente constituidas, incluyendo entidades educativas o religiosas, asociaciones comunitarias o empresariales, organismos no gubernamentales, etc.

Para las principales instituciones identificadas se busca comprender, a grandes rasgos:

- sus funciones
- capacidades
- fortalezas y limitantes
- la opinión que de ellas puedan tener los habitantes

Dado que se realizó una aproximación inicial tanto en la identificación del territorio como en la caracterización preliminar de este, puede retomarse la información recabada anteriormente, validarla con el grupo articulador inicial y valorizarla para realizar un análisis más completo de dicha institucionalidad.

### **Retomar información de la aplicación anterior de la herramienta:**

**“Identificación y caracterización preliminar del territorio”**

en la Caja de Herramientas de [www.portalsiget.net](http://www.portalsiget.net).

Puede recurrirse a una ficha como la siguiente para ordenar la información acopiada sobre cada institución. La lista puede ser tan exhaustiva como el equipo técnico facilitador considere, pero se sugiere iniciar únicamente con las entidades más relevantes, en función de sus capacidades para contribuir con el desarrollo del territorio.

**Tabla 1.** Ficha de instituciones formales del territorio.

Nombre de institución	
Funciones que cumple	
Valoración de capacidades (técnicas, financieras, logísticas)	
Fortalezas	
Debilidades	
Percepción de los habitantes	
Relación con el desarrollo territorial	

### **Preguntas de reflexión**

#### **Indagar con los miembros del grupo articulador inicial**

- ¿Se dan relaciones de colaboración relevantes? Especificar entre cuáles y en qué aspectos.
- ¿Existen conflictos entre algunas de las instituciones identificadas? Detalle entre cuáles y las fuentes de ese conflicto.
- ¿Qué tipo de relaciones existen entre la institucionalidad nacional o subnacional presente en el territorio y la institucionalidad local, en particular los gobiernos locales?
- ¿Cómo es la relación entre municipalidades u otras corporaciones de los gobiernos locales (en caso de que haya más de una en el territorio)?
- ¿Cómo es la relación de las municipalidades con las demás instituciones y organizaciones del territorio?

### **Tercer momento: Identificación de espacios de coordinación**

Un *espacio de coordinación territorial* es todo aquel grupo, foro, comité, etc., formal o informal, que integra a dos o más instituciones u organizaciones del territorio para tratar problemas u oportunidades de interés común. Su naturaleza puede ser variada: pública, privada o mixta; sectorial o intersectorial; municipal o intermunicipal; comunitaria, etc. Su temporalidad también puede variar, pudiendo ser establecido en forma permanente o para responder a situaciones eventuales.

Con este ejercicio se pretende identificar los principales espacios de coordinación existentes en el territorio, especialmente aquellos en los que participan instituciones u organizaciones de diversos sectores, conocer sus características más importantes, y realizar una valoración sobre sus posibilidades de contribuir con el territorio. Puede utilizarse una ficha como la siguiente, para ordenar la información acopiada sobre cada espacio de coordinación identificado.

**Tabla 2.** Ficha de espacios de coordinación.

Nombre	
Objetivo/s para el/los que fue creado	
Institución/es que los lidera/n	
Instituciones participantes	
Fortalezas	
Debilidades	
Percepción de los habitantes	
Relación con el desarrollo territorial	

### Preguntas de reflexión

#### Identificación de espacios de coordinación

- ¿Considera que alguno de los espacios de coordinación existentes podría asumir el rol de articular la gestión del territorio? ¿Por qué?
- Si lo considera así, ¿qué cambios requeriría? ¿Cuáles son sus alcances? ¿Cuáles son sus limitaciones?
- ¿Es posible integrarlo al proceso de gestión social del desarrollo territorial? ¿Es necesario fortalecerlo?
- Y si no:  
¿Será necesario crear un nuevo espacio de coordinación?

#### Cuarto momento: Identificación de iniciativas de desarrollo

En esta tarea se recomienda identificar las principales normativas, políticas, programas, proyectos y planes con influencia en el territorio, sea que se estén ejecutando o que se ejecutarán pronto. Al identificar dichas iniciativas, es importante considerar las distintas di-

#### Retomar información de la aplicación anterior de la herramienta:

##### “Análisis preliminar del territorio“

en la Caja de Herramientas de [www.portalsiget.net](http://www.portalsiget.net).

mension del desarrollo: ambientales; productivas y de infraestructura; programas sociales y de salud pública; de gobernanza y seguridad públicas; educativa y cultural, etc. En el análisis preliminar del territorio se realizó también una primera identificación de algunas iniciativas, la cual ahora puede retomarse, ampliarse y validarse con el grupo articulador inicial en proceso de conformación.

Se propone realizar, en grupo, una breve caracterización de las iniciativas de desarrollo relevantes identificadas, considerando sus orientaciones así como las oportunidades o amenazas que presentan. Dada la gran cantidad de iniciativas de desarrollo que suele existir, se sugiere incluir únicamente aquellas que tienen implicaciones significativas para el territorio, ya sea que se consideren positivas o contraproducentes. Al igual que en los casos anteriores, se sugiere organizar la información en fichas como la siguiente.

**Preguntas de reflexión:  
Identificación de iniciativas de desarrollo**

- ¿Cuáles de las iniciativas de desarrollo identificadas son más relevantes para el proceso de gestión territorial que se implementará? ¿Por qué?
- ¿Qué efectos positivos o negativos podrían implicar?

**Tabla 3.** Ficha de iniciativas para el desarrollo del territorio.

Nombre	
Tipo (normativa, política, programa, proyecto, plan...)	
Institución/es ejecutora/s	
Objetivo/s	
Participantes o beneficiarios	
Breve descripción de objetivos, actividades y resultados esperados	
Financiamiento	
Posibles implicaciones positivas o contraproducentes para el desarrollo del territorio	

### 2.3 Resultado

Al completar esta tarea, se contará con un documento de síntesis interpretativa de la organización institucional del territorio, incluyendo tanto el marco normativo y de políticas públicas, los mecanismos

de gobernanza y las relaciones entre los ámbitos nacional, subnacional o local, como las instituciones, instancias de coordinación, plataformas de concertación territorial e iniciativas relevantes, con una valoración preliminar de su capacidad para contribuir al desarrollo territorial.

#### **Resultado por lograr:**

Síntesis interpretativa de la organización institucional del territorio, con su

- marco de políticas
- mecanismos de gobernanza
- instancias de coordinación
- iniciativas de desarrollo

### **3. ¿Por qué es necesario y cómo se hace un análisis de actores territoriales?<sup>5</sup>**

La gestión social del desarrollo de un territorio rural requiere del conocimiento y comprensión de los actores territoriales que participan o podrían participar en dicho proceso, con los cuales será necesario interactuar por su papel en la gobernanza territorial o por los intereses que representan y que deberán tomarse en cuenta al construir una propuesta estratégica e iniciativas concretas para impulsarla.

Los actores territoriales son grupos con diversos grados de organización y formalización que representan determinados intereses y actúan conjuntamente para promoverlos, impulsar sus agendas y lograr ciertos objetivos definidos por ellos. Suelen tener algún tipo de estructura organizativa, ya sea como movimiento social, de manera más institucionalizada, o como empresas. También existen conglomerados sociales con diversos grados de solidez y densidad de su tejido social, con potencialidad de convertirse en actores sociales a medida que vayan logrando mayor grado de organización o estructuración y mayor capacidad de incidencia.

#### **Actores territoriales**

Son grupos que tienen:

- Estructura organizativa.
- Diversos grados de organización y solidez.
- Objetivos definidos.
- Agendas propias.

El análisis de actores permite orientar la vinculación de los diferentes actores territoriales que podrían apoyar el proceso de gestión del territorio. Esto contribuirá a que puedan interactuar en espacios o plataformas de concertación entre actores territoriales.

Por otra parte, este análisis facilita la identificación y valoración de actores territoriales con posiciones distintas y algunas veces contrapuestas a las de aquéllos que impulsan el proceso de gestión social del desarrollo del territorio, o que tienen entre sí diferencias y conflictos relevantes que será necesario tomar en consideración.

---

5 Adaptado del Capítulo V del libro de Samper *et al.* s.f. Orientaciones y herramientas para el desarrollo de los territorios rurales. San José: IICA (de próxima publicación).

Otro aspecto por considerar al realizar el análisis de actores, es la existencia de grupos excluidos de la gobernanza territorial y qué es importante movilizar para que sus intereses y propuestas puedan tomarse en cuenta al elaborar e implementar el proyecto de futuro y estrategia de desarrollo del territorio.

El análisis de actores territoriales abarca a los *actores institucionales* presentes en el territorio, a los *actores sociales* y a los *actores privados*, cuyos intereses, propuestas o prioridades puede tener un mayor o menor grado de convergencia en torno a objetivos comunes.

### 3.1. Propósito

Esta tarea tiene por finalidad identificar y caracterizar a los distintos tipos de actores territoriales, y conocer su disposición y capacidad para articularse y contribuir con procesos de desarrollo territorial.

Esto incluye tanto a las autoridades e instituciones públicas o privadas como a los actores y movimientos sociales organizados o en proceso de organización y también a diversos tipos de empresas tanto privadas como cooperativas cuyas características y mayor o menor afinidad con las propuestas de otros actores territoriales es importante conocer.

#### Herramienta por consultar:

**“Análisis de actores territoriales”**

en la Caja de Herramientas de [www.portalsiget.net](http://www.portalsiget.net)

### 3.2. Momentos principales sugeridos

Para esta tarea se proponen los siguientes momentos principales:

1. Identificación y caracterización de actores

2. Clasificación de actores

3. Estrategia de involucramiento de actores

## Primer momento: Identificación y caracterización de actores

En este momento, el equipo técnico facilitador y los informantes claves identificados realizan un listado amplio de los actores territoriales; este servirá para acopiar información básica de estos y las actividades que realizan en el territorio. Seguidamente se presentan algunos aspectos básicos sugeridos para este acopio de información:

- **Nombre** del actor territorial
- **Información de contacto:** persona de contacto, teléfono, correo electrónico, dirección física o postal, otra.
- **Ubicación geográfica:** lo más específica posible
- **Propósito de su actuación:** objetivo establecido por o para el actor territorial, ya sea explícitamente o inferido por el tipo de acciones que realiza
- **Dimensión(es) del desarrollo** en la(s) que se ubica principalmente su actuación: ambiental, económica, social, política-institucional, cultural, (puede ser una, varias, o todas)
- **Actividades** a que se dedican:
  - conservación de los recursos naturales;
  - actividades extractivas: minería, pesca, etc.
  - producción primaria: agrícola, pecuarias, forestal, etc.
  - transformación
  - sector servicios: transporte, comercialización, turismo, financiamiento, prestación de servicios de salud, etc.;
  - promoción social: trabajo comunal, organización reivindicativa o no gubernamental; función pública o labor política
  - actividades culturales o afines: educación formal; educación popular; religión, etc.
- **Ámbito de acción:**
  - local o comunal
  - cantonal o municipal
  - intermunicipal o territorial
  - provincial, departamental o estadual
  - regional: regiones de planificación u otras
  - nacional
  - internacional
- **Naturaleza:** comunal, gremial, política, empresarial, religiosa, ONG, etc.
- **Número aproximado de miembros**
- **Composición de su membresía:** por sexo, edad, etnicidad
- **Años de experiencia en el territorio**
- **Principales acciones** realizadas en el último año

## Segundo momento: Clasificación de actores territoriales

En este momento se pretende obtener información sobre el tipo de involucramiento que los actores puedan tener en el proceso de gestión del territorio en general, y en la plataforma de concertación territorial en particular.

Es necesario contar con información valorativa sobre la disposición y el posible compromiso de dichos actores en el proceso de desarrollo territorial. Para esto, se sugiere reflexionar ¿Cuáles actores son aliados naturales del proceso de gestión territorial y por qué? ¿Cuáles tienen reticencias, pero podrían sumarse al proceso y por qué? ¿Cuáles actores podrían oponerse y por qué? ¿Cuáles probablemente se mantendrán neutrales o al margen del proceso y por qué?

Para facilitar esta reflexión, se sugiere analizar a los actores en función a su convergencia con el desarrollo territorial y a su capacidad de influir en las decisiones de otros actores.

- i. **La convergencia** se refiere a la afinidad de los actores con los objetivos del desarrollo rural territorial y su involucramiento efectivo en él. La convergencia es baja cuando no hay afinidad de objetivos; intermedia cuando sí existe pero no se han involucrado activamente, y alta, cuando ya están involucrados.
- ii. **La influencia** se refiere a la capacidad de los actores identificados de incidir y afectar las decisiones de otros actores, movilizándolos en favor o en contra de un proceso de gestión territorial. La influencia es baja cuando no tienen posibilidad alguna de influir; es intermedia cuando tienen capacidad potencial de influir pero no la ejercen, y alta, cuando efectivamente influyen.

