



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2022



Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible del Semiárido por IICA se encuentra publicado bajo Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int

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

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

Coordinación editorial: Franco Azua Carbajal
Corrección de estilo: Franco Azua Carbajal
Diagramado: Fabricio Rodríguez Mendoza
Diseño de portada: Fabricio Rodríguez Mendoza

Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible. Guía metodológica para su aplicación / José Ángel Domínguez Vizcarra; Leticia Deschamps Solórzano; Guadalupe Jozellin Valencia Cruz
– San José, C.R.: IICA, 2022.
50 p ; 21 x 16 cm.

ISBN: 978-92-9273-003-1

1. Ordenación territorial 2. Resiliencia 3. Cambio climático 4. Agricultura familiar 5. Desarrollo sostenible 6. Desarrollo Territorial 7. México I. IICA II. Título

AGRIS
E14

DEWEY
307.72

Las ideas, las formas de expresión y los planteamientos de este documento son propios del autor (o autores), por lo que no necesariamente representan la opinión del IICA-FIDA ni juicio alguno de su parte sobre las situaciones o condiciones planteadas.

San José, Costa Rica
2022





| | |
|---|-----------|
| 2.4. La gestión del desarrollo territorial implica nuevas capacidades en los actores locales | 24 |
| 2.5. El desarrollo de las capacidades de la gente es la clave de la sostenibilidad en la dinámica de desarrollo | 27 |
| 3) Fases e instrumentos para construir una dinámica de gestión territorial para el desarrollo sostenible | 32 |
| 3.1. Estrategia de intervención para la implementación del modelo de gestión territorial | 33 |
| 3.2. Los instrumentos y las herramientas disponibles para la construcción del proceso de desarrollo territorial | 35 |
| 4) Acciones transversales en todo el proceso de desarrollo territorial | 38 |
| 4.1. El fortalecimiento de las capacidades productivas y organizacionales | 38 |
| 4.2. Fortalecimiento de la gobernanza y las alianzas estratégicas para la gestión territorial | 41 |
| 4.3. Participación, compromiso y apropiación | 43 |



| | |
|--|-----------|
| SEGUNDA PARTE. Las fases de una estrategia para la gestión territorial | 44 |
| 5) Estudios Previos | 45 |
| 5.1. Consideraciones básicas sobre los Estudios Previos | 45 |
| 5.2. Actividades para los Estudios Previos | 47 |
| 6) Diagnóstico Integral | 48 |
| 6.1. Consideraciones básicas para un Diagnóstico desde la Gente | 48 |
| 6.2. Actividades para el Diagnóstico Integral | 49 |
| 7) Planeación Estratégica | 51 |
| 7.1. Consideraciones básicas sobre como planificar | 51 |
| 7.2. Actividades para la Planeación Estratégica | 52 |
| 8) Gestión Territorial | 53 |
| 8.1. Elementos clave a tener en cuenta en la gestión de un proceso de desarrollo territorial | 53 |
| 8.2. Actividades para la Gestión Territorial | 54 |



| | |
|--|-----------|
| 9) Seguimiento y Evaluación | 56 |
| 9.1. Elementos a considerar en el seguimiento y evaluación | 56 |
| 9.2. Actividades de seguimiento y evaluación | 56 |
| 10) Estrategia de Salida | 59 |
| 10.1. Consideraciones generales para la estrategia de salida | 59 |
| 10.2. Actualización e instrumentación del Plan Estratégico para la Gestión Territorial | 60 |
| 10.3. Cronograma de la estrategia de salida | 62 |
| Materiales complementarios | 63 |
| Bibliografía Consultada | 64 |

Prólogo

El presente documento es el resultado de un esfuerzo realizado en el Ejido San Felipe entre los años de 2020 al 2022. Durante este tiempo un equipo integrado por técnicos de la Representación del IICA en México, CONAFOR y PRODEZSA del FIDA trabajaron con los miembros del Ejido para generar y validar un modelo de gestión para orientar procesos de desarrollo territorial con enfoque de paisaje. La guía que se presenta es la sistematización del proceso metodológico e instrumental que ayuda a los actores territoriales a identificar sus limitaciones, sus oportunidades y retos, así como brindarles herramientas para ir desarrollando sus propias capacidades de modo que les permita analizar, discutir y tomar decisiones para generar mejores ingresos y especialmente manejar sosteniblemente el Ejido como unidad productiva integrada al paisaje y al territorio.

En este sentido, el Ejido es un buen ejemplo de los miles de ejidos que están en las zonas áridas, los cuales desde su fundación han sido objeto de múltiples intervenciones tanto público como privados, sin embargo, todavía se puede apreciar que la mayoría de ellos no ha logrado avanzar sosteniblemente ni en desarrollo productivo, ni en la conservación y manejo de su hábitat. Una de las principales razones es la falta de estudios y análisis previos que no se han realizado en conjunto con los actores territoriales, es por ello que las acciones no tienen una base comunitaria ni un arraigo sociocultural, lo cual limita la sostenibilidad de las iniciativas, proyectos o programas que se ponen en marcha.

Como respuesta a esta situación se generó y validó la presente Guía que está integrada en dos grandes partes, la primera parte está concentrada en cuatro capítulos que exploran el enfoque conceptual y los procesos documentales, metodológicos y de herramientas que permitan generar un diagnóstico acertado y especialmente validado por los miembros del ejido.

La segunda parte integrada del capítulo 5 al 10, donde se presentan las fases o etapas de trabajo que hay que considerar en la construcción de procesos de desarrollo territorial, articulando la información documentada, analizada y reflexionada con los actores territoriales en una estrategia integral para desarrollar el territorio.



Un aspecto relevante al momento de su aplicación es que la presente Guía no es rígida, el orden puede cambiar y también la forma de intervención, de acuerdo con nivel de avance que tengan los actores del territorio, la experiencia del equipo técnico y los recursos con los que se cuente para desarrollar cada una de las fases o etapas planteadas en esta Guía.

Consideramos que esta Guía es una fuerte contribución al desarrollo sostenible y resiliente de los territorios rurales de América Latina, no obstante, la misma debe verse como un instrumento en permanente construcción, por lo cual requiere de mejoras, correcciones, ajustes. Es por ello que invitamos a los usuarios de la misma a ser parte activa de esta comunidad de promotores del desarrollo rural, transmitiendo la experiencia de uso de la Guía, de forma tal que se pueda realizar una mejora continua de la misma, mejora que beneficiara, aún más a los territorios rurales de la región.

Presentación

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), como organismo especializado de la agricultura del Sistema Interamericano, ha implementado el Plan de Mediano Plazo PMP 2022-2026 para propiciar la evolución de nuestro modelo de cooperación técnica, a fin de consolidarnos como una organización orientada a la consecución de logros concretos y visibles mediante nuestra especialidad: facilitar transformaciones positivas en los sectores agrícola y rural de nuestros Estados Miembros.

Dentro de los objetivos estratégicos del PMP se han considerado el “Contribuir al bienestar de todos los habitantes en los territorios rurales” y “Aumentar la resiliencia de los territorios rurales y los sistemas agroalimentarios a los eventos extremos”, para cuyos fines se han impulsado a su vez como Programas de Acción Hemisférica el “Desarrollo Territorial y Agricultura Familiar” y “Acción Climática y Sostenibilidad Agropecuaria”.

En tal virtud, para la Representación del IICA en México, ha sido altamente satisfactorio haber instrumentado el Proyecto “Gestión del Conocimiento para la Adaptación de la Agricultura Familiar al Cambio Climático” INNOVA AF, financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), con quien el Instituto ha mantenido una amplia alianza de cooperación y trabajo para generar alternativas de desarrollo para el campo, ante los desafíos que el cambio climático nos impone. Destaco también la estrecha colaboración que en el marco de la implementación del Proyecto INNOVA AF en México se tuvo con la Comisión Nacional Forestal, CONAFOR, particularmente mediante los objetivos y mecanismos del Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de las Zonas Semiáridas (PRODEZSA), cuya participación fue central para fortalecer una visión integral en torno a la gestión territorial para el desarrollo en el semiárido.

Haber llevado a cabo los trabajos del Proyecto INNOVA AF en el Ejido San Felipe, del Municipio de Dr. Arroyo en el Estado de Nuevo León, brindó al IICA la oportunidad de profundizar en la situación en la que más de 36 mil localidades rurales con sus cerca de 2.5 millones de habitantes, se desenvuelven en las zonas áridas y semiáridas de México, sobre todo observar los grandes retos que representa para ellos las intensas y más frecuentes sequías derivadas de los efectos del cambio climático.



No obstante, también abrió la posibilidad de identificar que existen diversas oportunidades y alternativas para que estas localidades realicen un mejor aprovechamiento de los recursos naturales con que cuentan, en el marco de un desarrollo sostenible y más resiliente ante el cambio climático, generando oportunidades de empleo y mejores ingresos, sobre todo para evitar la migración de los jóvenes.

Esta experiencia ayudó a lograr el objetivo central del Proyecto, que fue generar un Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible, modelo de intervención que permitiera replicar la experiencia de desarrollo en un amplio número de territorios, que al igual que el Ejido San Felipe requieren avanzar en acciones de adaptación ante las amenazas del cambio climático e incrementar así su resiliencia.

Parte clave en ello, es la capacitación de profesionales especializados en la aplicación de este Modelo de Gestión Territorial que sustenta sus acciones en un continuo trabajo para apoyar y fortalecer el desarrollo de las capacidades locales, con la apuesta de generar procesos sostenibles de desarrollo. Por ello, el presente e-book pretende poner a disposición de los técnicos independientes e institucionales una Guía Metodológica para la aplicación del Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible, guía que se sustenta además en un conjunto de herramientas que puedan fortalecer sus intervenciones en los espacios rurales.

El IICA difunde los conocimientos generados a través de sus mecanismos de cooperación técnica, a efecto de replicar y escalar la aplicación del Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible, tanto en México como en los Estados Miembros, sobre todo en apoyar el desarrollo de las capacidades profesionales de los técnicos que tienen la trascendente tarea de trabajar con la población rural más vulnerable al sumarse a la pobreza los impactos del cambio climático.

Diego Montenegro Ernst
Representante
Oficina IICA en México



PRIMERA PARTE

Consideraciones conceptuales y metodológicas para la construcción de una gestión territorial para el desarrollo sostenible



1) ¿Por qué necesitamos una guía para el desarrollo sostenible de nuestros territorios?

1.1 Fundamentos de esta guía metodológica

El Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible se deriva de la implementación del Proyecto “Gestión del Conocimiento para la Adaptación de la Agricultura Familiar al Cambio Climático” – INNOVA AF financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), que de manera particular para estos fines se instrumentó en el Ejido San Felipe, del Municipio de Dr. Arroyo en el Estado de Nuevo León, situado en el semiárido del norte de México, en colaboración con el Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de las Zonas Semiáridas (Prodezsa) operado por la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR).

En este marco, se planteó la generación del Modelo de Gestión Territorial como un ejercicio para orientar el diseño y aplicación de diversos instrumentos, herramientas o técnicas metodológicas, que permitan un abordaje que cumpla con las siguientes consideraciones:

- Enfoque territorial con hincapié en el proceso histórico, la institucionalidad local (gobernanza) y la gestión comunal.
- Enfoque de paisaje con énfasis en servicios ecosistémicos, conservación de la naturaleza y cambio climático.
- Focalizar como sujeto de desarrollo a la unidad de producción familiar en el ámbito comunal, con perspectiva de género y etaria.
- Fortalecimiento de los sistemas de producción territorial desde una perspectiva ambiental, social y económica.
- Rescate de infraestructura hídrica y productiva factible de contribuir a la gestión territorial del desarrollo.



- Desarrollo continuo de capacidades productivas, organizacionales y de gestión local.
- Diálogo de saberes como estrategia de gestión del conocimiento a partir del encuentro entre saberes locales y los saberes técnicos y científicos.
- Procesos de diagnóstico, planeación y gestión determinados, ejecutados y evaluados por los sujetos del desarrollo.

Estas consideraciones permean tanto la concepción del Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible como el diseño instrumental de la Guía Metodológica para su Aplicación, definiendo la forma en que tendrá que darse la relación entre quienes intervienen y los sujetos del desarrollo, con la apuesta de trabajar por el desarrollo permanente de capacidades que lleven a los actores locales hacia la transformación de su realidad, en la búsqueda de incrementar su resiliencia territorial ante el cambio climático.

En este marco, este documento presenta la Guía Metodológica para la Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible, la cual es el resultado de una potente reflexión realizada por múltiples actores involucrados en procesos de gestión territorial, es decir, no se trata de una guía teórica, sino del resultado de la experiencia concreta, con el afán de que los enfoques, principios, fases y herramientas implicados en el Modelo de Gestión Territorial, puedan ser utilizados por cualquier profesional, agencia u organismo orientado al desarrollo de localidades o regiones rurales frente a los desafíos que representa el cambio climático.



1.2 ¿Cómo se construyó esta guía metodológica?

