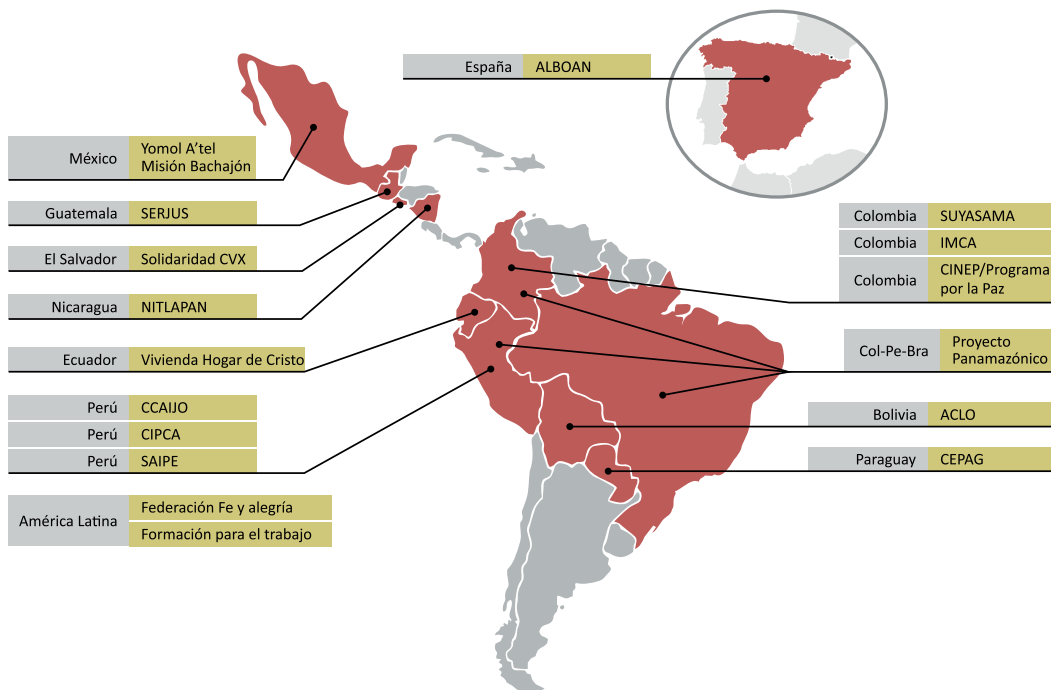




# Ruta metodológica para la construcción de alternativas económico productivas de impacto local y regional



# Organizaciones miembros de la Red Comparte



Las organizaciones que forman COMPARTE son principal pero no exclusivamente, organizaciones de la Compañía de Jesús en Latinoamérica y en El País Vasco. Compartimos características similares, como son:

- Fuerte presencia local y con larga trayectoria,
- Amplia experiencia en el territorio y legitimidad político-social,
- Atención a las poblaciones vulnerables y excluidas,
- Haber elaborado claros posicionamientos económico-político-sociales,
- Compromiso con la promoción de la justicia como expresión y servicio de la Fe que nos anima



© Programa COMPARTE  
Año 2017

Autores de textos y fotos:  
José Alejandro Aguilar Posada SJ  
Alvaro Idárraga Quintero

Editor:  
Pontificia Universidad Javeriana Cali  
[www.javerianacali.edu.co](http://www.javerianacali.edu.co)

Diseño y maquetación:  
Iván Torres

Reservados todos los derechos.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.



## Prólogo

COMPARTE es un programa que por varios años han venido acompañando iniciativas económicas alternativas en zonas rurales y urbanas marginales. Se desarrolla en el marco del sector social de la Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina (CPAL) con la participación de Centros Sociales y Universidades.

Desde su gestación COMPARE tiene por foco de acción estratégica: cualificar experiencias económico-productivas alternativas, sostenibles y escalables, presentes en el panorama diverso de acciones que realizan los Centros Sociales de la CPAL, buscando el beneficio de aquellos que hoy son excluidos del sistema económico y productivo dominante. Por eso buscamos consolidar, profundizar y escalar (redimensionar) economías alternativas como nuestra contribución en la perspectiva ignaciana del bien más universal.