Un instrumento que puede utilizarse para estas reflexiones es el denominado “mapa de actores”, que se encuentra en la herramienta “Análisis de actores” en la Caja de herramientas del SIGET. Dicho instrumento incluye una matriz y procedimientos de ponderación, además de tablas para acopio de información. En la bibliografía sobre el tema se encuentran propuestas con diversas variantes en función de sus objetivos.

### **Tercer momento: Estrategia de involucramiento de actores**

Al aplicar el instrumento referido en el segundo momento, es importante tomar en cuenta que su situación no es estática, sino que puede evolucionar, y es posible contribuir a ese cambio. Así, por ejemplo, un actor social influyente puede tener una baja convergencia actualmente, por desconocimiento de los beneficios que le puede reportar el participar activamente en el proceso de gestión territorial; su convergencia puede mejorarse a través de un proceso de sensibilización, diálogo e incidencia por parte del grupo articulador inicial. Asimismo, un actor social claramente convergente con el desarrollo territorial pero con baja influencia, puede incrementar su incidencia en otros actores y en la gobernanza territorial, fortaleciendo su organización, las capacidades de sus integrantes y su acción colectiva.

Los resultados de la identificación y el análisis de actores deberán ser validados con el grupo articulador inicial y definir, con ellos, los actores claves que se incorporarán y los momentos del proceso de gestión territorial en que se hará.

Finalmente, se debe tener presente que el mapa de actores corresponde a una imagen en un momento dado, y que las relaciones entre actores así como su rol e influencia en el territorio, cambian con el tiempo. Esto hace que el mapeo de actores deba revisarse con determinada

periodicidad, lo cual dependerá de la dinámica del territorio y del grupo articulador inicial, y actualizarse si se considera necesario.

Los resultados del análisis de actores y el proceso mismo de su elaboración participativa, son fundamentales para otras tareas interpretativas como el análisis de redes. También son importantes para tareas organizativas, como la conformación de la plataforma de concertación territorial, y para las tareas estratégicas. Con el análisis de actores se debe construir un plan de acción o una serie de estrategias de relacionamiento con los diferentes tipos de actores.

### 3.3 Resultado

Se espera contar con un análisis de la disposición y el aporte potencial de los actores territoriales, en lo referente a su posible participación en la gestión social del desarrollo de un territorio.

#### **Recursos del territorio:**

Análisis de la convergencia y capacidad de influencia de los actores territoriales en relación con el proceso de desarrollo por impulsar en el territorio.

### **Análisis de actores territoriales**

#### **Preguntas de reflexión**

- ¿Cuáles actores son aliados naturales del proceso de gestión territorial?
- ¿Cuáles tienen reticencias, pero podrían sumarse al proceso?
- ¿Cuáles actores podrían oponerse?
- ¿Cuáles probablemente se mantendrán neutrales o al margen del proceso?
- ¿Cuál es un actor social influyente, pero actualmente poco alineado? ¿Por qué se da esta situación? ¿Desconoce los beneficios de participar en el proceso de gestión territorial? ¿Es posible que se alinee mediante un proceso de sensibilización, de diálogo?
- ¿Es un actor social alineado pero con baja influencia? ¿Es posible aumentar su incidencia social y en la gobernanza territorial? ¿Cómo? ¿Es necesario fortalecer su organización?

## 4. ¿Por qué es importante analizar las redes sociales del territorio, y cómo se hace?

Cuando las personas o grupos interactúan regularmente entre sí, conforman redes sociales que pueden tener distintos grados de formalización. Dichas interacciones pueden ocurrir al interior de una red de parentesco en una comunidad local, entre varias comunidades o en una región, y también en ámbitos nacionales e incluso internacionales. Cada uno de nosotros participa en diversas redes, con distintas características y alcances, y al interactuar periódicamente con personas que participan en ellas, establecemos algún tipo de vínculo entre esas redes. En una localidad, territorio, región o país, ciertas redes articulan a otras redes. Hablamos entonces de “redes de redes”, articuladas entre sí.

En procesos de desarrollo territorial, las redes sociales y su adecuada comprensión son claves por su función articuladora y movilizadora, tanto de organizaciones e instituciones formalmente constituidas, como de *acciones colectivas* para impulsar propuestas o transformaciones. Las redes están en la base del *tejido social* del territorio, y su debilitamiento o fortalecimiento pueden hacer la diferencia entre el éxito o fracaso de iniciativas de desarrollo. Algunas de ellas se estructuran en torno a actividades relevantes o impulsores actuales del desarrollo del territorio, mientras que otras articulan a personas o grupos con actividades o iniciativas que tienen un potencial importante y que podrían llegar a ser *motores de desarrollo* territorial. Ciertas *redes informales* articulan a individuos y grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial y que no tienen organizaciones u otros mecanismos de representación formal, pero a los cuales es importante incorporar a la gestión social del desarrollo del territorio. Los vínculos de estas redes pueden ser débiles, pero son perdurables y tienen un considerable alcance sociogeográfico.

### **Herramientas por consultar:**

- “Análisis de redes sociales del territorio”
- “Representación gráfica de las redes sociales del territorio”.
- “Representación espacial de las redes del territorio”.

en Caja de Herramientas de [www.portalsiget.net](http://www.portalsiget.net)

Hay diversas maneras de identificar, caracterizar y analizar redes sociales, y aquí solamente se hará referencia a algunos procedimientos básicos e iniciales, los cuales se explican más ampliamente, con sus referentes conceptuales, metodológicos y técnicos, en la herramienta “Análisis de redes sociales del territorio”, disponible la Caja de herramientas en [portalsiget.net](http://portalsiget.net). En este sitio se encuentran, asimismo, herramientas para representar gráficamente dichas redes o para analizar su distribución espacial. En cada caso, quienes impulsan iniciativas de desarrollo territorial podrán valorar si es factible y pertinente realizar este análisis en mayor o menor profundidad, y también, si es útil en ese momento o más adelante representarlas gráfica y espacialmente.

## **4.1. Propósito**

Esta tarea pretende identificar y caracterizar a las principales redes sociales, tanto formales como informales, que se encuentran en el territorio, para vincular las más relevantes al proceso de gestión territorial.

## **4.2. Momentos principales**

Los momentos principales en esta tarea son:

**Identificación de integrantes**

**Identificación y caracterización de relaciones entre actores**

**Identificación de redes temáticas**

### **Primer momento: Identificación de participantes en las redes sociales**

Para identificar las redes sociales del territorio se pueden utilizar, como insumo, las listas generadas por el *análisis de la institucionalidad del territorio* y por la *identificación y análisis de actores del territorio*.

Los actores territoriales pueden considerarse como grupos-red con diverso grado de formalización y capacidad de acción colectiva. Al interior de cada uno de ellos, o de los más relevantes, es posible identificar a las personas participantes, qué tipo de relaciones existen entre ellas, y quiénes cumplen funciones articuladoras, facilitando las interacciones entre los demás.

Otras redes sociales, incluso algunas muy influyentes, son más bien informales y no están asociadas a organizaciones específicas. Algunas de ellas articulan a diversos actores sociales, institucionales o privados, y tienen la capacidad de movilizar –como también de desmovilizar– acciones colectivas. Reconocerlas y caracterizarlas es fundamental para la gestión social del desarrollo del territorio.

La identificación y análisis de las redes sociales del territorio puede ayudar a comprender mejor a los grupos excluidos, sus relaciones con otros grupos o actores del territorio, y su dinámica dentro de este. Si algunos grupos sociales relevantes de un territorio aún no están plenamente establecidos como actores sociales, pueden requerir de procesos organizativos que fortalezcan su capacidad de acción colectiva e incidencia política. Es posible que algunos de estos grupos tengan ya algún nivel de articulación en redes (por ejemplo, entre jóvenes, mujeres, o determinado grupo étnico), mientras que en otros casos, sus condiciones han dificultado ese relacionamiento estable (por ejemplo, entre trabajadores y trabajadoras migrantes provenientes de distintos lugares).

Para completar la identificación de participantes de redes sociales, se debe elaborar un listado de los grupos excluidos o invisibilizados en el territorio (mujeres, grupos étnicos, migrantes, jóvenes rurales, agricultores familiares, entre otros, según la dinámica de cada territorio). Para esto, el equipo técnico facilitador puede apoyarse en los informantes claves con quienes se realizó el análisis de actores.

## Identificación de participantes en las redes sociales

### Pregunta motivadora para informantes claves

¿Qué grupos del territorio ven limitado el ejercicio de sus derechos, su poder político o su capacidad para influir en la toma de decisiones?

Seguidamente se muestra una tabla para ejemplificar la recopilación y organización de la información sobre grupos excluidos de la gobernanza territorial.

**Tabla 4.** Ejemplo de tabla para el acopio de información sobre los grupos sociales excluidos.

Grupo excluido	Datos del contacto	Ubicación geográfica	Actividades a las cuales se dedican	Característica que comparten sus miembros	Situaciones específicas que expresan la exclusión

Una vez identificados los grupos excluidos, se completa el listado con los principales actores territoriales ya identificados.

### Segundo momento: Identificación y caracterización de relaciones

La información del momento 1 se puede organizar en una matriz que permita identificar las relaciones entre actores; para esto, el equipo técnico facilitador debe entrevistar a los referentes identificados en el momento previo e indagar sobre la existencia o no de relaciones entre unos y otros.

Se sugiere el uso de la siguiente tabla para organizar la información. Se puede marcar con X los casos en los que sí existe relación, y hacer anotaciones preliminares y apreciativas acerca de dichas relaciones, vg. si son continuas o esporádicas, y si los lazos son fuertes o débiles.

**Tabla 5.** Caracterización de las relaciones entre actores.

Actores territoriales	Actor 1	Actor 2	Actor n	Grupo excluido 1	Grupo excluido 2	Grupo excluido n
Actor 1						
Actor 2						
Actor n						
Grupo excluido 1						
Grupo excluido 2						
Grupo excluido n						

Si los actores territoriales identificados son muchos, puede ser necesario priorizarlos y trabajar inicialmente con los más relevantes. También es posible que el número total de actores y grupos excluidos se divida entre el número de integrantes del equipo técnico facilitador, de manera que cada integrante realice, de forma individual, un determinado número de entrevistas; esto puede reducir significativamente la cantidad de tiempo que se invertirá en la identificación de vínculos.

Para una mejor comprensión de los vínculos, se puede explorar con cada referente el tipo de relación y la intensidad de esta. Si el equipo técnico facilitador lo considera pertinente, se pueden hacer otras preguntas a los referentes de los actores territoriales y grupos excluidos, con el propósito de comprender mejor las relaciones entre ellos.

En la herramienta “Análisis de redes sociales del territorio”, disponible en la Caja de herramientas del portalsiget.net se sugieren preguntas específicas, se da un ejemplo de matriz de doble entrada, y se proponen criterios referentes al tipo e intensidad de las relaciones, y procedimientos más pormenorizados.

### **Tercer momento: Identificación de redes temáticas del territorio**

En el momento 2 se obtiene una imagen de las distintas relaciones entre los actores o grupos sociales del territorio, así como la frecuencia con que interactúan. En este tercer momento se trata de identificar los ejes temáticos en torno a los cuales se articulan quienes participan en ellas, para lo que se sugiere, realizar a los referentes identificados las siguientes preguntas, con la intención de identificar los temas articuladores de las redes y el liderazgo existente en cada una, así como el tipo de relacionamiento que se da entre actores, ya sea formal o informal:

#### **Identificación de ejes temáticos articuladores de las redes y liderazgo existente**

- i.** ¿Cuál es el tema(s) específico(s) de interés común que los relaciona con los grupos u organizaciones con los que interactúan?
- ii.** ¿Tiene alguna organización u organizaciones el liderazgo en la toma de decisiones? ¿Cuál o cuáles?
- iii.** ¿La participación en las reuniones se da a través de mecanismos formales, o cualquier persona, grupo u organización interesada puede hacerlo?