En México, el Proyecto “Gestión del Conocimiento para la Adaptación de la Agricultura Familiar al Cambio Climático” INNOVA AF se planteó como propósito fundamental la construcción de un Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible en Zonas del Semiárido, a partir de la concepción y aplicación de una experiencia de gestión territorial.

Dicha experiencia se implementó en el Ejido San Felipe del municipio de Dr. Arroyo en el estado de Nuevo León, dentro del semiárido del norte de México. Este Ejido cuenta con poco más de 2,450 hectáreas donde predomina el matorral xerófilo, presenta un promedio anual de precipitación de 360 mm y es habitado por 89 personas que integran 21 familias.

Aunque la superficie parcelada alcanza las 546 Ha, en realidad son aprovechadas solamente alrededor de 50 Ha para el establecimiento de milpa (maíz, frijol y calabaza) para autoconsumo. Ello debido principalmente a la baja precipitación que en los últimos 6 años se ha acentuado, propiciando así mayores periodos de sequías y resultados muy pobres en su actividad agrícola.

Por otra parte, 1,455 Ha de uso común son aprovechadas principalmente como agostaderos para el pastoreo de cabras, obteniendo para venta cabritos y leche, además de la libre crianza de caprinos, bovinos y equinos que conforman una estrategia de ahorro para las familias en casos de urgencias monetarias. El resto de la superficie lo conforman los solares y terrenos de reserva para la zona urbana.

El Ejido San Felipe está catalogado como una localidad de Alta y Muy Alta marginación, donde el aprovechamiento de su territorio no alcanza para satisfacer sus necesidades de sobrevivencia, por lo que diariamente la mayor parte de las familias venden su mano de obra en localidades aledañas para sufragar el gasto familiar.





En este contexto, es que se planteó un modelo inicial de gestión territorial para el desarrollo sostenible sustentado en los enfoques de territorio/paisaje y una serie de principios metodológicos para el desarrollo de capacidades locales.

Sobre este modelo inicial se diseñó una estrategia de intervención organizada en diferentes fases: estudios previos, diagnóstico integral, planeación, gestión y evaluación; para las cuales se concibieron y organizaron diversas herramientas metodológicas que cumplieran con los enfoques y principios considerados para el modelo.

Derivado de la concepción e implementación de la estrategia de intervención por cerca de dos años de trabajo, es que se probó el modelo inicial, así como la aplicación y ajuste de las herramientas metodológicas diseñadas, de lo cual se derivan los elementos que dieron las bases para la sistematización de la experiencia y diseño de la presente Guía Metodológica para la Aplicación del Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible.

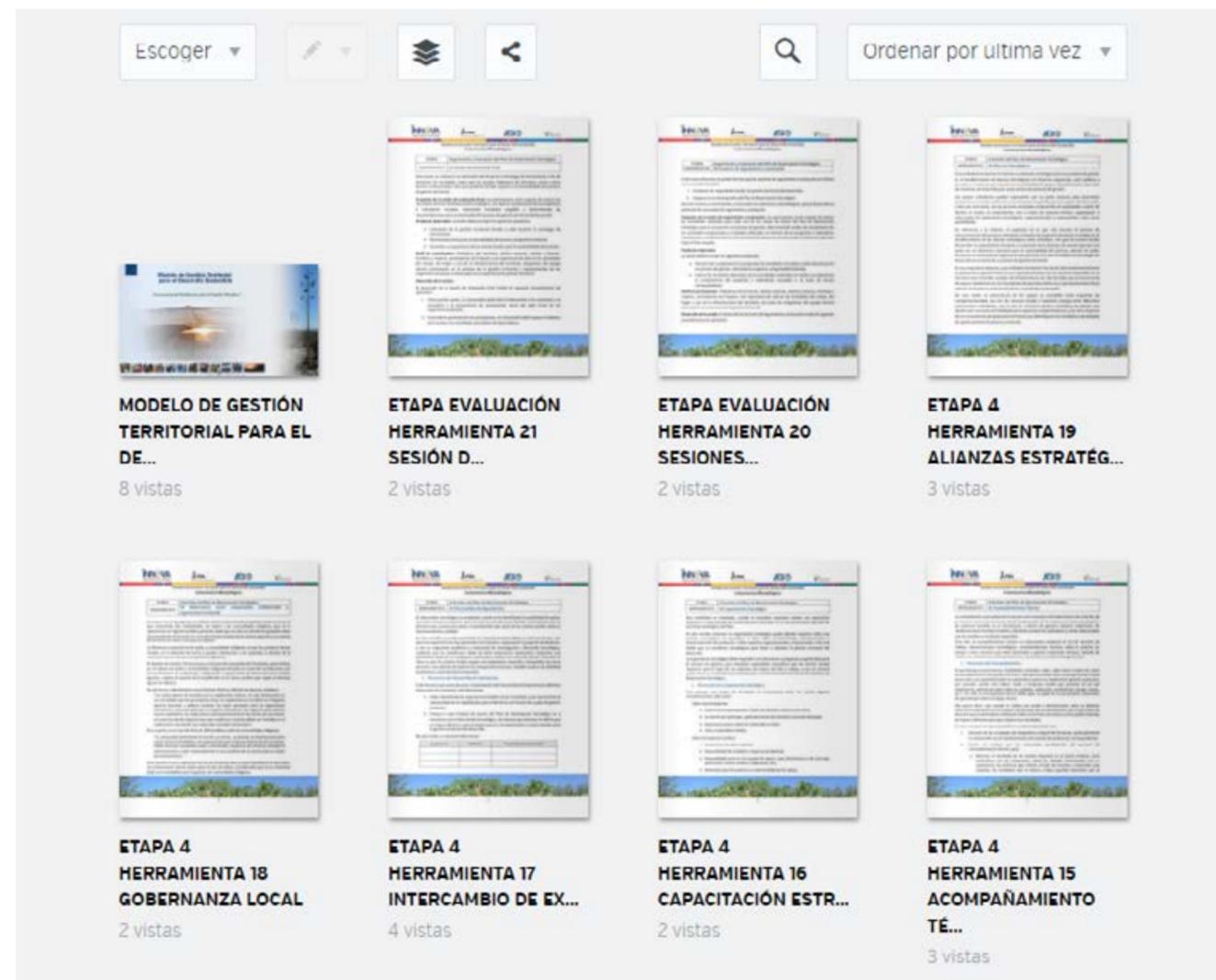
1.3 ¿Cómo leer e interpretar esta guía metodológica?

Esta Guía Metodológica no pretende ser el a, b, c, ... de una receta, ni mucho menos una camisa de fuerza, sino todo lo contrario, es concebida como un referente metodológico organizado en diferentes fases y herramientas que sobre todo busca orientar una forma de trabajar con los actores de los espacios rurales, a fin de fortalecer las capacidades territoriales que acrecienta su resiliencia frente al cambio climático.

Lo anteriormente expuesto, es una invitación para que el usuario de la Guía Metodológica haga todas las adaptaciones que considere pertinentes para atender la realidad en la que interviene, partiendo de la base que cada territorio es particular y que presenta condiciones y características que lo hacen único, sean de índole ambiental, económico o social, por lo que seguramente es necesario valorar la viabilidad aplicativa de cada herramienta metodológica, realizar las adecuaciones que en su caso se consideren convenientes o, incluso, utilizar alguna otra herramienta disponible en el amplio mundo del desarrollo rural.

En este sentido, la Guía Metodológica de manera general está conformada por tres elementos:

1. Un texto central que presenta los enfoques, principios, fases e instrumentación del proceso de construcción orientado a la gestión territorial para el desarrollo sostenible.
2. Materiales fotográficos y audiovisuales que ilustran y dan testimonio de la aplicación de las distintas fases del proceso de construcción y gestión territorial de desarrollo.
3. Repositorio de 21 herramientas metodológicas generadas durante la experiencia, así como la sugerencia de otras alternativas metodológicas para ser utilizadas en algunas de las fases del proceso metodológico.





Teniendo en cuenta estos elementos para la lectura e interpretación de esta guía se sugiere al lector tener en cuenta las siguientes posibilidades:

- El texto central puede ser consultado de manera secuencial moviéndose a través de los vínculos dispuestos para avanzar y retroceder, o bien elegir un tema o fase en particular del Modelo, para ello basta con posicionarse en el Índice del documento y activar el vínculo sobre el texto de interés.
- En el desarrollo del documento podrán observarse de manera directa algunas imágenes ilustrativas, pero también se tendrá la opción de activar vínculos para desplegar alguna galería fotográfica o también material audiovisual vinculado al tema o fase en estudio o revisión.
- En la descripción de las diferentes fases del Modelo de Gestión Territorial, de acuerdo a las actividades que cada una de ellas conlleva, se resaltan los vínculos con las Herramientas Metodológicas que corresponden, las cuales están identificadas con el nombre que se les ha etiquetado para facilitar su identificación. Estas Herramientas se han integrado en formato PDF, de manera que el usuario de la Guía puede guardar cada una de ellas en cualquier dispositivo que disponga, a fin de facilitar su consulta en cualquier lugar que lo requiera para su aplicación.



2) Enfoques conceptuales para construir un proceso de desarrollo sostenible de los territorios rurales

2.1 Elementos clave para la concepción de un modelo de gestión territorial para el desarrollo sostenible

La concepción del Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible, y por ende la guía metodológica que permite su implementación, pasa necesariamente por considerar dos perspectivas de abordaje:

- La concerniente al enfoque territorial del desarrollo, dado que es imprescindible abordar como unidad de gestión al territorio, con sus implicaciones históricas, sociales y económicas.
- Por otra parte, generar un desarrollo sostenible nos lleva a considerar el manejo integrado del paisaje, colocando a la especie humana en el contexto de su entorno ecosistémico.

Bajo este contexto, en la concepción del Modelo se consideró pertinente realizar una conjugación de ambas perspectivas, de manera que en el diseño de la estrategia de intervención y las herramientas metodológicas, permeara la integración de ambas perspectivas.

Por otra parte, la propuesta pone énfasis en la perspectiva de la unidad de Producción Familiar como la célula sobre la que se integra tanto el tejido social, como los sistemas locales de aprovechamiento y producción en torno a los recursos naturales disponibles. Tomando en cuenta que la gestión del desarrollo territorial implica pensar de otra manera, ya no sólo en términos sectoriales, sino también en términos de territorios y sistemas complejos.

Por último, y vinculado al punto anterior, hay que considerar que el desarrollo de las capacidades de la gente es la clave de la sostenibilidad en la dinámica de desarrollo.

2.2 Hay que pensar en términos de territorios y paisajes

En lo referente a la perspectiva territorial, los elementos que se resaltan son los siguientes:

- Primeramente, comprender que la realidad territorial es el resultado de un proceso histórico, en el que los actores locales han llevado a cabo una apropiación de los recursos naturales disponibles, a efecto de ser aprovechados para producir bienes y servicios que les permitieran satisfacer sus necesidades vitales, generando un sistema económico particular, así como estableciendo términos de intercambio tanto en su interior, como con su entorno, para gestar así condiciones de mercado. De este modo, el territorio ha sido modelado tanto sobre el aprovechamiento de sus recursos naturales, como en la instalación de infraestructura productiva o de servicios públicos, que se integra a las formas y mecanismos de trabajo y vida de la comunidad.
- Aunado a ello, se ha gestado una institucionalidad local, que más allá de los ordenamientos jurídicos y normativos federales, estatales o municipales, se expresa territorialmente en instancias, procesos y decisiones que de manera directa asumen los actores locales para regular los derechos de participación o acceso a los bienes y servicios territoriales, al aprovechamiento de los recursos naturales y a la toma de decisiones, entre otros aspectos, que afectan directamente la forma en que actúa el conjunto social, asumiéndose como los esquemas de la gobernanza que permiten gestar el desarrollo local.
- Desde esta visión, la competitividad territorial deriva de la relación que se establece entre las instancias que velan por la dotación y funcionalidad de los bienes públicos en el territorio, como lo son los servicios de educación, salud, comunicaciones, energía, agua, etc. y los actores económicos dedicados a la generación de riqueza mediante la producción de bienes y servicios. Buscando así que esta relación propicie condiciones favorables para las aspiraciones de mejor vida y trabajo para los pobladores, creando oportunidades de empleo, ingreso, educación, salud, cohesión social y gobernabilidad, entre otras.

Para el caso de la perspectiva de paisaje, los elementos que se consideran son los siguientes:

- Primeramente es necesario rescatar la valoración de la funcionalidad ecosistémica, dado que ello da cuenta de la sostenibilidad de los servicios ecosistémicos que la sociedad local dispone para su vida y trabajo, como lo son los de aprovisionamiento (energía, agua, alimento y leña), de regulación (clima, purificación de agua y contención de deslaves), de apoyo (biodiversidad, suelo y polinización) y de cultura (recreación y educación).
- En este marco, la sociedad de un determinado territorio genera los medios y estrategias de vida que le permiten hacer uso de los servicios ecosistémicos para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación y cobijo, entre otras, además de generar bienes y servicios para su desarrollo económico.
- En este mismo sentido, la conectividad biológica que puede sostener la conservación del ecosistema con el entorno territorial fortalece la disponibilidad de los servicios ecosistémicos, propiciando mejores condiciones para avanzar hacia la adaptación ante el cambio climático. En ello, el factor clave es la conservación de la biodiversidad que retribuye y fortalece la funcionalidad ecosistémica.
- En la perspectiva del paisaje, la observación local del comportamiento del clima permite identificar los riesgos climáticos que pueden presentarse en el territorio, procediendo a realizar una valoración del grado de vulnerabilidad en el que se encuentra la comunidad ante los mismos. En este sentido, para mantener la funcionalidad ecosistémica es pertinente incorporar medidas y prácticas de adaptación basadas en el ecosistema.

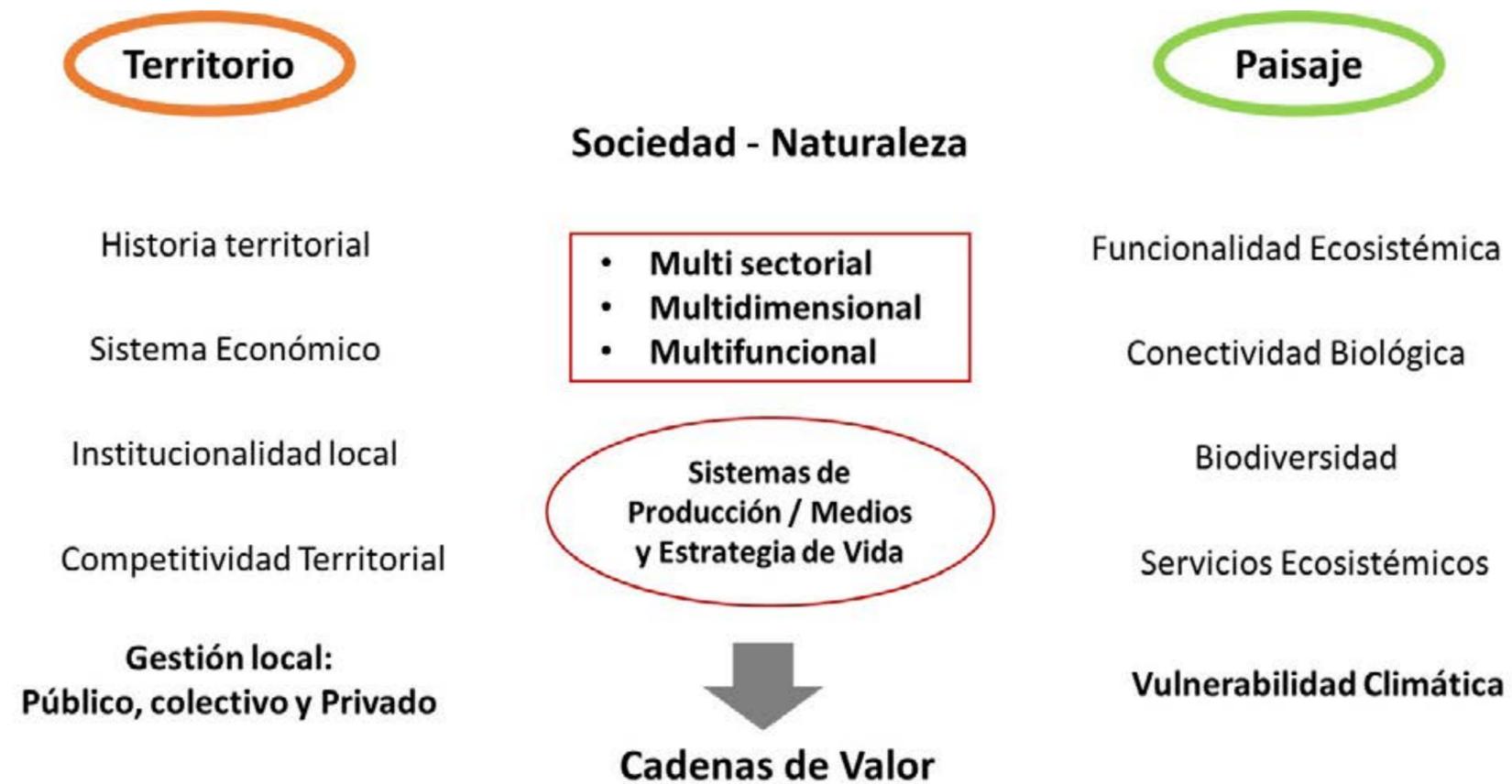






Ahora bien, para el marco conceptual del Modelo de Gestión Territorial, la concatenación entre las perspectivas de territorio y paisaje se sustenta en las siguientes conclusiones:

- La cultura local, entendida como la forma en que la sociedad se conduce y expresa frente a su entorno y entre los miembros de la comunidad, resulta de la interacción sociedad-naturaleza, dado el modo en que históricamente el conjunto social se ha apropiado de los recursos naturales y ha modelado el paisaje.
- La generación de un sistema económico expresado en sistemas de producción que se vinculan con los medios y estrategias de vida construidos localmente, en aras de hacer el mejor aprovechamiento posible de los recursos naturales.
- La generación de un sistema de valores locales, de usos y costumbres, que sustentan una gobernanza territorial para la gestión del desarrollo desde los propósitos del conjunto social, considerando sus propias formas de organización, cooperación y colaboración.
- En gran medida, mejorar las condiciones de vida y trabajo, implica abordar el mercado como un instrumento de intercambio de bienes y servicios, mediante el cual el territorio y el paisaje interactúan con un espacio más amplio, donde la gestión local organizada es de suma importancia para incursionar con mayores posibilidades de éxito en diferentes frentes de mercadeo (internos y externos).
- En ambos enfoques es pertinente reconocer que tanto el paisaje como el territorio son realidades complejas con manifestaciones multisectoriales, multifuncionales y multidimensionales.



2.3 Poner el foco de atención en la Unidad de Producción Familiar

Ahora bien, en el marco de la perspectiva territorial y de paisaje, el abordaje de la agricultura familiar, necesariamente nos coloca frente a la conceptualización de las unidades de producción familiar (UPF) como las células del tejido social y productivo del territorio/paisaje.

Estructuralmente, la UPF es concebida como el grupo familiar y su acceso a las dotaciones que dispone como lo son el solar urbano, terrenos parcelados y tierras de uso común, además de la vivienda con su mobiliario y enseres, así como equipos, maquinaria, animales y otros elementos de que pudiera disponer para sus actividades productivas.



Desde el punto funcional, para el Modelo de Gestión Territorial se concibe a la UPF desde dos funciones sustantivas:

1. La actividad económica/productiva, generadora de productos de autoconsumo o de intercambio comercial, o bien la venta de mano de obra o empleo para la obtención de ingresos.
2. El hogar, como espacio de convivencia, desarrollo y formación de sus miembros, donde se presentan aspectos relevantes como la alimentación, la higiene y la educación, además de los valores y tradiciones vinculadas a la identidad territorial.

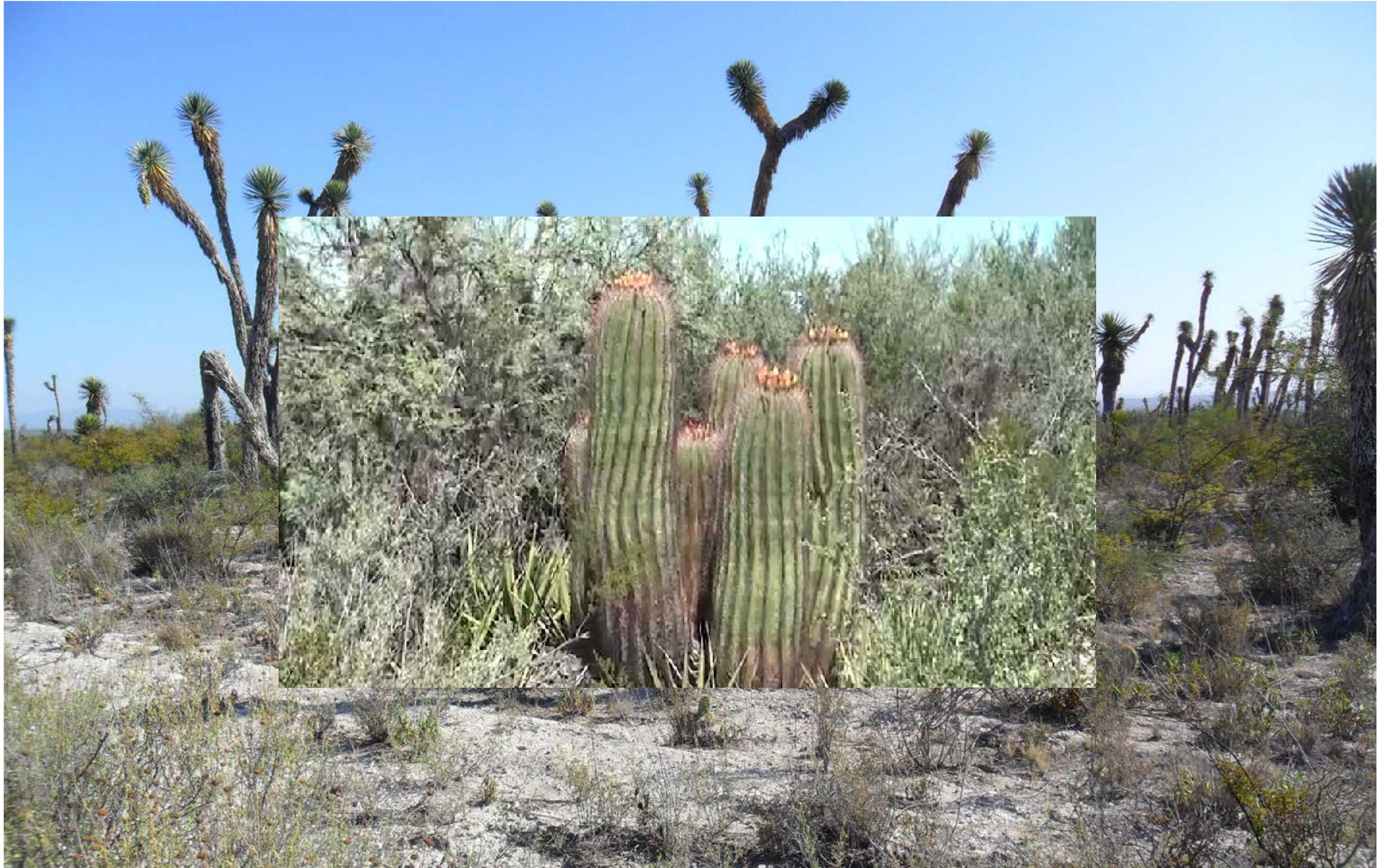
En este marco, la caracterización estructural y funcional de las UPF, da elementos sustanciales sobre la gestión actual y futura del territorio, donde se expresan dos componentes territoriales de significativa relevancia para el desarrollo local:

- Sistemas de producción territorial, donde se soportan los procesos económicos locales y representan la oportunidad de acrecentar su productividad, además de integrar nodos de la cadena de valor que permitan la generación y retención de valor en el territorio, mejorando oportunidades de ingreso y empleo.
- Tejido y cohesión social, que conforma la plataforma para el fortalecimiento de la institucionalidad territorial, en aras de generar mejores condiciones para una gobernanza sustentada en las capacidades locales.

2.4 La gestión del desarrollo territorial implica nuevas capacidades en los actores locales

Una de las aristas que definen la marginación en la que se encuentran la mayoría de los territorios rurales, es la que se deriva de la falta de acceso al conocimiento científico, la información y la tecnología, que les permita tomar mejores decisiones para innovar sus procesos productivos o bien sus formas de vida.

En los esquemas tradicionales, hay una entidad, especialista o técnico que pretende “llevar”, “transmitir” o “transferir” determinada información, práctica o tecnología para solucionar un problema u oportunidad que dicho agente considera favorable para los sujetos que atiende.





Sin embargo, en la mayoría de los casos fracasa la adopción de la propuesta, sea porque los sujetos:

- No comprenden el beneficio del cambio,
- No desarrollaron las capacidades para aplicarlo,
- No cuentan con las condiciones económicas para operarlo,
- No tienen acceso a los equipos o insumos requeridos, o
- No responde a una real oportunidad de mercado.

En fin, una diversidad de asuntos que en su oportunidad no fueron abordados, discutidos, analizados y definidos por quienes tienen que hacer el cambio: los sujetos del desarrollo.

Por lo tanto, es muy probable que no se haya propiciado un cambio real que se sustente en nuevas capacidades para que los sujetos del desarrollo logren mejores condiciones de trabajo o vida, o sea la transformación de su realidad (no se facilita la participación, compromiso y apropiación de los actores locales).