Las respuestas a dichas preguntas pueden resumirse en un cuadro como el siguiente:

**Tabla 6.** Identificación de actores, ejes temáticos articuladores de las redes y liderazgo existente.

Redes	Actores territoriales y grupos excluidos que conforman la red										Tema articulador o de interés común	Actor(es) que tiene(n) liderazgo	Tipo de red (formal o informal)
	A	B	C	D	E	F	G	H	...	Z			
Red 1													
Red 2													
Red 3													
Red 4													
Red 5													
Red 6													
Red 7													
Red n													

Conviene validar la identificación inicial de redes temáticas con los actores participantes en ellas, y realizar consultas específicas con los grupos excluidos relacionados de alguna manera con una u otra red. Los resultados también deberán ser validados con el grupo articulador inicial, y definir con ellos las redes claves que se incorporarían al grupo articulador inicial del territorio, y los momentos cuando esto se hará. En la herramienta “Análisis de redes sociales del territorio”, ya mencionada, se sugieren preguntas específicas.

La información generada en este instrumento será un insumo para orientar tareas posteriores, específicamente la priorización de motores de desarrollo en las tareas estratégicas, así como también para el diseño de la plataforma de concertación territorial en las tareas organizativas.

Es importante tener presente que las redes sociales del territorio son dinámicas; pueden transformarse por cambios en la situación de quienes participan o en las características de sus interacciones, pueden fortalecerse, debilitarse, o romperse. Esto implica que los resultados deben revisarse con determinada periodicidad y actualizarse en caso necesario.

Realizar en forma participativa el análisis de redes, involucrando a representantes de los grupos u organizaciones pertinentes en esta fase del proceso de gestión territorial, es importante por la calidad y pertinencia de la información que pueden proporcionar, y también porque involucra directamente a personas representativas en el proceso, y permite avanzar hacia la conformación de la plataforma de concertación territorial.

**Resultados por lograr:**

- Identificación de las principales redes formales e informales.
- Identificación de redes de grupos excluidos.
- Identificación de los principales temas articuladores de las redes.

Los resultados del análisis de redes, junto con los del análisis de actores territoriales, serán asimismo insumos valiosos para identificar grupos interesados o relacionados con determinadas problemáticas o potencialidades del territorio, para movilizarlos en la formulación e implementación de la estrategia de desarrollo de este, y para generar proyectos estratégicos asociados a los motores de desarrollo del territorio.

### 4.3. Resultado

Análisis de redes sociales que permite identificar y caracterizar a redes formales e informales relevantes, comprender las relaciones entre ellas y los ejes temáticos en torno a los cuales se articulan.

#### Preguntas de reflexión

##### Análisis de redes sociales del territorio

##### Identificación de participantes en las redes sociales

- ¿Los actores identificados, conforman grupos o redes? ¿Cuáles?
- ¿Identifica a las personas o persona que facilitan las relaciones dentro del grupo? ¿Existen personas que facilitan las relaciones hacia afuera del grupo? ¿Quiénes son?
- ¿Identifica grupos excluidos o no visibilizados en el territorio? ¿Cuáles son?
- ¿Tienen representación territorial: las mujeres, las minorías étnicas (indígenas, afrodescendientes, otros), las personas jóvenes rurales?
- ¿Quién o quiénes representan a los y las agricultoras familiares?
- ¿Existe en el territorio personas o familias migrantes? ¿Tienen representación?

##### Algunas preguntas para completar la Tabla 7

De los grupos identificados:

- ¿Conoce algún contacto o referente del grupo? ¿Quién o quiénes?
- ¿Tiene el grupo alguna ubicación geográfica determinada? Si es así, ¿Dónde se ubica?
- ¿Cuáles son las principales actividades a las que se dedica el grupo?
- ¿Podría identificar alguna característica que compartan las personas que conforman este grupo?
- ¿Se considera a este grupo como excluido de los procesos de gestión territorial? ¿Cómo se manifiesta la exclusión que afecta a las personas de este grupo?

### Algunas preguntas para completar la Tabla 2

- ¿Considera necesario priorizar algunos actores territoriales identificados hasta el momento? ¿Por qué?
- ¿Considera necesario priorizar algunos de los grupos o redes identificados hasta el momento? ¿Por qué?
- ¿Existen vínculos o relaciones entre estos grupos, o entre los actores, o entre grupos y actores considerados?
- ¿Podría determinar qué tipo de vínculo o relación existe entre estos actores o grupos? ¿Puede caracterizar la intensidad de esta relación?
- ¿El vínculo o relación es de tipo formal, con representantes designados, reuniones periódicas, otras formas?
- ¿Cuál es el tema o temas centrales de la relación?
- ¿Tienen alguno de los grupos o actores un liderazgo especial en el vínculo que se establece? ¿Quién?

## 5. ¿Qué es una plataforma de concertación territorial, cuáles son sus funciones y cómo se conforma?<sup>6</sup>

Es un espacio, constituido legalmente o no, que contribuye a crear mejores condiciones para la gobernanza de un territorio, a través de la participación y articulación, tanto horizontal entre actores y redes territoriales como vertical con entidades externas a este. Estas funciones las desempeña en un territorio en el que interactúan gobiernos locales y autoridades tradicionales, entidades del gobierno nacional o subnacional, y grupos de la sociedad civil, en un sentido amplio, que incluye a organizaciones de base, no gubernamentales, gremiales, u otras, asociaciones de diversa índole, y grupos con escasa o nula participación en la gobernanza territorial.

Su naturaleza es, por lo tanto, multisectorial y en ella debe tener representación la mayor diversidad y el mayor número posible de actores del territorio. Para que su composición sea efectivamente incluyente, es importante considerar e incorporar a grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial, generando mecanismos que faciliten su participación activa y propositiva.

Las plataformas de concertación territorial son particulares para cada territorio, ya que deben responder a las características y relaciones de sus habitantes, de sus organizaciones e instituciones,

---

6 Adaptado del Capítulo V del libro ya citado de Samper *et al.* s.f. Orientaciones y herramientas para el desarrollo de los territorios rurales (de próxima publicación).

redes y otros grupos, así como a las potencialidades y desafíos que el territorio enfrenta. Por otra parte, se enmarcan en normativas de diversa índole establecidas en leyes o políticas nacionales, que en algunos casos definen su composición, funciones y otros aspectos relacionados con su operación.<sup>7</sup> Su tarea principal es impulsar el desarrollo del territorio a través de una estrategia consensuada entre sus integrantes.

Esas plataformas pueden asumir diversidad de funciones, entre ellas:

- Promover la participación e inclusión.
- Fomentar la deliberación y búsqueda de consenso.
- Elaborar e implementar la estrategia y planes de desarrollo.
- Gestionar recursos para su implementación.
- Incidir en la formulación y ejecución de políticas públicas.
- Seguir y vigilar la implementación del plan y estrategia de desarrollo del territorio.
- Proveer o gestionar servicios de capacitación.
- Gestionar proyectos.

### **Plataforma de concertación territorial**

Su tarea en esencia consiste en:

- Impulsar procesos de cambio con enfoque territorial y atendiendo a las particularidades del territorio.
- Articular actores territoriales, redes y otros grupos.
- Representar al conjunto de actores territoriales coaligados en su relación con entidades. externas al territorio

La gobernanza del territorio es un proceso de naturaleza política que requiere de relaciones incluyentes, mayor horizontalidad y procesos de negociación permanentes. También precisa de la articulación de los diferentes sectores y niveles de gobierno: local, subnacional, y nacional, y algunas veces instancias o mecanismos de integración supranacionales. Las plataformas de concertación territorial son el elemento central para mejorar la gobernanza de un territorio, a través de la puesta en marcha de arreglos institucionales multisectoriales, tanto verticales como horizontales, formales e informales, que promuevan la complementariedad e interdependencia entre instituciones y organizaciones del territorio, pero que a su vez, sean legitimados por los habitantes y el Estado.

Al conformar plataformas de concertación territorial, es importante asegurar su legitimidad y reconocimiento, tanto al interior del territorio como por interlocutores externos a este. Asimismo, debe

---

7 Para ampliar sobre las cuestiones aquí planteadas, puede consultarse: Serrano, C. 2011. Gobernanza para el desarrollo económico territorial en América Latina; Samper y Arze. 2011. Las organizaciones de gestión territorial: experiencias y aprendizajes (documento de trabajo, disponible en [portalsiget.net](http://portalsiget.net)).

respetarse la autonomía de cada instancia que la compone, así como el principio de *subsidiariedad* asociado a la complementariedad entre las esferas de competencias de las distintas instancias.

Esta es la principal tarea organizativa en el proceso de gestión social del territorio. Retoma como insumos varios resultados o productos de las tareas e instrumentos previos. En particular, se construye sobre las bases establecidas en el grupo articulador inicial, ampliado y consolidado hasta constituirse propiamente en una plataforma de concertación territorial. Para ello, se aplican los resultados del análisis de institucionalidad del territorio, de los actores sociales y de las redes territoriales.

### 5.1. Propósito

Esta tarea tiene por finalidad establecer una plataforma de concertación territorial que permita la articulación entre los múltiples actores territoriales, redes relevantes y otros grupos, incluyendo aquéllos históricamente excluidos de la gobernanza del territorio, y aproveche las capacidades colectivas de sus habitantes.

#### Herramienta por consultar:

**“Diseño y construcción de una plataforma de concertación territorial”**

en la Caja de Herramientas de [www.portalsiget.net](http://www.portalsiget.net)

#### Retomar información de la aplicación anterior de las herramientas:

- “Análisis de la institucionalidad del territorio”.
- “Análisis de los actores sociales del territorio”.
- “Análisis de las redes territoriales”.

### 5.2. Momentos principales sugeridos

Para esta tarea se proponen los siguientes momentos principales:

Identificación de los roles de las organizaciones del territorio

Misión de la plataforma de concertación territorial

Funciones de la plataforma de concertación territorial

Órganos y estructura de la organización

Figura jurídica y normas

Financiamiento

## Primer momento: Identificación de las funciones de las instituciones y organizaciones del territorio

En este momento se pretende identificar los diversos roles de las instituciones y organizaciones del territorio, retomando los resultados del análisis de actores territoriales. Se entiende por rol, el papel o papeles que desempeña una institución u organización en el territorio. Su identificación se realiza con la intención de orientar las funciones que podrían cumplir apoyando y complementando a la plataforma de concertación territorial en el proceso de elaboración e implementación de la estrategia y plan de desarrollo del territorio. También, permite identificar posibles duplicidades y rivalidades, así como posibles vacíos en cuanto a requerimientos para apoyar la gestión social del territorio.

En la herramienta “Diseño y construcción de una plataforma de concertación territorial”, disponible en la Caja de Herramientas de portalsiget.net, se sugieren procedimientos específicos, preguntas para la reflexión grupal y una tabla para registrar, de manera sintética y ordenada, las funciones o roles de las instituciones u organizaciones ya existentes en el territorio y que deberán tomarse en cuenta al establecer una plataforma de concertación territorial.

Algunas instituciones u organizaciones asumirán más de un rol, a menudo desde una perspectiva sectorial, atendiendo a las necesidades de sus integrantes o a su mandato. La información al respecto, aunque general, ofrecerá un panorama de los roles y capacidades de las instituciones y organizaciones del territorio, que permitirá identificar posibles complementariedades para apoyar en la implementación de la estrategia y plan de desarrollo del territorio y fortalecer a la plataforma de concertación territorial. El análisis de la institucionalidad del territorio será un insumo para este momento de la tarea planteada.

Además de los actores territoriales claramente establecidos como tales, cabe considerar en el proceso de conformación de la plataforma de concertación territorial a otros grupos sociales menos organizados y generalmente excluidos de los mecanismos de gobernanza, pero con una importante contribución potencial al desarrollo del territorio, así como aquellas redes relativamente informales que puedan representar y eventualmente, movilizar a esos u otros grupos. Su consideración explícita en este proceso ayudará a corregir exclusiones históricas y a evitar que el propio proceso de conformación de la plataforma de concertación territorial sea excluyente respecto de dichos grupos o redes, ampliará y fortalecerá la representatividad y legitimidad social de dicha plataforma, y permitirá aprovechar de manera más cabal las contribuciones potenciales de tales redes y grupos en ese proceso.

## Segundo momento: Definición de la misión de la plataforma de concertación territorial

En un segundo momento se recomienda definir las orientaciones que guiarán a la plataforma de concertación territorial, es decir, definir su *Μίσión*. Se entiende por misión, en general, la razón de ser de la institución u organización, en

### Al definir la Misión:

- Recordar concepto de enfoque territorial.
- Identificar necesidades por satisfacer.
- Establecer límites espaciales.
- Identificar acciones por realizar

este caso de dicha plataforma. Esto incluye el motivo por el cual existe, y lo que debe hacer para cumplir su propósito o satisfacer las necesidades e intereses de sus integrantes o beneficiarios.