Por ello, la estrategia para llevar a cabo los procesos de diagnóstico, planeación y gestión en el Modelo de Gestión Territorial, se sustentan en la instrumentación de un Diálogo de Saberes¹ entre quienes intervienen (organismos, instituciones educativas y de desarrollo tecnológico, agencias o técnicos), que poseen conocimientos científicos, avances tecnológicos, métodos o información de mercado, clima u otros, con los sujetos de desarrollo que poseen conocimientos empíricos e históricos de su territorio, como lo es la forma en que se ha comportado localmente el clima y sus ciclos productivos, tecnologías tradicionales, estructuras de apropiación y acceso a los recursos naturales y sus formas de aprovechamiento, canales locales de comercialización, precios y condiciones de venta, usos y costumbres, esquemas de organización local, etc., que son elementos muy valiosos para trabajar en la gestión territorial, además de que no hay de otra, pues según todo lo expuesto anteriormente: el punto de partida es la experiencia y las capacidades previas de los sujetos del desarrollo.

¹ Fabiola Bernal (2014) expresa que desde la época de los 70 se desarrolla el concepto de Diálogo de Saberes en el marco de la intensa discusión teórica y política que recorre América Latina durante dicha década con la presencia de intelectuales de diversas profesiones insertados en los movimientos populares: sociólogos/as, antropólogos/gas, economistas, entre otros, que llegan a las comunidades y requieren encontrar mecanismos de interlocución con las mismas, reflexionan sobre sus propias prácticas y ven cuestionado la existencia de un saber único proveniente de la ciencia moderna, lo cual les lleva a una revalorización de los saberes populares con los que interactúan, valorar dicho saber y reconocer a los otros como sujetos de conocimiento.

En este sentido, deben aplicarse métodos, técnicas y herramientas que propicien este diálogo de saberes para construir las soluciones más factibles en el avance hacia el escenario deseado, que los actores del territorio han determinado.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



2.5 El desarrollo de las capacidades de la gente es la clave de la sostenibilidad en la dinámica de desarrollo

Lograr el desarrollo de las capacidades de la gente implica responder a la pregunta ¿Cómo aprende la gente? Particularmente como es que aprenden los adultos y los jóvenes.

Sin lugar a dudas en las ciencias podemos encontrar distintos principios para ayudarnos a entender el fenómeno del aprendizaje humano, como lo son la neurología, la antropología, la psicología, la semiótica, la epistemología y la didáctica, no obstante, no es la pretensión de esta Guía Metodológica abordar la explicación de lo que estas ciencias nos muestran, sino considerarlas y asumir las siguientes consideraciones:

- Los jóvenes y adultos en el campo cuentan con diversas capacidades derivadas de su experiencia previa de vida y trabajo.



- La forma en que actúan en su ámbito productivo, familiar, comunal o frente a su entorno natural, se sustenta en las explicaciones que tienen de su vida y trabajo inscritas en sus capacidades previas, lo cual ha modelado y sigue modelando el territorio que habitan.
- Lograr que actúen de manera distinta para transformar su realidad (vida y trabajo; territorio), requiere necesariamente que generen nuevas explicaciones sobre cómo funcionan las cosas que hacen.
- Para lograr esas nuevas explicaciones, es necesario también que los jóvenes y adultos de un determinado territorio se enfrenten a su realidad, la diagnostiquen para comprender las causas y efecto de sus actos y el funcionamiento de su entorno, de cómo usan los recursos que disponen y cómo se relacionan entre ellos, entre otras cosas.
- Cuando los adultos logran una reinterpretación de su realidad (comprensión de las causas y efectos), se alcanza una condición propicia para la toma de decisiones y construcción de un plan que los oriente hacia una realidad deseada, de acuerdo a sus propias aspiraciones de bienestar.
- La gestión del plan es el proceso de transformación de la realidad territorial para alcanzar mejores condiciones de vida y trabajo, el cual deberá sustentarse en un amplio esfuerzo de desarrollo de capacidades productivas, organizacionales, gestoras, empresariales, etc. mas allá de las necesidades de inversiones productivas que tengan que resolverse.
- Finalmente, realizar el seguimiento y evaluación de las acciones realizadas en la gestión del plan, por un lado apoya la organicidad y pertinencia de la acción emprendida, y por otra parte consolida la participación, compromiso y apropiación de la gestión territorial para el desarrollo sostenible por parte de los actores locales.

Con base a las consideraciones anteriores, la concepción del Modelo de Gestión Territorial se sustentó en el reconocimiento de que los únicos que pueden llevar una transformación sostenida y sostenible son los propios actores locales. Para ello, era necesario privilegiar una intervención focalizada en el desarrollo de las capacidades locales, por encima de la dotación de apoyos destinados a inversiones productivas.



De este modo, se generaron 6 principios para el diseño del instrumental metodológico probado en la concepción e implementación del Modelo de Gestión Territorial.

1. Toda acción debe estar articulada a los procesos de vida y trabajo de los sujetos del desarrollo, de modo que el propio trabajo se convierte en una oportunidad de aprendizaje.
2. El proceso debe facilitar la generación de productos útiles para los sujetos, como lo pueden ser proyectos de inversión, planes de mejora, cambios tecnológicos o planes de desarrollo, entre otros, conforme a las expectativas de creación o mejora de sus procesos de trabajo y vida.
3. Los aprendizajes a desarrollar deben ser significativos para los sujetos, considerando dos criterios sustantivos:
 - Los propósitos y resultados de aprendizaje propuestos deben satisfacer las necesidades subjetivas y objetivas de los sujetos, a efecto de gestionar la mejora de sus procesos de vida y trabajo.
 - Los contenidos para el proceso de formación deben manejar enfoques, perspectivas y conceptos que consideren y estén cercanos a la experiencia y capacidades previas de los sujetos del desarrollo.
4. Las capacidades a desarrollar deberán tener valor de uso, en la medida que puedan ser aplicados de manera inmediata en la creación o mejora de los procesos de trabajo y vida.
5. El desarrollo de capacidades debe incorporar a la población en la construcción, discusión, decisión, sostenimiento, realización y control de los productos y aprendizajes generados con un sentido de participación social, que facilite la construcción de un sujeto protagónico y responsable de su propio desarrollo.
6. La evaluación de las acciones desarrolladas debe tener un carácter formativo, por lo que se enfocan en resultados: desempeño, productos y conocimientos alcanzados y valorados por los propios actores territoriales.



Para considerar estos seis principios, necesariamente se privilegia el empleo de métodos, técnicas y recursos metodológicos que se inscriben en un enfoque constructivista para el desarrollo de las capacidades de la gente.



Principios del Modelo de Gestión Territorial

Toda acción debe ser trabajo de los sujetos y debe estar articulada a los procesos de vida y desarrollo.

El proceso debe facilitar la generación de productos útiles para los sujetos, conforme a las expectativas de mejora de sus procesos de trabajo y vida

Los aprendizajes deben ser significativos para los sujetos, considerando que:

- * Los propósitos y resultados deben satisfacer sus necesidades subjetivas y objetivas.
- * Los contenidos de formación deben considerar y estar cercanos a su experiencia y capacidades.

Las capacidades a desarrollar deberán tener valor de uso y de aplicación inmediata en la creación o mejora de los procesos de trabajo y vida.

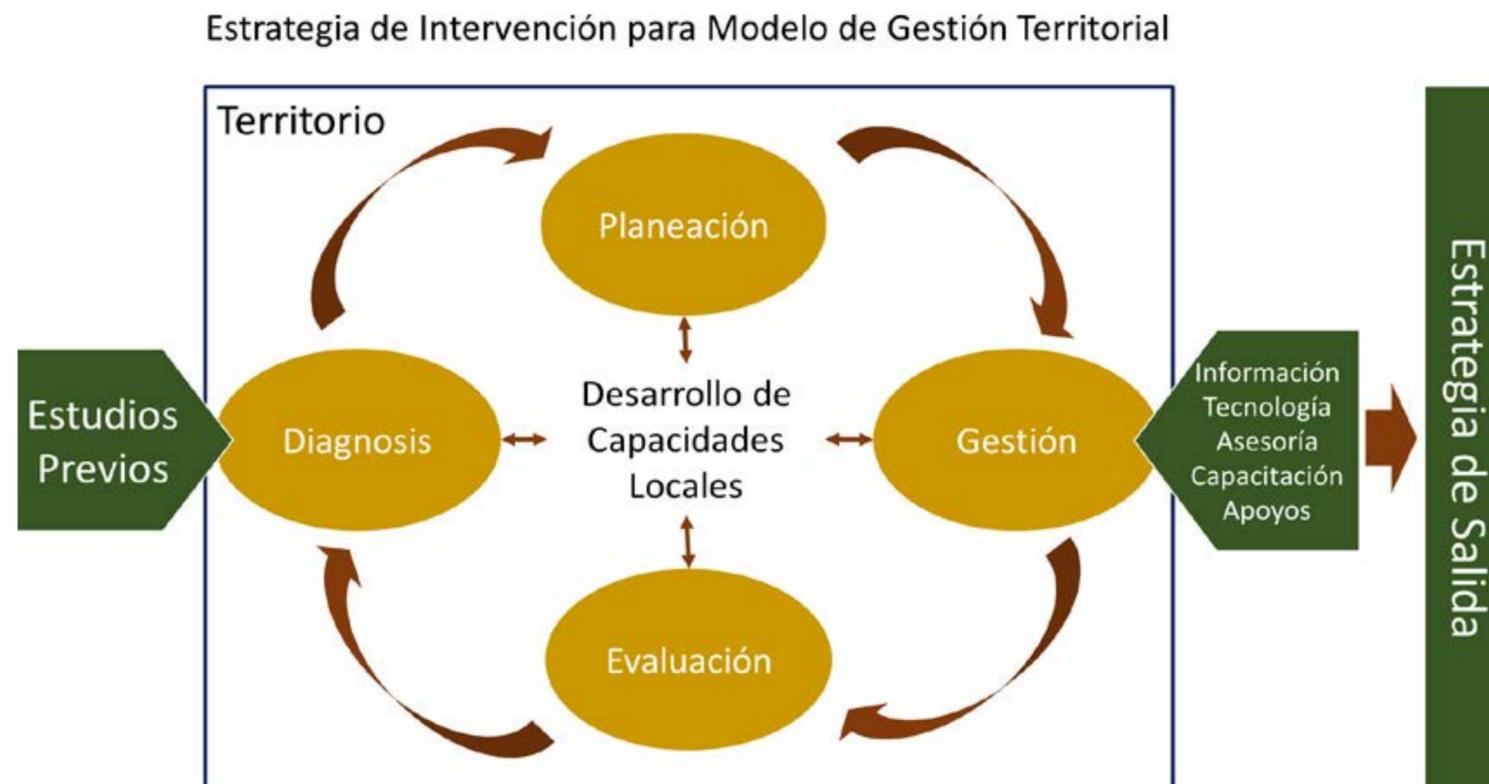
El desarrollo de capacidades debe incorporar a la población considerando la construcción de un sujeto protagónico y responsable de su propio desarrollo.

La evaluación de las acciones desarrolladas debe tener un carácter formativo, por lo que se enfocan en resultados: desempeño, productos y conocimientos alcanzados y valorados por los propios actores territoriales.

3) Fases e instrumentos para construir una dinámica de gestión territorial para el desarrollo sostenible

Las fases e instrumentos para construir una dinámica de gestión territorial se diseñaron a partir de los enfoques y principios antes descritos, así como en el reconocimiento de las bases de actuación inscritas en toda acción humana.

En la inteligencia que la modelación del territorio deriva fundamentalmente de las capacidades instaladas en las personas que las habitan, que al realizar procesos de diagnóstico, planeación, gestión y evaluación, propios de la acción humana, se van generando nuevas capacidades para modificar la realidad territorial y, que a su vez, el territorio transformado impulsa el desarrollo de nuevas capacidades en las personas.



3.1 Estrategia de intervención para la implementación del modelo de gestión territorial

La estrategia de intervención inicia a partir de que el interviniente, sea un equipo de trabajo o un solo responsable, realiza los estudios previos para que cuente con la información clave que le permita comprender los principales rasgos ambientales, sociales y económicos del territorio, de manera que con ello tenga los elementos para adaptar una intervención metodológico que fortalezca la gestión territorial con base a la acción local.

La estragia se orienta a dinamizar el Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible en sus fases de Diagnósis, Planeación, Gestión y Evaluación con una acción protagónica de los actores locales, que se asumen como sujetos del desarrollo.