Los métodos usuales de planificación estratégica proponen la elaboración de una Misión y *Visión* como orientaciones de una institución u organización. La Misión, como se indicó, se refiere a la esencia de la organización, para qué existe, mientras que la Visión establece la situación futura a la cual aspiran llegar. Estos son, sin duda, aspectos importantes que forman parte de los cimientos de un proceso de desarrollo organizativo.

Esta metodología tratará la *Misión de la plataforma de concertación territorial* en este instrumento, mientras que la Visión de futuro será tratada como parte de la elaboración de la estrategia para el desarrollo del territorio, lo cual implica que ambos instrumentos deben implementarse en forma coordinada.

Para una plataforma de concertación territorial en particular, la Misión debe basarse en las orientaciones conceptuales del *enfoque territorial*. Por lo tanto, primeramente se recomienda que los facilitadores recuerden brevemente sus bases conceptuales. Posteriormente, se deben identificar las necesidades que pretende satisfacer la plataforma (su finalidad), a quiénes deberá servir (sus beneficiarios), cuál será su cobertura espacial (los límites del territorio), y cómo lo logrará (sus acciones).

### **Preguntas de reflexión**

#### **Definición de la Misión**

- ¿Cómo se refleja el enfoque territorial de esta plataforma en la misión?
- ¿Se evidencian las necesidades que busca atender la plataforma de concertación territorial? ¿Para qué queremos esta plataforma?
- ¿Considera la cobertura espacial establecida para la plataforma?
- ¿Quedan identificados quiénes serán los beneficiarios?
- ¿Están consideradas las necesidades de los grupos tradicionalmente excluidos?
- ¿Se consideran qué tipo de acciones se deberán realizar para atender las necesidades identificadas?

El enunciado resultante y la *Visión de futuro del territorio*, definirán las acciones estratégicas a desarrollar por la organización.

### **Tercer momento: Definición de las funciones de la organización**

Este momento está relacionado con el anterior, en el sentido de que propone que se reflexione y se profundice sobre la forma como operará la plataforma. En otras palabras, identificar con más precisión sus roles.

Las plataformas de concertación territorial pueden asumir diversidad de roles dependiendo de las capacidades e intereses de los habitantes del territorio, de sus organizaciones, redes y otros grupos, y del marco normativo e institucional. Sin embargo, debido a su naturaleza articuladora y participativa, algunos roles son esenciales y deben asumirse para contribuir adecuadamente con un proceso de gestión territorial, mientras que otros pueden ser complementarios.

### **Preguntas de reflexión**

#### **Definición de las funciones de la plataforma de concertación territorial**

- ¿Cuáles roles deberían ser asumidos por la plataforma?
- ¿En cuáles tiene capacidades? ¿En cuáles debe fortalecer sus capacidades?
- ¿Cuáles funciones pueden ser asumidas por otras instituciones, organizaciones u otros actores?
- ¿Cuáles instituciones, organizaciones u otros actores pueden complementar o asumir estas funciones?
- ¿Existe más de una institución, organización o actor que pueden complementar estas funciones?

A partir de la tabla elaborada en el segundo momento de este instrumento, y considerando el enunciado de la Misión, se sugiere promover la reflexión al interior del grupo sobre los roles que deberá asumir la plataforma de concertación.

### **Cuarto momento: Establecimiento de los órganos y estructura de la plataforma de concertación territorial**

Para formular e implementar la estrategia del territorio, la plataforma de concertación territorial deberá definir una *estructura organizativa* que haga posible la articulación multisectorial en el territorio (horizontalmente) y con instancias fuera de este (verticalmente). Esta estructura deberá tener ciertas particularidades, como son: respetar las autonomías del territorio y las competencias de la institucionalidad territorial existente, y evitar relaciones jerárquicas. La estructura promoverá la canalización de esfuerzos, primero hacia la construcción social de la estrategia de desarrollo del territorio y luego, hacia las orientaciones definidas en ella, y muy importante, aprovechará el potencial de actuación colectiva de sus habitantes.

No existe una única forma para la estructura de la plataforma de concertación territorial. Esta dependerá de cada territorio y será resultado del diálogo entre sus habitantes, aunque también deberá enmarcarse en la normativa existente en cada país. Siguiendo la gradualidad en el proceso de gestión territorial que se propone en esta metodología, se recomienda empezar con estructuras sencillas, vinculando inicialmente a los actores o redes con más interés en el proceso de desarrollo territorial.

En forma general, las organizaciones suelen contar con órganos que realizan tareas directivas, administrativas, ejecutivas y de control, con las que cubren los procesos esenciales para su operación. Dependiendo de las capacidades e intereses de las organizaciones, algunas tareas pueden ser asignadas o proporcionadas por instancias externas, como también puede darse el caso de que un solo órgano asuma varios tipos de tareas. Esto se da sobre todo en organizaciones que operan con estructuras simples.

Se recomienda que una plataforma de concertación territorial naciente se centre en roles esenciales para mejorar la gobernanza del territorio, como promover la articulación, la deliberación, la representación, el planeamiento, y la rendición de cuentas. Conforme sus capacidades operativas se incrementen, podría asumir otros roles como capacitaciones, gestión de proyectos, etc., siempre y cuando no se cuente con alguna otra institución u organización en el territorio que pueda asumirlo. Es recomendable también que su estructura básica esté conformada por un número reducido de instancias internas, pero que cubran los procesos esenciales de una organización. Así mismo, es conveniente evitar estructuras muy jerárquicas y complejas, optando por estructuras relativamente planas y simples, basadas en la articulación de actores.

Un involucramiento activo y el compromiso de sus integrantes con el proceso de desarrollo del territorio se dará en el tanto vean reflejados sus intereses en la estrategia del territorio y en la estructura de la organización, en particular expresados en los motores de desarrollo y *proyectos estratégicos*. Para cada motor de desarrollo y proyecto estratégico podrán crearse uno o más grupos de trabajo, permanentes o temporales, dependiendo de las acciones que sea necesario implementar.

### **Quinto momento: Valoración de la figura jurídica y normas internas**

La *figura jurídica* de la plataforma de concertación territorial ha sido tema de debate en la mayoría de los países, especialmente en aquellos que no cuentan con una política específica para promover el desarrollo territorial. El debate gira en torno a la conveniencia o no para la plataforma de adquirir una figura o personería jurídica.

Al respecto, se han dado diversas situaciones. En Brasil, por ejemplo, donde existen programas gubernamentales de desarrollo territorial, no se exige a los Colegiados Territoriales una figura legal para participar en esos programas, posiblemente debido a que el rol que se les ha asignado, como instancias de deliberación y toma de decisiones, no requiere de condición jurídica. Por otro lado, muchas de las experiencias centroamericanas iniciaron sus procesos sin figuras jurídicas, pero paulatinamente han ido buscando adquirir una, sobre todo bajo modalidades de asociaciones sin fines de lucro. Por su parte, los *Grupos de Acción Local* españoles tienen figuras jurídicas desde su creación, lo cual les permite acceder a fondos nacionales y europeos.

#### **Herramienta por consultar:**

“Diseño y construcción de una plataforma de concertación territorial”

- Detalla sus posibles órganos.
- Comparte sugerencias sobre las organizaciones.
- Describe el proceso de definir las.
- Explica sus componentes.

Disponible en la Caja de Herramientas del [portalsiget.net](http://portalsiget.net)

Aunque una figura jurídica podría contribuir a dar unicidad a la plataforma de concertación, así como a legitimarla ante algunas instancias, ambos beneficios pueden lograrse sin ella. También es cierto que ello podría hacer que la plataforma sea percibida como una estructura rival y paralela por parte de determinadas organizaciones del territorio.

Por esto, en países que no cuenten con políticas de desarrollo territorial se debe iniciar por comprender las alternativas que ofrece la legislación nacional, y determinar sus ventajas y desventajas para la plataforma de concertación territorial, teniendo siempre en mente que su adquisición debe agregar valor a la misma, tanto en aspectos operativos como en cuanto a su legitimación.

Como recomendación, se sugiere que la adopción de una figura jurídica no sea un objetivo inmediato en la creación de la plataforma de concertación territorial, a menos que ofrezca condiciones muy favorables para su operación o para legitimarla en el territorio. Inicialmente, se podría concentrar esfuerzos en el fortalecimiento de la plataforma como espacio articulador, mientras se van analizando las ventajas y desventajas de las alternativas disponibles.

Finalmente, se deben preparar las normas para el funcionamiento de la plataforma de concertación territorial. Estas no distan de lo que se establece en organizaciones sociales de nuestros medios rurales, y se pueden tomar como referencia. Básicamente consisten en elaborar un Reglamento Interno que incluye las reglas que regulan el funcionamiento de la plataforma así como las relaciones entre sus miembros, y un Estatuto, que contiene información sobre sus orientaciones, composición, funciones, etc., requerido en caso de que la plataforma adquiera una condición jurídica.

### **Preguntas de reflexión**

#### **Valoración de la figura jurídica y normas internas**

- ¿Es una prioridad en este momento para la plataforma de concertación territorial adquirir una figura jurídica?
- ¿Cuáles pueden ser los beneficios de contar con una figura jurídica?
- ¿Cuál sería la figura más conveniente para nuestra plataforma?
- ¿Es posible gestionar fondos sin una figura jurídica? ¿Cómo?
- ¿En caso de recibir financiamiento, competiría la plataforma con algún actor territorial?
- ¿Cuáles son las funciones prioritarias para la plataforma en este momento?
- ¿Cuáles normas pueden garantizar el cumplimiento de las funciones esenciales de la plataforma? ¿Cómo garantizar funciones como la articulación entre actores, la deliberación, la representación, el planeamiento y la rendición de cuentas?

### **Sexto momento: Gestión de financiamiento**

Un desafío para la operación de la plataforma de concertación territorial es el financiamiento de su operatividad. En los países que poseen políticas para el desarrollo territorial, algunas veces han contado con apoyo del Estado para cubrir diversos gastos operativos. En los países donde no se presenta

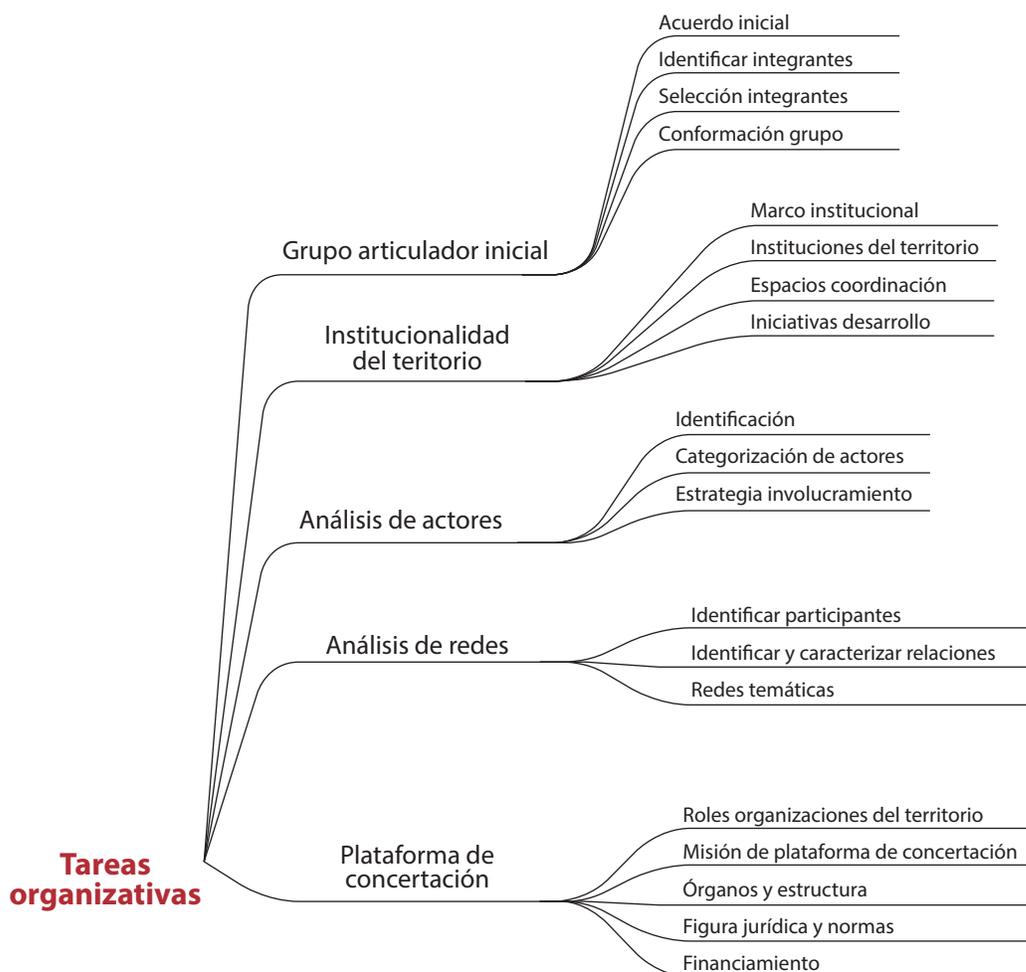
esta situación, sus integrantes han tenido que identificar fuentes alternativas de financiamiento; en algunos casos, su operatividad ha sido apoyada por gobiernos locales, cooperación internacional, u organizaciones del territorio, pero en otros, ha sido un impedimento para su continuidad. Se sugiere también reflexionar sobre las fuentes de financiamiento de la plataforma de concertación territorial.