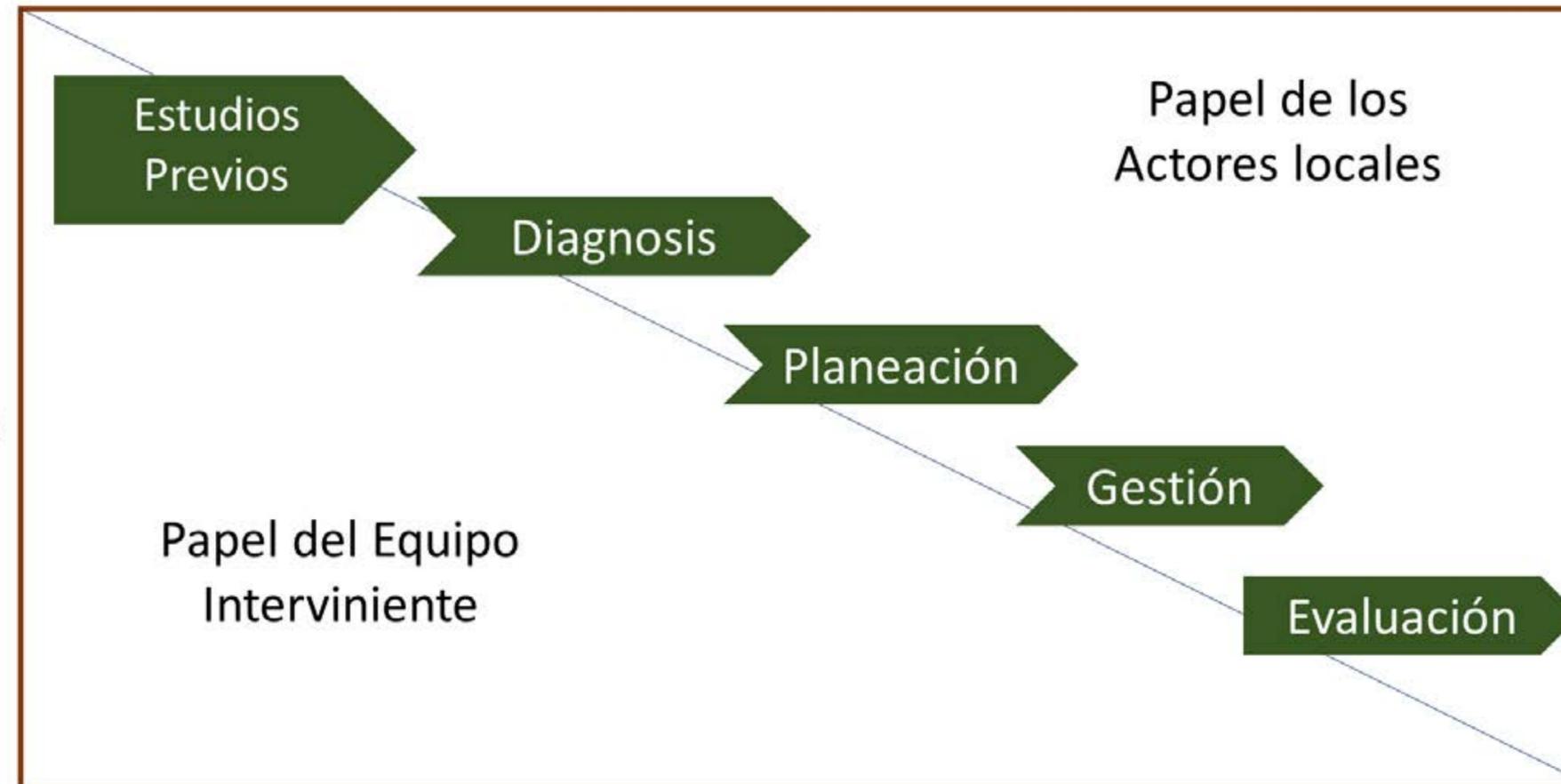
- 1era. Diagnóstico integral
- 2da. Planeación Estratégica
- 3era. Gestión Territorial
- 4ta. Seguimiento y Evaluación

De manera particular, en la Fase de Gestión Territorial se fortalece el proceso de diálogo de saberes y la aplicación de los principios metodológicos, para que eventuales aliados estratégicos, como instituciones académicas y de investigación, organismos de la sociedad civil u organismos gubernamentales, así como asesores técnicos y capacitadores, aporten diversos contenidos de utilidad para los actores locales, así como diversos apoyos de inversión productiva o social.

Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible



La estrategia prevé una estrategia de salida, que propicie condiciones de sostenibilidad del Modelo de Gestión Territorial, evitando el hecho frecuente que a la salida de los intervinientes se presenta la caída de los procesos. En este sentido, la estrategia considera como un aspecto sustancial el papel que deben ir jugando quienes intervienen y los actores locales.



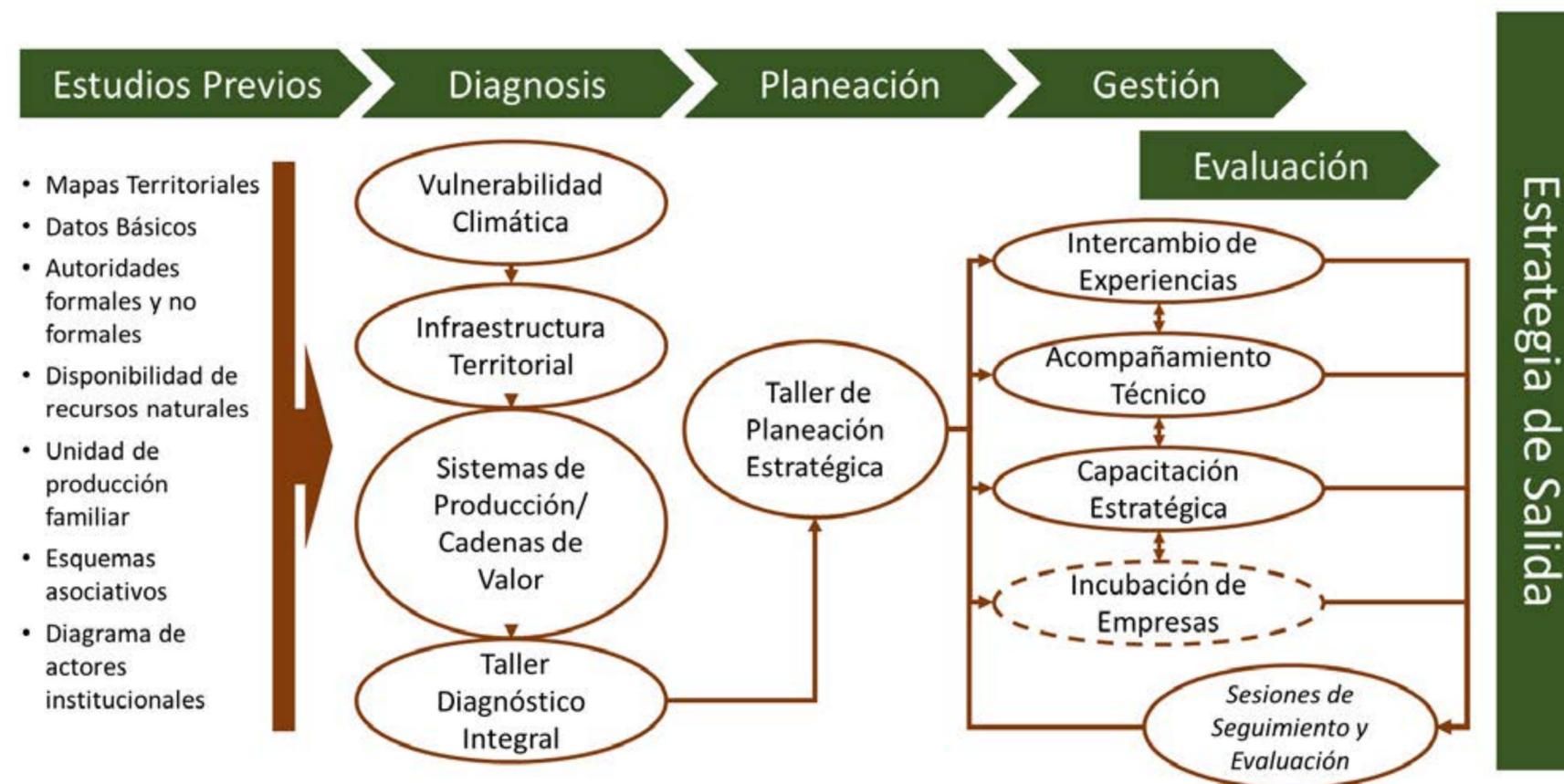
Es de suma relevancia asegurar que en la medida que avanza la aplicación del Modelo de Gestión Territorial, el papel protagónico de los actores locales debe ir en crecimiento, mientras que el papel protagónico que corresponde al o los intervinientes debe ir de más a menos, lo cual no merma su responsabilidad profesional de apoyar la ejecución del proceso.

Con este propósito, en cada una de estas fases se integran de diversas herramientas metodológicas en las que prevalecen actividades que facilitan la participación y propician la responsabilidad y apropiación por parte de los actores locales de su proceso de gestión para el desarrollo territorial.

3.2 Los instrumentos y las herramientas disponibles para la construcción del proceso de desarrollo territorial

Cabe destacar que las herramientas metodológicas generadas para la aplicación del Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible fueron diseñadas y aplicadas en un contexto territorial en específico, por lo que aun cuando se considera que su aplicación puede darse para diversos territorios con características y condiciones distintas, lo más deseable es que en el marco de los enfoques y principios antes descritos, puedan hacerse los ajustes, modificaciones o sustituciones que se consideren convenientes, a fin de adaptarse a las condiciones particulares que demanden otros territorios. De modo general, las herramientas metodológicas por Fase se indican a continuación.

Instrumentación Metodológica del Modelo de Gestión Territorial



Para tener mayor precisión en la identificación de las Herramientas Metodológicas para cada una de las Fases del Modelo, a continuación se relacionan con el nombre que las podrás reconocer dentro de este documento:

| ETAPA | HERRAMIENTA | FICHA |
|--|--|--|
| 1 Estudios Previos | 01 Mapas en Aplicación Digital | |
| | 02 Datos Básicos | |
| | 03 Autoridades formales y no formales | |
| | 04 Disponibilidad de recursos naturales | 1: Descripción del estado de recursos naturales |
| | 05 Caracterización unidad de producción familiar | 2: Ficha de entrevista a las Unidad de Producción Familiar |
| | 06 Esquemas asociativos | 3: Registro de Organizaciones |
| | 07 Diagrama de actores institucionales | |
| 2 Diagnóstico Integral Participativo | 08 Taller de Vulnerabilidad Climática | |
| | 09 Valoración de la infraestructura, maquinaria y equipo | 4: Valoración de Infraestructura Territorial” |
| | 10 Taller Oportunidades de Mejora de los Sistemas de Producción | |
| | 11 Taller de Diagnóstico Integral | |
| 3 Planeación Estratégica | 12 Taller de Planeación Estratégica | |
| 4 Gestión del Plan Estratégico | 13 Facilitación del proceso de gestión | |
| | 14 Integración de Fichas Técnicas para Prácticas Adaptación Basadas en Ecosistemas (AbE) | |
| | 15 Acompañamiento Técnico | |
| | 16 Capacitación Estratégica | |
| | 17 Intercambio de Experiencias | |
| | 18 Gobernanza Local | |
| | 19 Alianzas Estratégicas | |
| Seguimiento y Evaluación del Plan de Reactivación Estratégico | 20 Sesiones de seguimiento y evaluación | |
| | 21 Sesión de evaluación final | |

Cabe mencionar que el Modelo de Gestión Territorial prevé una estrategia de salida al cierre de la intervención, lo cual forma parte de las orientaciones metodológicas que habrán de describirse para el presente documento.

Para una mejor comprensión del Modelo y facilitar el acceso a las herramientas metodológicas, como se mencionó anteriormente, se ha integrado un reservorio de manera que dentro del desarrollo de la descripción de la Guía Metodológica, podrán identificarse los vínculos de acceso a cada una de ellas, según corresponda a su aplicación en cada Fase.

Cabe mencionar, que en cada herramienta metodológica se describen de manera detallada la Fase del Modelo en que se insertan, su objetivo, el producto a obtener, el procedimiento de aplicación y los elementos de apoyo requeridos, de manera que cada una se aborda como un instrumento por sí mismo.

Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible
Instrumentos Metodológicos

| | |
|-------------|--|
| ETAPA | 4 Gestión del Plan de Reactivación Estratégico |
| HERRAMIENTA | 17 Intercambio de Experiencias |

El intercambio tecnológico es empleado cuando se ha identificado la posibilidad de aplicar una determinada innovación, pero la cual de entrada no es factible instrumentarse en el territorio por asuntos de costos o incertidumbre por parte de los actores locales sobre su funcionamiento o utilidad.

En este sentido, se puede aprovechar la experiencia desarrollada en otros territorios, sea que esta experiencia la haya generado una empresa, organización o grupo de productores, o sea un organismo académico o institución de investigación y desarrollo tecnológico, cuidando que las condiciones dadas de dicha experiencia representen realmente una posibilidad viable de ser adoptada o adecuada a nuestro territorio de interés. Para ello, la clave es que los actores locales tengan una experiencia vivencial y compartida con otras personas, que además de explicar los componentes técnicos, también analicen la viabilidad económica y social de dicha innovación.

1. Planeación del Intercambio de Experiencias

Cabe destacar que, para dar paso a la planeación del Intercambio de Experiencias, deberán darse antes las siguientes consideraciones:

- Haber identificado las experiencias factibles de ser conocidas y que representan la oportunidad de ser capitalizadas para el territorio, en función de su plan de gestión territorial.
- Precisar a qué Línea[s] de Acción del Plan de Reactivación Estratégica va a vincularse con el intercambio tecnológico, de manera que entonces se defina que se espera obtener o que se espera que la o las experiencias a visitar aporten para la gestión territorial del desarrollo.