### 5.3. Resultado

La realización de estas tareas dará como resultado el establecimiento de una plataforma de concertación territorial, con participación de los principales actores territoriales, redes y grupos interesados en el desarrollo del territorio, y mecanismos o modalidades de relacionamiento con otros actores territoriales e interlocutores externos al territorio.

**Resultado por lograr:**  
Plataforma de concertación territorial establecida, con participación de actores territoriales relevantes e interlocución con otros.

**Diagrama 2.** Síntesis de tareas organizativas





# ¿Cómo se asocian a tareas organizativas las acciones para la inclusión, el fortalecimiento de capacidades y la gestión del conocimiento?

Las acciones que se realizan a lo largo del proceso de gestión social del desarrollo territorial para asegurar que este sea efectivamente incluyente, adquieren especial relevancia y tienen claras especificidades al emprender tareas conducentes a la conformación de una plataforma de concertación entre los actores territoriales. Dichas especificidades se manifiestan también en el análisis de estos y de las redes que articulan a distintos grupos del territorio y que son fundamentales para movilizar acciones colectivas.

Este tipo de acciones buscan fortalecer especialmente la capacidad de participación propositiva de grupos que anteriormente han tenido menores posibilidades de involucrarse activamente en la gestión del desarrollo de su territorio como:

- las mujeres
- jóvenes rurales
- pueblos originarios
- pueblos afrodescendientes
- otros grupos históricamente excluidos o en situación de vulnerabilidad

Dichas acciones tienen como objetivo lograr que se tomen en cuenta sus particularidades y requerimientos, o de plantear e impulsar iniciativas acordes con sus intereses y potencialidades. En muchos territorios rurales es importante reconocer e incorporar a las redes o agrupaciones relacionadas con la agricultura familiar. También deben considerarse los grupos que carecen de organizaciones o mecanismos de representación, como los trabajadores y trabajadoras migrantes, así como las situaciones particulares de grupos en situación de especial vulnerabilidad en los territorios, como la población de la tercera edad o las personas con discapacidades. La plataforma de concertación territorial ha de

## **Acciones longitudinales para la inclusión**

Diversos tipos de acciones afirmativas para facilitar el acceso a oportunidades y la incorporación en procesos de desarrollo de los grupos sociales históricamente excluidos de la gobernanza territorial, así como determinadas tareas que han de realizarse continua o periódicamente para ese propósito.

## Acciones longitudinales para el fortalecimiento de capacidades

- Sensibilización de entidades impulsoras y grupo articulador inicial sobre exclusión e inclusión en el desarrollo territorial.
- Acciones formativas para actores territoriales sobre gestión social del desarrollo del territorio.
- Fortalecimiento de capacidades organizativas, de negociación e incidencia de grupos excluidos y redes informales.
- Intercambio de experiencias con otras plataformas de concertación territorial.
- Familiarización con las bases conceptuales, metodológicas e instrumentales del enfoque territorial y la gestión social del desarrollo de los territorios rurales.

ser ampliamente representativa e incorporar, de la manera apropiada, a los principales actores territoriales, redes formales e informales, y grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial y de los beneficios del desarrollo.

Otro tipo de acción longitudinal relacionado en parte con el anterior, incluye la *sensibilización* y motivación de individuos y grupos relacionados tanto con los actores territoriales que ya tienen capacidad organizativa y de incidencia, como de quienes aún no la tienen, pero que poseen afinidad potencial con los objetivos del proceso de desarrollo del territorio, capacidades que es necesario fortalecer de manera sistemática y sostenida. Para que los distintos actores, redes y grupos puedan involucrarse efectivamente en dicho proceso y participar en una plataforma de concertación, se requiere tanto de acciones propiamente formativas sobre gestión social del desarrollo territorial, como del fortalecimiento de *capacidades organizativas*, de negociación y de incidencia. El intercambio de experiencias con otros grupos articuladores y plataformas de concertación territorial es, asimismo, un recurso valioso para aprender de sus experiencias, valorando qué es pertinente y viable o no, en las condiciones de cada territorio y país. Por otra parte, el análisis de la institucionalidad del territorio, de actores y de redes, indispensable para la conformación exitosa de la plataforma de concertación territorial, también hace necesario un aprendizaje conceptual, metodológico e instrumental, a fin de asumir y realizar de la mejor manera estas tareas organizativas.

El tercer tipo principal de acción longitudinal, que también guarda alguna relación con el anterior, se refiere sobre todo al desarrollo de una práctica reflexiva, de una cultura organizacional de *sistematización* de la experiencia, y del aprendizaje continuo a partir de ella. Esto es necesario, en primer lugar, para que la plataforma de concertación territorial en ciernes pueda

## Acciones longitudinales para la gestión del conocimiento

- Práctica reflexiva, documentación y sistematización del proceso territorial.
- Discusión comparada de procesos y aprendizajes.
- Elaboración conceptual y metodológica.

fortalecerse, ampliarse, lograr mayor representatividad, ser efectivamente incluyente, y alcanzar la *legitimidad social* indispensable para que pueda fungir eficazmente como espacio de articulación entre los actores, redes y otros grupos del territorio, como también para la interlocución con entidades externas a él. También es muy útil para facilitar el intercambio de experiencias documentadas y sistematizadas con otras plataformas de concertación territorial, su discusión comparada y la construcción conjunta de nuevos aprendizajes de índole más general. Es, asimismo, una base primordial para la elaboración conceptual y metodológica a partir de múltiples experiencias territoriales, para el escalamiento a partir de ellas hacia otros ámbitos territoriales, y para contribuir a la formulación e implementación, revisión y mejoramiento de políticas públicas y procesos institucionales relacionados con el desarrollo de los territorios rurales.

### **Preguntas de reflexión**

#### **Acciones para la inclusión asociadas a tareas organizativas**

- ¿Han sido identificados grupos en el territorio que históricamente han tenido menores posibilidades de involucrarse en la gestión del desarrollo? ¿Es necesario identificarlos? ¿Cuáles son sus particularidades?
- ¿Tienen estos actores territoriales mecanismos de representación adecuados? Si no fuera así, ¿es posible conformar organismos que representen legítimamente sus intereses?
- ¿Cuentan con capacidades para involucrarse activamente en los procesos de gestión del desarrollo territorial, para negociar o incidir políticamente?
- ¿Existen iniciativas en curso que fortalezcan sus capacidades de organización y participación en la gestión? ¿Son suficientemente eficaces? ¿Es posible enriquecer estas iniciativas de capacitación? ¿Quién o quiénes en el territorio pueden asumir la tarea?
- ¿Se identifican redes, formales o informales, de actores territoriales? ¿Están incorporadas en los procesos de gestión? ¿Cómo se puede fortalecer su representación y capacidades de gestión, negociación e incidencia?
- ¿Están consideradas las iniciativas de agricultura familiar en el territorio? ¿Cómo? ¿Se considera su representación en los procesos de gestión territorial? ¿Es necesario fortalecer su representación en los procesos de gestión del desarrollo territorial y en la propia plataforma de concertación?
- ¿Existen iniciativas de documentación o sistematización de los procesos de gestión? ¿Quién o quiénes las desarrollan o pueden asumirlas?
- ¿Se han realizado intercambios de experiencias con otras plataformas de concertación territorial? ¿Es posible realizar intercambios? ¿Con quién o quiénes se realizaron o pueden realizar los intercambios? ¿Quién o quiénes están en condiciones de asumir la tarea?

Seguidamente, nos referiremos a los tipos principales de acciones longitudinales en su relación con las tareas organizativas.

### **Algunos tipos de acciones longitudinales relacionadas con tareas organizativas**

- Sensibilización del grupo articulador inicial en lo referente a los factores de exclusión y los tipos de acciones que se requieren para asegurar que el desarrollo territorial sea efectivamente incluyente.
- Comunicación social en el territorio para promover el proceso de gestión social de su desarrollo y facilitar el acercamiento con diversos actores territoriales.
- Valoración de los aportes actuales o potenciales de la institucionalidad del territorio para la inclusión efectiva en procesos e iniciativas para el desarrollo del territorio.
- Identificación de grupos sociales históricamente excluidos de la gobernanza territorial y opciones para facilitar su participación en la plataforma de concertación territorial.
- Identificación de redes informales con el potencial de movilizar a grupos excluidos o en situación de vulnerabilidad especial.
- Incorporación de representantes de las organizaciones o redes relacionadas con la agricultura familiar en la plataforma de concertación territorial.
- Fortalecimiento de capacidades de actores sociales e institucionales, autoridades locales, redes y grupos participantes en el proceso para que puedan tener una participación propositiva y decisoria en la plataforma de concertación territorial.
- Sistematización del proceso de conformación de la plataforma de concertación territorial, aplicación de lecciones aprendidas y socialización de estas.

## **Acciones afirmativas para facilitar la participación de grupos excluidos en la plataforma de concertación territorial**

Para que el desarrollo territorial sea efectivamente incluyente, cuando se conforma un grupo articulador inicial y al conformar una plataforma de concertación, conviene incorporar a representantes de las organizaciones o redes relacionadas con la agricultura familiar, de mujeres y jóvenes rurales, de pueblos indígenas o afrodescendientes y sus autoridades o formas organizativas tradicionales cuando sea pertinente en el territorio, y de otros grupos relevantes que han tenido poca o ninguna participación en la gestión del desarrollo territorial.

### **Grupos por considerar especialmente para facilitar su participación en la gestión territorial**

- redes u organizaciones de agricultura familiar
- grupos de mujeres
- jóvenes rurales
- pueblos indígenas
- pueblos afrodescendientes
- población inmigrante
- ancianos
- personas con discapacidad
- otros grupos excluidos de la gobernanza territorial

Al realizar el análisis de la institucionalidad del territorio, al igual que el análisis de actores y de redes, es importante identificar claramente a los *sistemas territoriales de agricultura familiar*, a las redes formales e informales relevantes y a los grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial, así como a aquellos que se encuentran en situación de vulnerabilidad especial, como los ancianos y personas con discapacidad.

### **Preguntas de reflexión**

#### **Procesos organizativos incluyentes**

- ¿Se han identificado actores tradicionalmente excluidos de la toma de decisiones territoriales? ¿Qué grupos o actores se identifican? ¿Tienen organizaciones formales o informales que los representen legítimamente?
- ¿Cuáles son los factores por los cuales se considera que son excluidos estos grupos? ¿Son necesarias acciones de sensibilización para facilitar la inclusión de estos actores? ¿Quién o quienes deben sensibilizarse?
- ¿La conformación de la plataforma de concertación territorial ofrece facilidades de acuerdo con su diversidad cultural? ¿Cuáles son las condiciones que deben considerarse para facilitar su participación (idioma, lugar de reunión, horarios, otros)?
- ¿Están las iniciativas de agricultura familiar representadas en la plataforma de concertación u plataforma de concertación territorial? ¿Existen redes formales o informales que se consideren relevantes incluir en la iniciativa de gestión territorial? ¿Es posible identificar redes de agricultura familiar con potencial de ser motores de desarrollo?

### **Para ampliar**

- Pérez, S. “Acciones afirmativas a favor de los migrantes”. Consultado el 12 de setiembre de 2016. Disponible en [http://epikeia.leon.uia.mx/old/numeros/15/epikeia15-acciones\\_afirmativas.pdf](http://epikeia.leon.uia.mx/old/numeros/15/epikeia15-acciones_afirmativas.pdf).
- Panel Introductorio Acciones Afirmativas parte 1.f4v. Fecha de publicación: 04/07/16. Disponible en <http://www.dailymotion.com/video/x4jk4c0>.