De este modo, es necesario determinar:

| Experiencia | Ubicación | Propósito del Intercambio |
|-------------|-----------|---------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

1

4) Acciones transversales en todo el proceso de desarrollo territorial

Aun cuando la estrategia de implementación del Modelo de Gestión Territorial se conforma en diferentes fases de intervención, es necesario considerar que hay acciones sustanciales que están presentes de manera continua a lo largo del proceso, mismas que tienen el propósito de asegurar tres factores clave para la gestión territorial para el desarrollo sostenible:

1. Desarrollo de las capacidades territoriales
2. Fortalecimiento de la gobernanza local
3. Participación, compromiso y apropiación

4.1 El fortalecimiento de las capacidades productivas y organizacionales

El eje vertebrador del Modelo de Gestión Territorial gira en torno al desarrollo de las capacidades locales, depositadas tanto en los individuos como en las instancias organizacionales para la gestión territorial.

De este modo, el proceso de desarrollo de capacidades se inicia de manera decisiva desde la aplicación de las herramientas metodológicas para la realización del diagnóstico integral, implicando una serie de actividades que permitan a los actores locales visualizar su realidad territorial desde otras perspectivas, a fin de reflexionar sobre las causas y efectos que inciden en ella, encontrando nuevas explicaciones para propiciar la toma de decisiones hacia su transformación.



De igual manera, en las subsecuentes Fases de Planeación, Gestión y Evaluación, se continúan fortaleciendo las acciones de desarrollo de capacidades, en el marco de un aprendizaje social², tanto para el quehacer productivo, como para la vida organizacional.

Así, en esta Guía Metodológica, se han considerado como principales modalidades de intervención la facilitación de procesos, el acompañamiento técnico, la capacitación estratégica y el intercambio de experiencias tecnológicas y organizacionales, sin embargo pueden disponerse de otras modalidades que coloquen en su foco de atención el desarrollo de capacidades.

² A mediados de los años 70, el psicólogo canadiense Albert Bandura desarrolló su teoría del aprendizaje social, que destaca que la observación e imitación de los comportamientos, actitudes y emociones de los demás, dentro de un grupo social, juegan un papel fundamental en el proceso de aprendizaje entre pares, conocido también como aprendizaje en grupo o aprendizaje colaborativo, para ello identifica cuatro pasos en este proceso: 1 Atención, 2 Retención, 3 Reproducción y 4 Motivación.



Capacidades productivas

En los territorios se presentan una diversidad de oportunidades para el aprovechamiento productivo de los recursos con que cuenta, por ello es de suma relevancia lograr una capacidad sustancial: aprender a aprender, de manera que los actores locales puedan implementar iniciativas de innovación permanente, sea para acrecentar la diversificación del aprovechamiento primario de sus recursos o bien para fortalecer la integración económica de sus sistemas de producción territorial.

En este marco, se presenta como ámbito de actuación el fortalecimiento de las capacidades productivas orientadas a las siguientes oportunidades:

- Fortalecimiento de los sistemas de producción agroalimentarios con la aplicación de prácticas productivas que incrementen la producción, además la agregación de valor para mercados especializados.
- Diversificación de las oportunidades de producción de bienes y servicios con base a los recursos naturales del territorio, que diversifiquen las condiciones de empleo e ingreso en la economía local (diversificación productiva hacia otras especies vegetales y animales adaptadas a las condiciones territoriales, aprovechamiento de especies nativas o servicios como el turismo de naturaleza).

Capacidades Organizacionales

En este terreno, el desarrollo de capacidades que pueden ser consideradas comprenden los siguientes aspectos:

- Establecimiento de derechos y obligaciones de participación en las iniciativas de desarrollo.
- Trabajo grupal para analizar y acordar rutas de cambio.
- Planeación e implementación básica de cursos de acción.
- Seguimiento de acuerdos de las instancias de participación.
- Integración de comisiones de trabajo para la gestión de proyectos de desarrollo.
- Evaluación y seguimiento de las acciones y resultados planeados.

- Conformación de instancias de participación ciudadana en apoyo a la gestión territorial.
- Formas de organización para la producción, compras en común, compactación de oferta, mercadeo y empresarialidad social.



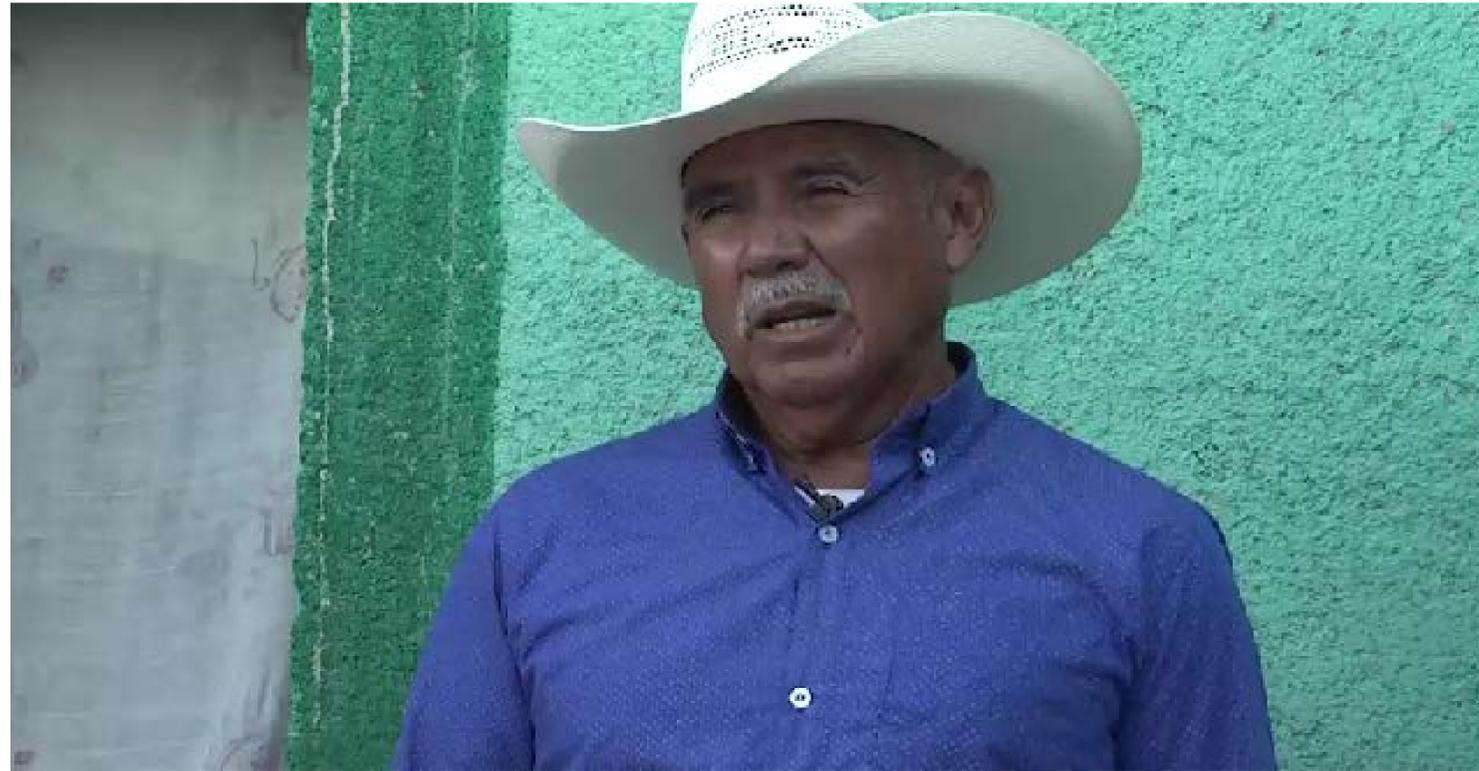
4.2 Fortalecimiento de la gobernanza y las alianzas estratégicas para la gestión territorial

El fortalecimiento de la gobernanza local y el tejido social es un factor estratégico para la gestión territorial, dado que representa la acción organizada del sujeto de desarrollo, propiciando la sostenibilidad del proceso de gestión territorial. De este modo, los puntos clave a considerar para el fortalecimiento de la gobernanza local son:

- Apoyar el funcionamiento e institucionalidad de las instancias locales de gobierno, como lo son las asambleas, comisiones, comités y otros espacios de decisión local, buscando una amplia inclusión de los actores locales, desde una perspectiva de género y etaria.



- Asegurar la disposición de reglamentos que den organicidad y funcionalidad a las instancias de gestión, soportados en los derechos y obligaciones de los pobladores del territorio.
- Contar con los instrumentos de gestión como lo son planes, programas o proyectos, entre otros, que den orientación y rumbo a las instancias locales.
- Aplicar los instrumentos de seguimiento y evaluación, que ordenen los procesos de gestión, fortaleciendo la responsabilidad y apropiación local de las iniciativas de desarrollo.
- Contar con un marco de cooperación con otros organismos externos, de manera que participen como aliados estratégicos mediante acuerdos formales de colaboración, acrecentando los esquemas de la gobernanza territorial.
- Impulsar los instrumentos de fondeo local, con la finalidad de que se facilite tanto las inversiones en la gestión territorial, como en la complementariedad de las inversiones de desarrollo.





En el fortalecimiento de la gobernanza local y para dar sostenibilidad al proceso de gestión territorial, se ve favorecido con el establecimiento de alianzas estratégicas que permitan contar con acceso a la información y tecnología, así como a posibles subsidios que complementen las iniciativas locales de desarrollo.

Con este fin, se sugiere la revisión de los siguientes puntos:

- **Contexto territorial:** Identificar el capital territorial en cuanto a la presencia o incidencia de organismos públicos – privados que sean de interés para el proceso de gestión territorial, describiendo las posibilidades de acceso.
- **Alianzas Actuales:** Indicar los organismos y los acuerdos u apoyos que ya están siendo gestionados, identificando datos relevantes como alcance, tipo de acuerdos y apoyos recibidos.
- **Alianzas potenciales:** Identificar aquellos organismos con los que existe la posibilidad de impulsar una alianza estratégica, indicando el propósito y resultados esperados de ello.

4.3 Participación, compromiso y apropiación

La sostenibilidad de un proceso de gestión territorial para el desarrollo requiere necesariamente que los actores locales se apropien del mismo. Lo cual conlleva que ellos asuman un alto compromiso sobre las decisiones tomadas y la ejecución de las acciones.

En este sentido, el Modelo de Gestión Territorial y su Guía Metodológica de Aplicación se han estructurado sobre la premisa de lograr el protagonismo de los actores locales, sobre la base de diseñar herramientas metodológicas donde la participación de los sujetos de desarrollo es imprescindible, lo que demanda una alta responsabilidad profesional de quienes intervienen en apoyo al proceso, pues deben jugar un papel que catalice el acceso a la información, la tecnología y el conocimiento en general, evitando ser partícipe directo de las decisiones locales.



SEGUNDA PARTE

Las fases de una estrategia para la gestión territorial



5) Estudios Previos

5.1 Consideraciones básicas sobre los Estudios Previos

La propuesta del Diseño Metodológico para el Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible, tiene como punto de partida la realización de los Estudios Previos que permitan al personal técnico interviniente conocer cuáles son las características y condiciones en que se encuentra el sujeto de desarrollo, de manera que disponga de la caracterización de los principales rasgos ambientales, económicos y sociales, así como históricos, sobre los que el sujeto ha desenvuelto su vida y trabajo comunal.

El proceso y resultados de los estudios previos son de utilidad primordial para el personal técnico, pues ello le permitirá establecer los primeros contactos con actores clave del territorio, informarse sobre los aspectos históricos, disponibilidad y uso de los recursos naturales, principales actividades económicas, esquemas organizacionales y el perfil de las unidades de producción familiar.

En este marco, la realización de Estudios Previos describe un conjunto de actividades, con sus propósitos, resultados esperados, procedimientos y recursos de apoyo requeridos, a efecto de realizar estos estudios, con la aclaración de que se busca llevarlos a cabo en una permanente interacción con los actores locales.

Es importante mencionar que las actividades para los Estudios Previos no tienen por qué aplicarse de manera secuencial, sino que pueden irse generando de manera paralela o como mejor se den las condiciones de relación y acceso a las fuentes de información, mismas que fundamentalmente se sustentan en la revisión documental, física o electrónica, entrevistas con actores clave y recorridos de campo.

Hay que tener presente, que estos estudios son un primer acercamiento a la realidad del sujeto de desarrollo que se va a apoyar, por lo que no se busca que sea un trabajo muy exhaustivo y detallado, sino un marco orientador de los principales rasgos territoriales.