## **Fortalecimiento de capacidades de actores territoriales, redes y grupos para participar en la plataforma de concertación territorial**

Tanto al establecer el grupo articulador inicial como al constituir la plataforma de concertación entre actores, es fundamental fortalecer las capacidades tanto de estos como de las redes relevantes y grupos históricamente excluidos, especialmente en lo referente a sus capacidades organizacionales para

participar activamente en dicha plataforma. Al conformar el grupo articulador inicial, conviene considerar asimismo las alternativas organizacionales existentes en la legislación del país, y al conformar la plataforma de concertación, sus integrantes deberán mejorar sus capacidades de negociación, resolución de conflictos e incidencia.

### **Fortalecimiento de actores, redes y grupos en procesos de gestión territorial**

Identificar y contemplar:

- Capacidades organizacionales.
- Normativas relacionadas con inclusión.
- Organizaciones y grupos existentes.
- Redes formales e informales
- Otras iniciativas.

#### **Preguntas de reflexión**

#### **Fortalecimiento de capacidades de actores, redes y grupos relevantes identificados en el territorio**

¿Reconocen los actores territoriales la importancia de la gestión social del desarrollo? ¿Cuentan con las capacidades de participación requeridas para la gestión: toma de decisiones, negociación, resolución de conflictos, incidencia, otras? ¿Cuentan con dinámicas internas, normas tradicionales o representaciones que deben tomarse en cuenta o fortalecerse?

¿Existen en el país o territorio iniciativas de gestión en curso? ¿Cuenta el país con legislación que contemple la conformación de una organización o plataforma de gestión territorial? ¿Contempla esta legislación la inclusión de los actores o grupos identificados como excluidos o vulnerables?

¿Es necesario o posible fortalecer las iniciativas existentes para conformar, a partir de ellas, una plataforma o grupo de concertación incluyentes? ¿Cuáles son las estrategias a implementar?

#### **Para ampliar**

- “Educación y formación”. Disponible en <http://territorioscentroamericanos.org/content/educaci%C3%B3n-y-formaci%C3%B3n>
- Alianzas Territoriales para la Paz Video H264ALTA. Consultado el 13 de setiembre del 2016. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=WNAwG3n2tKE#t=131>.

## Sistematización de la conformación de la plataforma de concertación territorial e identificación y socialización de lecciones aprendidas

Tanto las tareas propiamente organizativas como las de análisis relacionadas con ellas requieren del conocimiento y valoración de experiencias anteriores, tanto positivas como negativas, de las organizaciones participantes primero en el grupo articulador inicial y luego, en la plataforma de concertación entre actores y redes.

Una práctica reflexiva y el aprendizaje organizacional a partir de la experiencia, hacen necesario desarrollar una cultura de sistematización periódica o continua, especialmente en lo referente a la propia conformación de la plataforma de concertación territorial. Las lecciones aprendidas deberán aplicarse en procesos o acciones subsiguientes, y compartirse con otras plataformas, con lo cual se logrará generar aprendizajes de naturaleza más general a partir de su discusión comparada.

### Sistematización de experiencias

#### 1. Iniciativas previas de organización:

Recuperar experiencias anteriores.  
Valorar éxitos y retos enfrentados.  
Identificar lecciones aprendidas aplicables.

#### 2. Proceso de reflexión sobre el actual proceso de gestión territorial:

Documentar el proceso.  
Planificar acciones de reflexión.  
Identificar lecciones aprendidas.  
Validar las lecciones identificadas.  
Socializar lecciones aprendidas.  
Aplicación de lecciones aprendidas.

### Preguntas de reflexión

- ¿Hubo o hay iniciativas de gestión territorial u otras experiencias organizativas? ¿Es posible conocer y valorizar estas experiencias?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas a partir de los éxitos o retos identificados en estas experiencias? ¿Son aplicables a la iniciativa actual?
- ¿Se tiene previsto desarrollar un proceso de documentación de la iniciativa de gestión territorial? ¿Cómo? ¿Quién o quiénes asumirán la responsabilidad?
- ¿Es posible organizar reflexiones periódicas para revisar la experiencia en curso? ¿Cómo validar y socializar las reflexiones para incorporar lecciones aprendidas al proceso de gestión?

### Para ampliar

- Garzón, JC. ¿Qué es la sistematización de experiencias? Consultado 13 sept. 2016. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=CXgdSUsVvM>.
- Jara, O. s. f. Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias (en línea). s. l., Biblioteca electrónica sobre sistematización de experiencias, CEPALFORJA. Consultado 13 sept. 2016. Disponible en <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones-teorico-practicas-para-sistematizar-experiencias.pdf>.

**Tabla 7.** Ejemplos de acciones longitudinales asociadas a las principales tareas organizativas

	Exclusión/Inclusión	Fortalecimiento de capacidades	Valoración de aprendizajes
Grupo articulador inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de representantes de grupos excluidos y de la agricultura familiar.</li> <li>- Sensibilización a grupo gestor sobre factores de exclusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de capacidades sobre desarrollo organizacional y alternativas organizacionales existentes en la legislación nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de experiencias previas en el territorio y valoración de conocimiento de actores locales.</li> <li>- Sistematización del proceso de conformación de la plataforma de concertación territorial</li> <li>- Aplicación de lecciones aprendidas y socialización de las mismas</li> </ul>
Análisis de institucionalidad del territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de normativas y políticas específicas para grupos excluidos /agricultura familiar y sus beneficios (acciones afirmativas)</li> <li>- Influencia de otras normativas y políticas sobre grupos excluidos /agricultura familiar</li> <li>- Identificación y vinculación de instituciones, organizaciones, espacios coordinación, vinculadas a grupos excluidos /agricultura familiar</li> <li>- Comprender formas organizativas tradicionales del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilización a actores del territorio sobre oportunidades y limitantes de la institucionalidad del territorio para apoyar el proceso</li> </ul>	
Análisis de Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar grupos excluidos /agricultura familiar y sus organizaciones</li> <li>- Comprender sus actividades e interés en vincularse al proceso de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilización a actores seleccionados para modificar su percepción e interés en el desarrollo territorial y lograr una vinculación positiva</li> </ul>	
Análisis de redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar redes informales con potencial de movilizar a grupos excluidos y conocer su ubicación espacial</li> <li>- Identificar redes agricultura familiar en especial las que pueden ser motores del desarrollo del territorio y conocer su ubicación espacial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilización a actores sobre importancia de las redes de actores como base de una institucionalidad territorial articuladora y representativa de interés</li> </ul>	
Plataforma de concertación territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar formas organizativas tradicionales en el grupo articulador inicial y establecer vinculaciones con la plataforma de concertación territorial</li> <li>- Incorporación de representantes de las organizaciones o redes relacionadas con la agricultura familiar en la plataforma</li> <li>- Identificar grupos excluidos y medios para facilitar su participación y visibilizarlos en la plataforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de capacidades sobre procesos organizacionales para facilitar la conformación y conducción de la plataforma de concertación territorial</li> <li>- Mejoramiento de la capacidad de negociación, resolución de conflictos e incidencia.</li> </ul>	
Generales		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación y difusión de información sobre beneficios de una institucionalidad articuladora y en función a intereses y relacionamientos entre habitantes</li> <li>- Intercambio de experiencias</li> </ul>	

# Ideas principales

Algunos criterios compartidos en la aplicación de las tareas y acciones de gestión:

- Contextualización permanente de acuerdo con las características de cada territorio.
- Reconocimiento de las condiciones, instituciones y normas preexistentes.
- Avance gradual, progresivo y realimentación entre las tareas y momentos de la gestión.
- Validación de elaboraciones por parte de los actores claves.
- Revisión y ajustes de los productos, toda vez que se considere oportuno.
- Difusión de las elaboraciones entre los actores, redes y grupos territoriales.

Por lo tanto, corresponde a cada grupo articulador inicial considerar la conveniencia y viabilidad de implementar cada una de las tareas organizativas propuestas, realizando los ajustes pertinentes.

Preguntas para reflexionar acerca de las tareas y actividades propuestas:

- ¿Es factible realizarlas?
- ¿Es necesario u oportuno?
- ¿Cuáles tareas sería oportuno implementar? ¿En qué momento?
- ¿Cuáles son las implicaciones de hacerlas, o no hacerlas?
- ¿Es necesario retomar las tareas realizadas anteriormente? Los resultados o productos generados en las tareas anteriormente realizadas ¿son de interés como insumos para las tareas presentes? ¿Cuáles?
- ¿Será necesario profundizar o completar estas tareas posteriormente?

Las tareas de gestión social del territorio propuestas conforman un proceso en el cual hay una progresión no lineal, se realimentan unas a otras y hay traslapes importantes. Es posible y recomendable retomarlas y profundizarlas toda vez que se considere necesario, a través de aproximaciones sucesivas.

Principios que se aplican en procesos de gestión social del desarrollo de territorios rurales:

- Creación de plataformas u otros mecanismos inclusivos, con los principales actores territoriales y grupos locales.

- Formulación social participativa de propuestas y toma de decisiones.
- Construcción de una visión estratégica.
- Concretización de iniciativas específicas.

Para completar este proceso, se proponen acciones longitudinales y tareas organizativas.

### **Acciones longitudinales propuestas**

- Reconocimiento y promoción de la participación de grupos, redes y organizaciones excluidas, e identificación de iniciativas de agricultura familiar.
- Sensibilización, motivación y fortalecimiento de capacidades.
- Sistematización de experiencias y gestión del conocimiento.

Para vincular gradualmente a actores y grupos representativos, la gestión del desarrollo territorial propone:

- Establecer las bases de una plataforma de concertación territorial.
- Conocer el contexto de institucionalidad nacional y territorial.
- Identificar a los principales actores territoriales.
- Identificar redes sociales relevantes.
- Incorporar progresivamente al proceso de gestión territorial a instituciones y organizaciones, redes y grupos representativos del territorio.

Las principales **tareas organizativas** son:

1. Conformación del grupo articulador inicial.
2. Análisis de la institucionalidad del territorio.
3. Análisis de actores.
4. Análisis de redes sociales.
5. Diseño y construcción de una plataforma de concertación territorial.

## **1. Conformación del grupo articulador inicial**

Conformar un grupo articulador inicial integrado por personas con liderazgo, credibilidad y representatividad social e institucional en el territorio.

Principales características del grupo articulador inicial:

- Carácter temporal y dinámico.
- Reconocedor de instancias existentes para la gobernanza local o territorial.
- Capacidad de movilizar la participación de actores, redes y grupos.

- Conformado por actores territoriales con compromiso, liderazgo, credibilidad y legitimidad.
- Convergente con los objetivos del desarrollo del territorio que representan.
- Incluyente en la medida en que incorpora a representantes de grupos excluidos.
- Depositario de mandato, temporalidad, responsabilidades y funciones definidas.

### **Momentos principales sugeridos**

Para esta tarea, se proponen los siguientes momentos principales:

- Acuerdo inicial para la conformación del grupo.
- Identificación de integrantes del grupo.
- Selección de los integrantes.
- Conformación y funcionamiento del grupo.

## **2. Análisis de la institucionalidad del territorio**

Comprensión del marco institucional del territorio con la intención de conocer sus capacidades para contribuir al desarrollo territorial y aportar insumos que permitan diseñar una plataforma de concertación territorial, articulada con las estructuras de gobernanza del país.

### **Momentos principales sugeridos**

- Revisión del contexto de normativas vinculadas con la institucionalidad del territorio.
- Identificación de instituciones formales principales.
- Identificación de espacios de coordinación.
- Identificación de iniciativas de desarrollo.

En particular, se pretende identificar los siguientes aspectos:

- Los niveles de coordinación definidos por las normativas y mecanismos o instancias relacionadas, desde lo nacional hasta lo comunitario.
- Las formas organizativas encargadas de la gestión de cada nivel.
- Los instrumentos de gestión que articulan los diversos niveles.

## **3. Análisis de actores territoriales**

Esta tarea tiene por finalidad identificar y caracterizar a los distintos tipos de actores territoriales, y conocer su disposición y capacidad para articularse y contribuir con procesos de desarrollo territorial.

Se sugiere recoger información relacionada con:

- Listado de los actores territoriales.
- Actividades que realizan.
- Tipo de involucramiento actual o potencial en el proceso de gestión del territorio en general
- disposición y posible compromiso.
- Convergencia (afinidad) con los objetivos del desarrollo rural territorial
- Influencia (capacidad de incidir y afectar) en las decisiones de otros actores.

La información recogida:

- Puede evolucionar, y debe actualizarse periódicamente.
- Deberá ser validada con el grupo articulador inicial.
- Puede utilizarse para desarrollar estrategias para generar cambios deseados.