5.2 Actividades para los Estudios Previos

Las actividades abordadas como herramientas metodológicas para la realización de los Estudios Previos son las siete que se describen a continuación:

| | |
|--|--|
| <p><u>Mapas de Aplicación Digital</u></p> <p>Mediante el uso de plataformas o aplicaciones especializadas en mapas digitales, como Google Earth u otras, es importante generar imágenes correspondientes al polígono territorial para asociar toda aquella información de interés para el personal interviniente, como la caracterización fisiográfica, vegetación, flujos hidrológicos, comunicaciones, infraestructura, sitios de interés, etc.</p> | <p><u>Datos Básicos</u></p> <p>Esta herramienta es para registrar información relevante sobre los antecedentes del territorio, uso del suelo, demografía, etc.</p> |
| <p><u>Autoridades Formales y No Formales</u></p> <p>Como parte fundamental de perfilar el papel de los actores locales y líderes de la gestión local, esta herramienta es para registrar a las personas que juegan un papel de autoridad formal o no, en el contexto social del territorio.</p> | <p><u>Disponibilidad de los Recursos Naturales</u></p> <p>Con el fin de conocer el estado y uso de los recursos naturales, esta herramienta permite contar con una caracterización inicial, misma que a la postre puede dársele seguimiento.</p> |
| <p><u>Caracterización de la Unidad de Producción Familiar</u></p> <p>Dado que el Modelo de Gestión Territorial coloca a la unidad familiar como la célula fundamental del tejido social e integración de los sistemas de producción, la caracterización de la misma facilita la comprensión esencial de los procesos sociales y económicos que se están presentando en el territorio.</p> | <p><u>Esquemas Asociativos</u></p> <p>Dentro del capital social del territorio, esta herramienta se orienta a registrar las organizaciones, instancias u otros órganos formales o no, que están teniendo algún papel en la gestión actual del territorio.</p> |
| <p><u>Diagrama de Actores Institucionales</u></p> <p>De acuerdo a la percepción de los actores locales, con esta herramienta se busca identificar aquellos organismos externos que han tenido o tienen influencia en la gestión territorial, sea de manera determinante o marginal.</p> | |

6) Diagnóstico Integral

6.1 Consideraciones básicas para un Diagnóstico desde la Gente

A diferencia de los Estudios Previos, a partir de la aplicación de las actividades del diagnóstico, los actores locales son los protagonistas del proceso, donde el equipo interviniente se asume como un facilitador, dado que es recomendable lograr que este protagonismo local asuma la apropiación, responsabilidad y compromiso para llevar a cabo la gestión territorial del desarrollo desde la acción local.

Este protagonismo es fundamental para que los actores locales modifiquen las explicaciones que actualmente tiene sobre las causas-efectos de lo que ocurre en su realidad; alcanzar nuevas explicaciones es determinante, a su vez, para propiciar nuevas conductas que permitan gestionar el territorio hacia las nuevas formas de vida y trabajo.

De este modo, transformar su realidad es transformar su vida y su trabajo mediante una nueva comprensión y actuación sobre el entorno natural, social y económico, a efecto de alcanzar mejores condiciones de bienestar. Por ello, el diagnóstico no es el producto de la investigación, análisis y conclusiones del equipo que interviene, sino del ejercicio que sobre su realidad hagan los sujetos del desarrollo, pues es la base para iniciar la transformación.



6.2 Actividades para el Diagnóstico Integral

Las orientaciones metodológicas consideran los siguientes componentes de un diagnóstico integral participativo:

- i. Taller de Vulnerabilidad Climática,
- ii. Valoración de la Infraestructura, maquinaria y equipo,
- iii. Taller de oportunidades de mejora de los sistemas de producción,
- iv. Taller de Diagnóstico Integral.

Es recomendable iniciar con el **Taller de Vulnerabilidad Climática** dado que la identificación de los riesgos climáticos que amenazan al territorio, con sus posibilidades de ocurrencia y los alcances de afectación que pueden darse, son determinantes para definir las prácticas de adaptación que habrán de fomentarse, sea en el ámbito productivo, como en el social y el ambiental.

Es muy recomendable que para este taller se revisen con antelación las series históricas del clima en la región, a fin de contrastar el comportamiento histórico con la percepción que los actores locales tengan sobre los eventos climáticos extremos ocurridos en los últimos años.

En un segundo momento del diagnóstico, es trabajar con los actores locales en la **Valoración de la Infraestructura**, maquinaria y equipo, sean de índole productivo, de gestión hídrica, mejoras territoriales, o cualquier otra que represente parte del capital territorial para afrontar los retos del cambio climático.

Como tercera actividad del diagnóstico integral, se recomienda realizar el **Taller de Oportunidades de Mejora de los Sistemas de Producción**, que bien puede ser más de uno, dependiendo de la diversidad de sistemas de producción presentes en el territorio.

Con ello, podrán analizarse las prácticas productivas actuales, así como sus niveles de productividad y rentabilidad, a fin de identificar que mejoras pueden promoverse, sea el fortalecimiento de la producción primaria o el desarrollo de otros nodos de la cadena de valor, como el acopio, beneficio, industrialización o comercialización, propiciando la adopción de prácticas de adaptación basadas en ecosistemas u otras más.

Teniendo el conjunto de resultados con las actividades anteriores, se tienen los insumos y condiciones adecuadas para llevar a cabo el **Taller de Diagnóstico Integral**, donde los actores locales pueden hacer una amplia reflexión sobre las causas-efecto que se están presentando en torno a la realidad en la que se desenvuelven.

Con esta última actividad, se cierra la Fase del Diagnóstico Integral.



7) Planeación Estratégica

7.1 Consideraciones básicas sobre como planificar

En el marco de esta Guía Metodológica, la planeación es concebida como un ejercicio en el que es necesario determinar ¿A dónde se quiere ir? ¿Cuáles son las rutas de llegada? ¿Cuáles son los resultados esperados? ¿Qué se debe hacer? ¿Cuándo hay que hacer las cosas? ¿Quiénes son los responsables de que las cosas ocurran? ¿Qué se necesita tener para sacar las tareas adelante?

De este modo, el ejercicio de planeación estratégica parte de una idea básica que se expresa en un ejercicio inicial: construir grupalmente la imagen de la comunidad deseada, sea a 5, 10 o más años. De este modo, la comunidad deseada se vuelve el horizonte de rumbo para la planeación y gestión territorial.

Realizar la planeación estratégica es definir entonces las rutas de acción que lleven de la situación actual a la comunidad deseada. Estas rutas identificadas serán los pilares para determinar los propósitos, metas, actividades, tiempo y responsables, entre otros aspectos, que permitan al territorio contar con un plan que ordene la gestión del desarrollo, con el fin de acrecentar la resiliencia frente a los riesgos climáticos desde un enfoque del ecosistema.



7.2 Actividades para la Planeación Estratégica

Con base a las consideraciones anteriores, la planeación estratégica contempla cuatro momentos:

1. Determinación del territorio deseado,
2. Contraste con las condiciones del territorio actual,
3. Definición de líneas de acción,
4. Formulación de programas de trabajo por línea de acción (antecedentes, propósito, metas, indicadores, actividades, tiempos, responsables y apoyos requeridos).

Cabe destacar que en el marco de los programas de trabajo por línea de acción, pueden derivarse una variedad de proyectos e iniciativas de asesoría, capacitación, inversiones sociales y productivas o de otra índole, que requerirán seguramente de un proceso adicional de planeación o proyección específica. Para llevar a cabo estos ejercicios, se recomienda la aplicación del **Taller de Planeación Estratégica**.





8) Gestión Territorial

8.1 Elementos clave a tener en cuenta en la gestión de un proceso de desarrollo territorial

Es necesario partir de reconocer que la gestión territorial del desarrollo sostenible es un proceso que descansa en la acción protagónica de los actores locales, por lo que más allá de llevar a cabo la ejecución de las actividades establecidas en un Plan Estratégico, el apoyo externo para la gestión se orienta fundamentalmente hacia procesos que aseguren el desarrollo de capacidades locales, asumidas éstas tanto en los individuos como en el colectivo que conforma al sujeto de desarrollo territorial.

De este modo, la Guía Metodológica considera cuatro modalidades de apoyo al desarrollo de capacidades:

1. Facilitación de procesos de gestión,
2. Acompañamiento técnico,
3. Capacitación Estratégica,
4. Intercambio de Experiencias.

Por otra parte, para facilitar la adopción de prácticas de adaptación al cambio climático, se ha desarrollado una herramienta para formular prácticas de AbE que sean pertinentes a las condiciones y características del territorio.

Como complemento a lo anterior, dado que son elementos sustanciales para una adecuada gestión territorial, se han considerado los aspectos relacionados con la gobernanza local y las alianzas estratégicas.

8.2 Actividades para la Gestión Territorial

En este propósito, hay una función esencial del personal interviniente que es la **Facilitación de Procesos de Gestión**, que se encarga de apoyar de manera continua a los actores locales, sobre la organización, ejecución y seguimiento de las actividades asociadas a las Líneas de Acción definidas para el Plan Estratégico.

Uno de los puntos de partida para la gestión territorial desde la perspectiva de avanzar en las prácticas de adaptación al cambio climático, es la **Integración de Fichas Técnicas para Prácticas Adaptación Basadas en Ecosistemas (AbE)**, mismas que deberán estar en concordancia a lo definido en el Plan Estratégico y conforme a las características territoriales sobre el aprovechamiento de sus recursos naturales.

Como se mencionada anteriormente, el Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible hace una gran apuesta al desarrollo de capacidades locales, por ello los procesos de gestión son apoyados principalmente por tres tipos de acciones destinadas a generar aprendizajes en los actores locales:

| | |
|---|---|
| <u>Acompañamiento Técnico</u> | Orientado principalmente a apoyar la adopción de prácticas de adaptación en torno al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, sean actividades agrícolas, pecuarias o forestales, entre otras, según lo establecido en el Plan Estratégico. |
| <u>Capacitación Estratégica</u> | Orientada a aportar contenidos especializados sea en temas productivos, empresariales, organizacionales, etc., que representen un elemento estratégico para los propósitos del Plan Estratégico. |
| <u>Intercambio de Experiencias</u> | Esta acción tiene como principal propósito que los actores salgan de su ámbito territorial, para conocer experiencias tecnológicas, empresariales u organizacionales en otros territorios, principalmente interactuando con otros pobladores rurales o bien, algún organismo académico o de investigación que pueda compartirles experiencias útiles para los fines del Plan Estratégico. |

Por otra parte, la gestión territorial implica la adecuación o fortalecimiento de la **Gobernanza Local**, dado que parte de las capacidades locales deben expresarse en contar con las instancias, las reglas y un sólido tejido social que posibilite la sostenibilidad del desarrollo territorial.



La herramienta que se comparte es derivada de la particular gobernanza que normalmente se presenta en un Ejido de México, sin embargo puede tomarse y revisarse como referencia para hacer las consideraciones que correspondan para otros ámbitos territoriales y organizacionales.

Vinculadas estrechamente con la gobernanza territorial, está el establecimiento de **Alianzas Estratégicas**, mismas que pueden darse con otras organizaciones de pobladores rurales (cooperativas, asociaciones, etc.), instituciones educativas o de investigación, organismos de la sociedad civil u organismos gubernamentales de distintos órdenes de gobierno. Ello con la finalidad de contar con apoyos subsidiarios en torno a tecnología, información, capacitación o inversiones sociales o productivas.



9) Seguimiento y Evaluación

9.1 Elementos a considerar en el seguimiento y evaluación

Las actividades de seguimiento y evaluación se montan sobre la Gestión Territorial, dado que tienen como propósito central asegurar una adecuada aplicación del Plan Estratégico, verificando las actividades realizadas y valorando los resultados obtenidos.

De este modo, las acciones de seguimiento y evaluación son una de las herramientas metodológicas clave, ya que van generando en los actores locales las capacidades que les permitan actuar, evaluar y reprogramar, como parte de una gestión continua del desarrollo, de tal manera que dichas acciones permiten:

- i. Dar seguimiento al cumplimiento de las actividades programadas,
- ii. Valorar los resultados obtenidos con la ejecución de las acciones,
- iii. Contrastar los resultados ante los propósitos de las Líneas de Acción e indicadores previstos para ellas,
- iv. Aplicar medidas de corrección para lograr los objetivos.

Tal como el Modelo de Gestión Territorial ha considerado la participación protagónica de los actores locales, tanto para el diagnóstico y planeación, como para la gestión del proceso, el seguimiento y evaluación deberá irse trasladando hacia una completa responsabilidad de los sujetos del territorio, de manera que sea parte complementaria e integrante de las propias acciones de gestión previstas en el Plan Estratégico.

9.2 Actividades de Seguimiento y Evaluación

El esquema de seguimiento y evaluación debe ser un ejercicio muy práctico que con determinada frecuencia mensual o bimestral deba llevarse a cabo con el conjunto de pobladores participantes, a efecto de que sea de utilidad para la valoración de los avances o aplicar medidas correctivas, en su caso, siempre en el marco del Plan Estratégico.



Desde esta perspectiva, el esquema está basado en la realización de **Sesiones de Seguimiento y Evaluación**, por lo que esta Herramienta se focaliza hacia la forma de cómo llevar a cabo estas sesiones de trabajo con el grupo de participantes, en el entendido que puede asumirse como un proceso continuo que podrá seguirse aun concluida la participación del personal interviniente.