### **Momentos principales sugeridos**

Para esta tarea, se proponen los siguientes momentos principales:

- Identificación y caracterización de actores.
- Análisis de actores territoriales.
- Estrategia de participación de actores.

## **4. Análisis de las redes sociales del territorio**

Las redes sociales y su adecuada comprensión son claves por su función articuladora y movilizadora social e institucional.

Se sugiere recoger información relacionada con:

- Personas participantes, relaciones existentes entre ellas, y funciones articuladoras.
- Grupos excluidos o invisibilizados en el territorio.
- Relación entre las redes.
- Los ejes temáticos en torno a los cuales se articulan.

### **Momentos principales sugeridos**

Los momentos principales en esta tarea son:

- Identificación de participantes en redes.
- Identificación y caracterización de relaciones.
- Identificación de redes temáticas.

Es importante validar la información recogida.

## 5. Diseño y construcción de una plataforma de concertación territorial

Es un espacio que contribuye a crear mejores condiciones para la gobernanza de un territorio, a través de la participación y articulación tanto horizontal entre actores territoriales, como vertical con entidades externas a este.

Algunas de las características de la plataforma de concertación territorial son:

- Representación multisectorial.
- Conformación con la mayor diversidad y representatividad de actores, redes y grupos relevantes del territorio.
- Adecuación a las particularidades del territorio.
- Reconocimiento de las normativas, leyes o políticas nacionales.
- Desempeño de diversidad de funciones en respuesta a la gestión territorial.
- Reconocimiento de su legitimidad, tanto en el territorio como por interlocutores externos a él.
- Reconocimiento de la autonomía de cada instancia que la compone.

### Momentos principales sugeridos

Para esta tarea se proponen los siguientes momentos principales:

- Identificación de las funciones de las instituciones y organizaciones del territorio.
- Definición de la misión de la plataforma de concertación territorial.
- Definición de las funciones de la organización.
- Establecimiento de los órganos y estructura de la organización.
- Valoración de la figura jurídica y normas internas.
- Gestión de financiamiento.

### Acciones de inclusión asociadas a tareas organizativas

Las iniciativas de inclusión asociadas a estas tareas consisten en acciones afirmativas para facilitar el acceso a oportunidades y la incorporación en procesos de desarrollo de los grupos sociales históricamente excluidos de la gobernanza territorial.

Las principales acciones de inclusión propuestas son:

**Identificación y caracterización** de población tradicionalmente ausente de los procesos de gestión, sus particularidades y requerimientos para impulsar iniciativas pertinentes.

Entre los grupos históricamente excluidos por considerar se encuentran:

- mujeres rurales
- jóvenes rurales

- pueblos originarios,
- pueblos afrodescendientes
- redes o grupos de agricultura familiar
- población migrante

También es pertinente considerar a grupos en situación de vulnerabilidad especial, incluyendo a las personas de la tercera edad y personas con discapacidades.

**Sensibilización y motivación** de individuos y grupos relacionados tanto con los actores territoriales que ya tienen capacidad organizativa y de incidencia, como de quienes aún no la tienen, pero que poseen afinidad con los objetivos del proceso de desarrollo del territorio, cuyas capacidades es necesario fortalecer de manera sistemática y sostenida.

**Fortalecimiento de capacidades organizativas** de negociación y de incidencia. Promover el aprendizaje conceptual, metodológico e instrumental para asumir las tareas asociadas a la gestión. El intercambio de experiencias con otros grupos articuladores y plataformas de concertación territorial, aprender de sus experiencias, valorando qué es pertinente y viable o no en las condiciones de cada territorio y país.

**Construcción de una cultura organizacional** de reflexión a partir de la práctica asociada a un proceso de documentación y sistematización que permita la identificación de lecciones aprendidas.

# Glosario

## ■ *Acciones colectivas*

Iniciativas grupales, movimientos sociales, procesos de incidencia u otras acciones realizadas por organizaciones, redes u otras agrupaciones para promover sus agendas o propuestas, así como para oponerse a otras que consideren contrarias a sus intereses. En procesos de gestión social del desarrollo de los territorios rurales, una vez consensuados determinados objetivos estratégicos, los actores territoriales realizan acciones colectivas o concertadas para avanzar hacia ellos.

## ■ *Acciones longitudinales*

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

## ■ *Acervos*

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

## ■ *Acervos territoriales*

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

## ■ *Actores institucionales*

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

### ■ *Actores privados*

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

### ■ *Actores sociales*

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

### ■ *Actores territoriales*

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

### ■ *Agricultura familiar*

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

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

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

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

### ■ *Análisis de actores*

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

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

■ *Análisis de redes*

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

■ *Aproximaciones sucesivas*

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

■ *Capacidades organizativas*

En el contexto del desarrollo de los territorios rurales, se refiere al grado de organización alcanzado por los actores territoriales, redes formales e informales y grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial, para participar propositivamente en la gestión social del desarrollo del territorio.

■ *Colegiados territoriales*

Plataformas de concertación territorial brasileñas, conformadas por representantes de organizaciones y grupos sociales, cooperativas e instituciones públicas en los Territorios de identidad y Territorios de Ciudadanía en Brasil.

■ *Complementariedad de competencias*

En el desarrollo territorial, indica la existencia y reconocimiento de atribuciones diferenciadas de las instituciones, instancias de gobernanza, organizaciones y otras entidades participantes en la gestión social del desarrollo de un territorio.

■ *Concatenación metodológica*

Secuencia de tareas e instrumentos para realizarlos a lo largo de un proceso, de manera que los resultados o productos de uno puedan constituir insumos para otro u otros subsiguientes.

■ *Consejos de desarrollo territorial*

Plataformas de concertación territorial establecidas, principalmente en países centroamericanos con variantes en su designación y composición. En Costa Rica, su conformación está definida por ley y tienen un mandato específico en los territorios establecidos por el Instituto de Desarrollo Rural, mientras que en Panamá están asociados a municipios y se enmarcan en procesos de desarrollo rural promovidos por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario. En Guatemala, en el marco de la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral, se han establecido Núcleos de Gestión Territorial, asociados usualmente a mancomunidades intermunicipales, con participación de organizaciones de sociedad civil. En otros países de la Región y en el marco de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030, hay Grupos de Acción Territorial, de composición variable, u otras plataformas de concertación territorial análogas.

### ■ *Convergencia*

Se refiere a la afinidad de los actores con los objetivos del desarrollo rural territorial y su involucramiento efectivo en él. La convergencia es baja cuando no hay afinidad de objetivos; intermedia cuando sí existe pero no se han involucrado activamente, y alta cuando se ya están involucrados.

### ■ *Enfoque territorial*

Abordaje sistémico, sustentable e integral, endógeno, autogestionado y participativo del desarrollo de los territorios.

Entre los rasgos fundamentales del enfoque territorial se mencionan:

- Cohesión territorial y cohesión social.
- Significado del lugar y de la espacialidad.
- Importancia de la historia y de la temporalidad.
- Apuesta al futuro, en y desde los territorios.
- Construcción social participativa de la estrategia de desarrollo de cada territorio.
- Necesidad de contar con políticas de Estado.
- Diálogo público-privado.
- Articulación interinstitucional.
- Reconociendo de la diversidad.
- Principios y valores.

### ■ *Entidades impulsoras*

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

### ■ *Equipo técnico facilitador*

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

### ■ *Espacio de coordinación territorial*

Instancia o mecanismo que facilita la coordinación entre instituciones públicas en un territorio, como los Consejos de Coordinación Interinstitucional u otras entidades análogas, o entre ellas y organizaciones de la sociedad civil.

### ■ *Estrategia de desarrollo*

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

### ■ *Estructura organizativa*

En lo referente a las plataformas de concertación territorial, la forma como se estructuran sus órganos e instancias, tanto para la participación de actores territoriales, redes y otros grupos relevantes, como para implementar la estrategia de desarrollo del territorio, sus planes intermedios y operativos, así como proyectos concretos y la gestión de la propia organización.

### ■ *Figura jurídica*

Aunque tiene un sentido más amplio, en lo referente a la gestión social del desarrollo de los territorios rurales, alude a la personería legal de una entidad asociativa y, en particular, de una organización de gestión territorial.

### ■ *Gestión social del desarrollo territorial*

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

### ■ *Gobernanza territorial*

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

### ■ *Grupo articulador inicial*

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

### ■ *Grupos de Acción Local*

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

### ■ *Grupos históricamente excluidos*

Segmentos o subconjuntos de la población de un territorio que en el pasado han tenido poca o ninguna participación en los mecanismos de gobernanza, en la toma de decisiones sobre el desarrollo del territorio y en los beneficios de este. Históricamente, estos grupos han sido relativamente amplios, por la reducida o nula participación de las mujeres rurales en la gobernanza territorial, por procesos de exclusión estructural que han afectado a la población rural más pobre y a los trabajadores migrantes, así como a los pueblos originarios y afrodescendientes. También hay exclusiones emergentes, a raíz de la expulsión de jóvenes por falta de oportunidades en el territorio o de situaciones conflictivas que han generado desposesión y violencia generalizada en determinados territorios.

### ■ *Herramientas*

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

### ■ *Incidencia*

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

### ■ *Inclusión*

En general, a partir del reconocimiento de factores y procesos de exclusión que han impedido o limitado la participación de determinados grupos en el acceso a recursos y oportunidades, se plantea la necesidad de políticas, programas y acciones que permitan revertir dichas exclusiones y lograr la incorporación plena de tales grupos en las dinámicas de desarrollo ambientales, económicas, sociales, político-institucionales y culturales. En el contexto de la gestión social del desarrollo de los territorios rurales, se refiere al proceso de incorporar efectivamente, con capacidad propositiva y decisoria, a grupos históricamente excluidos de la gobernanza territorial y de los beneficios de ese desarrollo. Requiere de acciones afirmativas que generen oportunidades y fortalezcan sus capacidades de participar activamente en la construcción social de la visión de futuro y estrategia de desarrollo del territorio, en plataformas de concertación u organizaciones de gestión territorial, y en proyectos e iniciativas específicas de desarrollo.

### ■ *Influencia*

Capacidad de determinados actores territoriales de incidir en, o afectar las decisiones de otros actores del territorio.

### ■ *Informantes calificados*

Personas con conocimiento experto sobre determinado tema o aspecto de la situación de un territorio.

### ■ *Informantes claves*

Individuos conocedores de una realidad que se busca comprender, y a quienes se consulta al respecto por diversos medios, desde conversaciones informales hasta entrevistas en profundidad. En los

territorios rurales, su conocimiento experto es invaluable para las entidades impulsoras de iniciativas de desarrollo y para los equipos técnicos que las apoyan o acompañan.

#### ■ *Institucionalidad*

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

#### ■ *Institucionalidad nacional*

Conjunto de instituciones públicas nacionales y de instituciones privadas o no gubernamentales de cobertura nacional, incluyendo las ambientales, económicas, sociales, políticas y culturales.

#### ■ *Institucionalidad supranacional*

Se refiere en primer lugar a los mecanismos de integración regional y gobernanza de un conjunto de países como la Unión Europea, el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) o el Mercado Común del Sur (MERCOSUR). También puede incluir a instancias de coordinación o concertación como la Comisión Regional para la Ejecución de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030, o el Consejo Consultivo de Sociedad Civil, en el marco del SICA, o la Reunión Especializada para la Agricultura Familiar, en el MERCOSUR. En un sentido más amplio, puede abarcar sistemas intergubernamentales hemisféricos o mundiales, como la Organización de Estados Americanos o la Organización de Naciones Unidas; organismos relacionados con diversos tratados internacionales, e instituciones privadas o no gubernamentales de cobertura mundial, como el Foro Rural Mundial o el Foro Económico Mundial.

#### ■ *Institucionalidad territorial*

Conjunto de instituciones públicas presentes en un territorio, gobiernos locales y autoridades tradicionales e instituciones económicas, sociales, políticas y culturales en cada territorio. En procesos de gestión social del desarrollo territorial, suele incluir asimismo una plataforma de concertación, en la cual los principales actores territoriales interactúan, definen agendas comunes y articulan esfuerzos.

#### ■ *Instrumentos*

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

#### ■ *Legitimidad social*

En el marco de procesos de desarrollo de un territorio, se refiere especialmente al reconocimiento de la representatividad de la plataforma de concertación u plataforma de concertación territorial, y de la validez de la estrategia de desarrollo consensuada e impulsada por los actores territoriales, redes formales e informales y grupos relevantes del territorio.

#### ■ *Microterritorios*

Subdivisiones de territorios mayores, en algunos estados de Brasil, principalmente.