Para ello, la actuación de las sesiones de seguimiento y evaluación es primeramente sobre el Plan Estratégico, específicamente sobre dos elementos:

- I. Líneas de acción previstas en el Plan,
- II. Programa de actividades asociados a cada una de las líneas de acción.

En este sentido, para preparar una sesión de seguimiento y evaluación deberán tenerse revisado y disponible lo siguiente:

- I. Para la primera sesión de seguimiento y evaluación, se tomarán como referencia las líneas y sus programas de actividades, tal como fueron formulados durante la planeación,
- II. En las sesiones subsecuentes, se tomarán las Líneas de acción y sus programas de actividades, considerando los avances valorados en sesiones anteriores, además de que, en el caso de una medida correctiva, las modificaciones que se hayan hecho a las actividades, fechas o resultados esperados, entre otras posibilidades.

Por otro lado, habrá de trabajarse con los responsables de las actividades para que preparen la información requerida sobre los avances y resultados obtenidos durante la ejecución de las actividades, conforme a lo establecido en el Plan, considerando dos aspectos:

- I. ¿Qué actividades se realizaron? En qué tiempo y condiciones,
- II. ¿Cuáles son los resultados obtenidos para cada actividad realizada? Sea que estos resultados abonen de manera parcial o definitiva a los propósitos e indicadores establecidos para la programación de actividades para cada Línea de Acción.

Lo cual, no obsta que para al cierre de la participación del personal interviniente, pueda llevarse a cabo una **Sesión de Evaluación Final** de los resultados obtenidos, así como identificar las recomendaciones para la sostenibilidad y fortalecimiento del proceso de gestión territorial.



10) Estrategia de Salida

10.1 Consideraciones generales para la estrategia de salida

El Modelo de Gestión Territorial tiene como uno de sus propósitos fundamentales el dejar capacidades instaladas en el sujeto de desarrollo, que le permita dar continuidad a un proceso de gestión sostenible, de tal manera que se adopte como parte de su cultura organizacional y productiva.

De este modo, se espera que los actores locales hayan adoptado nuevas formas de actuar, de manera que se coloquen a un nivel de participación autogestora, donde el protagonismo, responsabilidad, compromiso y apropiación sea parte de su acción cotidiana, asumiendo que los organismos gubernamentales o de la sociedad civil, públicos o privados, son entidades de apoyo a su gestión y no los decisores sobre lo que ocurre en su territorio.

En esta perspectiva, desde la concepción del Modelo de Gestión Territorial se considera la pertinencia de construir una estrategia de salida que apoye la sostenibilidad del proceso, a partir de las capacidades de los actores locales. Así, la estrategia de salida estará sustentada con base a los resultados derivados de la aplicación de las diferentes Fases del Modelo de Gestión Territorial, como lo son: Diagnóstico, Planeación, Gestión y Evaluación; pues en todas ellas se han previsto elementos que fortalezcan las capacidades locales.

De ello, cabe destacar que se pueden observar, de manera general, dos grandes retos en los que el sujeto de desarrollo debe avanzar, a efecto de generar condiciones propicias para la sostenibilidad de su proceso de gestión territorial. Esos grandes retos estriban en:

- Crear acciones tendientes a mejorar las condiciones económicas a partir de un aprovechamiento sustentable, rentable y diverso de los recursos con que cuenta el territorio.
- Fortalecer la gobernanza local y su tejido social, dado que la gestión territorial conlleva la operación de instancias que aseguren la reflexión grupal, la toma de decisiones y la instrumentación de las iniciativas de desarrollo definidas.



10.2 Actualización e instrumentación del Plan Estratégico para la Gestión Territorial

A partir de los resultados y experiencia que los actores locales han observado y obtenido con la gestión de su Plan Estratégico, seguramente van surgiendo diversas propuestas sobre iniciativas complementarias, además de ajustar las Líneas de Acción que ya se tienen, conforme a los avances presentados y adecuaciones para concretar los resultados esperados.

En este propósito se considera que la actualización del Plan Estratégico contribuye en el mecanismo de salida, sobre tres aspectos clave:

- Acrecentar la apropiación del Plan Estratégico, dado que en mayor medida a lo realizado inicialmente, los actores locales tendrían todo el protagonismo y responsabilidad de un plan actualizado, lo que facilitaría el compromiso por sacarlo adelante.



- La incorporación de nuevas iniciativas abriría la diversificación en el aprovechamiento de los recursos del territorio, con lo cual se ampliarían también las oportunidades de empleo e ingreso.
- Se tendría como propósito el impulsar la integración económica de los sistemas de producción del territorio, propiciando la complementariedad entre las actividades agrícolas, pecuarias y forestales, además de promover actividades transversales como el turismo de naturaleza.

En este orden de ideas y considerando el protagonismo de los actores locales en las decisiones de un Plan actualizado, se profundizaría en la designación de responsables de su ejecución, seguimiento y evaluación, favoreciendo un esquema que apoye la sostenibilidad del proceso de gestión territorial.

De este modo, el Plan Estratégico actualizado se asume como el instrumento que dará orientación y orden a la participación de los actores locales para sostener el proceso de gestión territorial.



10.3 Cronograma de la Estrategia de Salida

Para la ejecución de la estrategia de salida, es pertinente formular un cronograma que dé cuenta de las acciones para apoyar dicha estrategia, orientada a la sostenibilidad al proceso de gestión territorial. Para ello puede utilizarse un esquema como el siguiente:

| Acciones Propuestas | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Mes 4 | | | | Mes n | | | |
|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| a. Desarrollo de capacidades productivas y organizacionales. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidades Productivas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidades Organizativas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Fortalecimiento de la gobernanza local y nuevas instancias de gestión territorial. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c. Actualización e instrumentación del Plan Estratégico para la gestión territorial. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| d. Alianzas estratégicas para la gestión territorial. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Materiales complementarios

Con la finalidad de que los usuarios de esta Guía Metodológica puedan disponer de herramientas complementarias, que de acuerdo a las necesidades específicas de un territorio o proceso en los que sea necesario implementar ejercicios adicionales, se recomienda el uso de los siguientes materiales:

- Caja de herramientas metodológicas para el sector agrícola
(<https://repositorio.iica.int/handle/11324/3147>)

Este material tiene el objetivo de brindar a los técnicos y productores líderes un instrumento útil que fortalezca sus competencias y habilidades para generar y potenciar procesos de desarrollo de nuevos conocimientos en conjunto con los productores y productoras, en el marco de los procesos de investigación y validación tecnológica. Las fichas técnicas que integran la Caja de Herramientas son una compilación de información y recursos gráficos; que se han categorizado en herramientas de liderazgo, facilitación, extensión, análisis y enfoque de género y están disponibles para el uso de los técnicos y los productores líderes de la agricultura familiar.

- Manuales de Capacitación sobre Bioemprendimiento
(<https://repositorio.iica.int/handle/11324/20755>)

Esta serie de manuales está dirigida a agricultores, emprendedores y técnicos de instituciones para orientarlos en cuanto a la metodología de formulación de planes de negocios basados en el aprovechamiento de la bioeconomía (bionegocios), con el objetivo de contribuir a la diversificación productiva y de ingresos de los territorios rurales. El material didáctico consta de doce manuales organizados en cuatro ejes temáticos, a saber; concepto y características del emprendimiento; diversificación agropecuaria y aprovechamiento de la bioeconomía; generación y modelación de ideas emprendedoras; y formulación del plan de bionegocios.

Cada manual contiene dos guías: una del facilitador y otra del usuario, en esta última se plantea un ejercicio práctico para favorecer el proceso de aprendizaje, mediante el cual el participante desarrollará los contenidos de un plan de bionegocios.

Bibliografía Consultada

Andrade A., Arguedas S., Vides R. (2011) Guía para la aplicación y monitoreo del Enfoque Ecosistémico, CEM-UICN, CI-Colombia, ELAP-UCI, FCBC, UNESCO-Programa MAB.

Bernal Acevedo, F. (2014) Tesis Doctoral: Diálogo de Saberes Los Aportes de Otredad en la Generación de Conocimiento. Universidad de la Salle, Doctorado en Educación con Especialidad en Mediación Pedagógica. San José Costa Rica.

Boisier, S. (2011) Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. Revista Internacional de Desarrollo Local. Vol. 2, N. 3, p. 9-28, Set. 2001.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas CONANP “Experiencia Cuatrociénegas: Restaurando la resiliencia de un ecosistema único” Combinando enfoques: AbE y nuevas tecnologías. Publicado: 06 Abril 2017/Última edición: 16 Octubre 2017 Consulta el día 14 de diciembre de 2020: <https://panorama.solutions/es/node/1313>

Comunidad AbE (2019) Evidencias sobre Adaptación basada en Ecosistemas en América Latina y el Caribe: Diez Casos de Estudio (ONU Medio Ambiente-REGATTA-Cooperación Española-Practical Action).

Comisión Europea-FAO (2011) Sistematización de experiencias y buenas prácticas agropecuarias implementadas por el proyecto “Ayuda humanitaria de emergencia a través de asistencia para la recuperación de las comunidades afectadas por la sequía en la Región del Chaco - Departamentos de Chuquisaca, Tarija y Santa Cruz, Bolivia”.

Deschamps S., L. Desarrollo de capacidades en Territorios Rurales. Trabajo presentado en el Seminario Internacional sobre Desarrollo de Capacidades en Territorios Rurales. México D.F. 23 y 24 de octubre de 2003.

Duch G., Francoise, I. y Quesnel, E. (2005). La Capacitación, otra Mirada. Lecciones de experiencias mexicanas de capacitación rural, México: Universidad Pedagógica Nacional.

Echeverri P., R. y Moscardi, E. (2005). Construyendo el Desarrollo Rural Sustentable en el Territorios de México, Colombia: IICA.

Echeverri P., R. y Ribero, M. P. (2005). Nueva Ruralidad. Visión del Territorio en América latina y el Caribe, Colombia: IICA.

FAO (2010) Gestión del riesgo de sequía y otros eventos climáticos extremos en Chile: Estudio Piloto sobre la Vulnerabilidad y la Gestión Local del Riesgo. Santiago de Chile.



Felipe Gómez Villota, GIZ Priorización de Medidas de AbE para Colombia. Trabajo presentado en Taller de Expertos: Adaptación Basada e Ecosistemas para Colombia y Ecuador, Montería, Colombia, 23 de Marzo de 2017.

Gloria Cuevas Guillaumin, GIZ Metodología para la Priorización de Medidas de Adaptación frente al Cambio Climático: Integrando el enfoque de AbE. Trabajo presentado en el Webinar Herramientas para identificar y priorizar medidas AbE. México, 24 de marzo de 2017.

Ibisch, P. L. & P. R. Hobson (eds.) (2014). MARISCO. Adaptive management of vulnerability and risk at conservation sites. A guidebook for risk-robust, adaptive and ecosystem-based conservation of biodiversity. Centre for Economics and Ecosystems.

IICA (2017) Caja de herramientas metodológicas para el sector agrícola. San José, C.R.

IICA (2022) Manuales de Capacitación sobre Bioemprendimiento (12 materiales). San José, C.R.

Bertram, M., GIZ Aplicación de una metodología de priorización de medidas AbE – Caso de Tailandia. Trabajo presentado en Taller de Expertos: Adaptación basada en Ecosistemas en el contexto de manejo de cuencas para Colombia y Ecuador, Montería, Colombia. 25 de marzo de 2017.

Munroe, R., Hicks, C., Doswald, N., Bubb, P., Epple, C., Woroniecki, S., Bodin, B., Osti, M. (2015) ‘Guía para la integración del papel de los ecosistemas en la evaluación del impacto y la vulnerabilidad al cambio climático como aporte para la adaptación basada en ecosistemas’, UNEP-WCMC, Cambridge, UK.

Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica (2004). Enfoque por Ecosistemas, 50 p. (Directrices del CDB). Montreal, Canadá.

Villaroel, A. F. (2011) Lineamientos Estratégicos para la Atención de la Sequía en el Chaco: Memoria del Taller. Bolivia.

Villaroel, A. F. (2011) Mapeo de Actores que Atenden la Sequía en el Chaco. Bolivia.

UICN (2012) Adaptación basada en ecosistemas: una respuesta al cambio climático. Quito, Ecuador.

UICN y WRI (2014). Guía sobre la Metodología de evaluación de oportunidades de restauración (ROAM): Evaluación de las oportunidades de restauración del paisaje forestal a nivel nacional o subnacional. Documento de trabajo (edición de prueba). Gland, Suiza.

Wallace, G. (2018) El enfoque de Manejo Integrado del Paisaje o del Desarrollo Sustentable Territorial. Trabajo presentado en el Foro con SAGARPA Puebla. 29 de noviembre de 2018 Cholula, Puebla.



Experiencia de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible México.

“Incrementando resiliencia ante el Cambio Climático”

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura México IICA

Ciudad de México
2022