### ■ *Misión*

El propósito o razón de ser de una organización o institución, incluyendo las plataformas de concertación u organizaciones de gestión territorial.

### ■ *Misión de la plataforma de concertación territorial*

La finalidad o propósito para el cual se establece una plataforma de concertación territorial.

### ■ *Motores de desarrollo*

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

### ■ *Normativas*

Reglas y procedimientos que regulan la conducta social e individual, establecidos mediante leyes o reglamentos, decisiones de instituciones o acuerdos de instancias nacionales, subnacionales o locales de gobernanza, u otras modalidades de decisión colectiva e institucional que establecen normas jurídicas o códigos de conducta vinculantes.

### ■ *Plataforma de concertación*

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

### ■ *Plataforma de concertación territorial*

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

### ■ *Progresión no lineal*

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

### ■ *Proyectos estratégicos*

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

### ■ *Organizaciones de la sociedad civil*

Aquellas organizaciones que reúnen o representan a individuos y grupos en su condición de ciudadanos que actúan colectivamente para promover iniciativas de su interés, incidir en políticas públicas y

programas gubernamentales, o de manera más general, para coordinar esfuerzos en torno a objetivos compartidos. Cumplen una función mediadora entre el individuo y el Estado, y actúan en la esfera pública para propósitos de bien común. Tienen un marco institucional relacionado con los derechos de ciudadanía, libertad asociativa y acción colectiva para la incidencia. Pueden estar asociadas a movimientos sociales transformadores, como también a la reivindicación de derechos de grupos específicos, y pueden cumplir asimismo funciones de auditoría social. En el contexto del desarrollo territorial, interesan diversos tipos de organizaciones de sociedad civil, incluyendo agrupaciones de productores, de mujeres y de jóvenes rurales; entidades educativas o religiosas, asociaciones comunitarias o empresariales, organismos no gubernamentales, etc.

#### ■ *Plataforma de concertación*

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

#### ■ *Sistematización*

Aprendizaje colectivo, organizacional o institucional a partir de experiencias debidamente documentadas sobre las cuales se realizan ejercicios de reflexión grupal. Estos pueden ser periódicos, a través de talleres y con determinada metodología para sistematizar en función de los objetivos del ejercicio. A partir de una narrativa del proceso y en torno a un eje de sistematización, o algunas veces dos, suelen identificarse hitos o momentos críticos de la experiencia; retos, barreras o dificultades y también oportunidades, así como decisiones tomadas o acciones realizadas para enfrentar aquéllos o aprovechar éstas; resultados fallidos o exitosos, y aprendizajes negativos o positivos derivados de la experiencia. Interesa, asimismo, desarrollar una cultura organizacional de práctica reflexiva, tanto individual como grupal, en la cual se valore continuamente las lecciones derivadas de ella. En general, es importante aplicar y socializar los resultados tanto de la sistematización propiamente dicha como de la práctica reflexiva, a fin de que lo aprendido contribuya a mejorar el desenvolvimiento de la organización o el proceso en cuestión, que pueda resultar útil también para otros, y que la discusión comparada de las experiencias permita generar aprendizajes derivados de dos o más procesos.

#### ■ *Sistemas territoriales de agricultura familiar*

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

#### ■ *Subsidiariedad*

Principio por el cual los asuntos se resuelven en la medida de lo posible en el ámbito más próximo a quienes son afectados por ellos, desde el plano local y municipal, pasando por el territorial y regional o subnacional, hasta el nacional o supranacional.

#### ■ *Progresión no lineal*

En lo referente a los aspectos metodológicos del desarrollo territorial, es una serie de acciones que se ejecutan progresivamente a lo largo de un proceso de gestión, desde las preparatorias, pasando

por las organizativas y estratégicas, hasta las operativas, con sustanciales traslapes y realimentaciones significativas entre ellas.

#### ■ *Proyectos estratégicos*

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

#### ■ *Red de redes*

Red que articula a otras redes sociales, ya sea en territorio, en ámbitos interterritoriales, en un país o en el plano internacional.

#### ■ *Redes*

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

#### ■ *Redes informales*

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

#### ■ *Redes sociales*

Interacciones sostenidas a lo largo del tiempo entre grupos e individuos, ya sea en territorios o en ámbitos más locales como las comunidades, o más amplios como las regiones, países o espacios internacionales.

#### ■ *Rendición de cuentas*

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

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

#### ■ *Sensibilización*

En general, se refiere a acciones para incrementar la apreciación de una persona o grupo acerca del valor o la relevancia de algo. En el contexto del desarrollo territorial, generalmente alude a la influencia ejercida sobre determinados individuos o actores sociales, institucionales u otros para desarrollar en ellos una actitud favorable hacia el proceso de gestión social del desarrollo de un territorio.

### ■ *Sistema-territorio*

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

### ■ *Sistematización*

Aprendizaje colectivo, organizacional o institucional a partir de experiencias debidamente documentadas sobre las cuales se realizan ejercicios de reflexión grupal. Estos pueden ser periódicos, a través de talleres y con determinada metodología para sistematizar en función de los objetivos del ejercicio. A partir de una narrativa del proceso y en torno a un eje de sistematización, o algunas veces dos; suelen identificarse hitos o momentos críticos de la experiencia; retos, barreras o dificultades y también oportunidades, así como decisiones tomadas o acciones realizadas para enfrentar aquellos o aprovechar estas; resultados fallidos o exitosos, y aprendizajes negativos o positivos derivados de la experiencia. Interesa, asimismo, desarrollar una cultura organizacional de práctica reflexiva, tanto individual como grupal, en la cual se valore continuamente las lecciones derivadas de ella. En general, es importante aplicar y socializar los resultados tanto de la sistematización propiamente dicha como de la práctica reflexiva, a fin de que lo aprendido contribuya a mejorar el desenvolvimiento de la organización o el proceso en cuestión, que pueda resultar útil también para otros, y que la discusión comparada de las experiencias permita generar aprendizajes derivados de dos o más procesos.

### ■ *Subsidiariedad*

Principio por el cual los asuntos se resuelven en la medida de lo posible en el ámbito más próximo a quienes son afectados por ellos, desde el plano local y municipal, pasando por el territorial y regional o subnacional, hasta el nacional o supranacional.

### ■ *Tareas estratégicas*

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

### ■ *Tareas operativas*

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

### ■ *Tareas organizativas*

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

### ■ *Tareas preparatorias*

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

### ■ *Tejido social*

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

### ■ *Tendencias*

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

### ■ *Territorios rurales*

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

### ■ *Visión*

En general, una imagen de la situación futura que se espera lograr en determinado proceso y contexto.

### ■ *Visión de futuro del territorio*

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

# Referencias citadas

- Arze, JC; González, H; Samper, M. 2013. Guía metodológica para la sistematización de experiencias de Desarrollo Rural Territorial. *In* Construyendo territorios participativos. Sistematización de experiencias de desarrollo rural territorial en el centro de América. San José, Costa Rica, IICA, p. 241-261.
- Jara, O. s. f. Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias (en línea). s. l., Biblioteca electrónica sobre sistematización de experiencias, CEPALFORJA. Consultado 13 sept. 2016. Disponible en <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones-teorico-practicas-para-sistematizar-experiencias.pdf>.
- Pérez, S. 2010. Acciones afirmativas a favor de los migrantes (en línea). Epikeia, Revista del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades 15. Consultado 12 sept. 2016. Disponible en <http://epikeia.leon.uia.mx/old/numeros/15/epikeia15-acciones-afirmativas.pdf>.
- Samper, M. 2016. Introducción al proceso de gestión del desarrollo de los territorios rurales y los sistemas territoriales de agricultura familiar. San José, Costa Rica, IICA. (Serie Metodología, Fascículo n.º 1).
- Samper, M ; Arze, JC. 2011. Las organizaciones de gestión territorial: experiencias y aprendizajes. San José, Costa Rica, IICA. Documento de trabajo.
- Samper, M.; Arze, JC; Padilla, A; González, H. 2016. Orientaciones y herramientas para la gestión territorial. San José, Costa Rica, IICA. (de próxima publicación)
- Serrano, C. 2011. Gobernanza para el desarrollo económico territorial en América Latina. Santiago, Chile, RIMISP.

## Lecturas adicionales

- Berdegú, J; Ocampo, A; Escobar, G. 2007a. Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural: guía metodológica. Vers. rev. y aum. s. l., FIDAMERICA, PREVAL.
- Berdegú, J; Ocampo, A; Escobar, G. 2007b. Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural: guía de terreno. s. l., FIDAMERICA, PREVAL.
- Buciega, A; Esparcia, J. 2013. Desarrollo, territorio y capital social: un análisis a partir de dinámicas relacionales en el desarrollo rural. REDES - Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales 24(1).
- De la Rosa, V. 2010. Acciones positivas y derechos humanos: el caso de los pueblos originarios de México. México, Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2013. Buenas prácticas en la FAO: sistematización de experiencias para el aprendizaje continuo. Roma, Italia.
- Jara, C. 2005. Calidad social y desarrollo sostenible de los territorios rurales: ¿Por qué la sociabilidad tiene que ser capitalizada? San José, Costa Rica, IICA. (Cuaderno Técnico de Desarrollo Rural 34).

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). s. f. Sistematización para transferir conocimiento. Panamá, Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe. (Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento).

RIMISP (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Chile). 2015. Programa Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural propone Sistema de Capacitación y Formación en Identidad y Desarrollo a SUBDERE (en línea). Santiago, Chile. Consultado 12 sept. 2016. Disponible en <http://rimisp.org/noticia/programa-desarrollo-territorial-rura-con-identidad-cultural-propone-sistema-de-capacitacion-y-formacion-en-identidad-y-desarrollo-a-subdere/>.

Samper, M. 2014. Formación para la gestión del desarrollo de los territorios rurales. San José, Costa Rica, IICA.

Sepúlveda, S. 2008. Gestión del desarrollo sostenible de los territorios rurales: métodos para la planificación. San José, Costa Rica, IICA.

### **Sitios web de interés**

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Chile – RIMISP, Chile: [www.rimisp.org](http://www.rimisp.org)

Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), Chile: <http://www.indap.gob.cl/>

Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Costa Rica: [www.inder.go.cr](http://www.inder.go.cr)

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

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe: <http://www.fao.org/americas/es/>

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

Portal del Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar: [www.portalsiget.net](http://www.portalsiget.net)

Portal de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030 (ECADERT): [www.territorioscentroamericanos.org](http://www.territorioscentroamericanos.org)

Programa Iberoamericano de Cooperación en Gestión Territorial – PROTERRITORIOS: <http://www.proterritorios.net/>

Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário, Brasil: <http://www.mda.gov.br/>

# Recursos para profundizar en el tema

## Vínculos a herramientas organizativas en portalsiget.net

1. Grupo articulador inicial. Disponible en [http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/992016\\_1.a.GrupogestorTO.pdf](http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/992016_1.a.GrupogestorTO.pdf).
2. Análisis de Institucionalidad del territorio. Disponible en [http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/992016\\_2.a.Analisisinstituc.pdf](http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/992016_2.a.Analisisinstituc.pdf).
3. Análisis de actores territoriales. Disponible en [http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/992016\\_3.a.actoresdelterrit.pdf](http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/992016_3.a.actoresdelterrit.pdf).
4. Análisis de redes sociales del territorio. Disponible en [http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/992016\\_3.a.actoresdelterrit.pdf](http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/992016_3.a.actoresdelterrit.pdf).
5. Diseño y construcción de una plataforma de concertación territorial. Disponible en [http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/992016\\_5.a.Organizacionpara.pdf](http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/992016_5.a.Organizacionpara.pdf).

## Videos

Alianzas Territoriales para la Paz (en línea, video) H264ALTA. Consultado 13 sept. 2016.

Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=WNAwG3n2tKE#t=131>.

Mosquera, C; Urrea, F; Viáfara, C. Raza y acciones afirmativas, Colombia (en línea, debate). Consultado 12 sept. 2016. Disponible en <http://www.humanas.unal.edu.co/idcaran/multimedia/videos/acciones-afirmativas/>.

Panel introductorio Acciones Afirmativas parte 1.f4v. Fecha de publicación: 04/07/16. Disponible en <http://www.dailymotion.com/video/x4jk4c0>.

Garzón, JC. ¿Qué es la sistematización de experiencias? Consultado 13 sept. 2016. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=CXgdSUsVvM>.

## Presentaciones con audio

Disponibles en Espacios de encuentro metodológicos, portalsiget.net

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



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

#### **1. Portal web para:**

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

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

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

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

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

## **Proyecto Insignia Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**SiGET**

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