COMPARTE está presente en un universo rico y variado de iniciativas y proyectos: economías locales, iniciativas productivas, semilleros de emprendimientos, empresas sociales, fondos de financiamiento, programas mixtos de políticas públicas, entre otros; estamos presentes siempre en comunidades populares, indígenas, negras y campesinas; también en regiones diversas como el altiplano, la sierra y la costa. El encuentro en medio de tan gran diversidad nos ha señalado perspectivas, retos y desafíos comunes, en situaciones generalmente paradójicas: comunidades carentes de bienestar, presentes en territorios de abundancia que, progresivamente, pierden esa virtud empobreciendo aún más

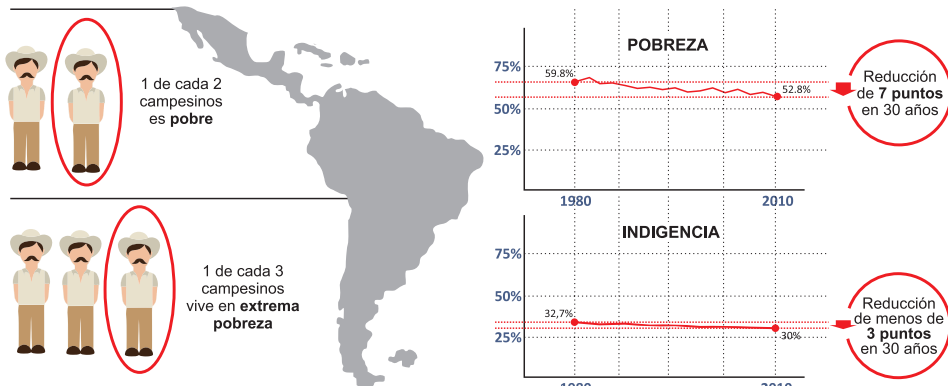


a los ya despojados. La realidad nos reta a contribuir en el desarrollo y fortalecimiento de experiencias económico productivas alternativas que respondan a los rasgos característicos del buen vivir y que sean integralmente sostenibles y territorialmente escalables.

Nuestro desafío es pragmático: es encontrar, probar y sistematizar las formas e instrumentos que permitan pasar de experiencias locales y de escala micro a experiencias de impacto subregionales o regionales con perspectivas cada vez más amplias (macro), en el marco indispensable de la sostenibilidad alimentaria, la autonomía política y cultural de las comunidades y las prácticas agroecológicas correctas.

En América Latina, una de cada dos personas que viven en zonas rurales es pobre en tanto que una de cada tres cae en la condición de pobreza extrema (30%). En los últimos treinta años la situación apenas ha mejorado en 7 puntos porcentuales en el caso de la pobreza: del 59,8% al 52,8%, y menos de 3 puntos para la indigencia: 32,7% a 30%. (FAO, 2013). Vivimos en una dicotomía entre la agricultura industrializada y la pequeña o mediana agricultura, a pesar de que es ésta última la que provee entre el 27% y el 67% del

**EN AMÉRICA LATINA**



FUENTE: FAO, 2013



total de la producción alimentaria, y genera entre el 57% y el 77% del empleo agrícola de la región. De otro lado, un estudio citado por la FAO tomando como base datos de 17 países de la región mostró que los niveles de concentración –y de extranjerización– de la tenencia de la tierra y de los recursos en general ha aumentado en forma notable durante las dos últimas décadas, lo que ocurre también con las cadenas de agregación de valor abriendo interrogantes sobre el futuro de la agricultura campesina y la producción de alimentos básicos. En América Latina son cada vez mayores las desigualdades territoriales, los procesos de migración hacia centros urbanos y la dependencia de la población rural de actividades y productos no agrícolas.

Situados en esta compleja realidad y en los desafíos que implica responder pragmáticamente al desafío de generar condiciones de vida digna para un número mayor de familias rurales y urbanas marginadas, COMPARTE propone la cualificación de la ruta metodológica que esbozamos en el presente texto.

La metodología para la construcción de experiencias alternativas económico-productivas de impacto local y regional es una herramienta para ser mejorada, cualificada y adaptada al contexto de cada región donde se aplique. Nuestra propuesta es realizar un ejercicio ordenado, complejo, amplio, propositivo e incluyente, que parte de una lectura estratégica

del territorio enfocada en reconocer tanto las potencialidades de las regiones como los retos para dinamizar dichas potencialidades. Ella surge en una región específica y bajo condiciones particulares pero está enriquecida por años de trasiego en la búsqueda de alternativas de buen vivir en centros sociales, organizaciones populares y otras instituciones. Este trabajo deberá aportar a mediano y largo plazo horizontes de acción, claridades temáticas, metodológicas y operativas para el fin que nos proponemos: escalar experiencias de economía alternativa en poblaciones marginadas.

Asumimos el reto de poner ahora a disposición un instrumento que necesita ser ajustado, mejorado y cualificado, queriendo contribuir en la construcción común de herramientas que ayuden a los pobres en sus iniciativas y proyectos económico productivos a trascender el ámbito de lo local y de lo “micro” para convertirse en experiencias alternativas sostenibles y escalables.





# 1. Gestión de **procesos económico – productivos** de alcance territorial desde el enfoque del **desarrollo alternativo**





## Introducción

### Punto de partida de la experiencia

Este documento, elaborado en el marco de las líneas de trabajo del programa COMPARTE, tiene como propósito ofrecer una herramienta dirigida a cualificar el diálogo y la cooperación en procesos de construcción de condiciones de sostenibilidad regional en América Latina.

La inspiración histórica para los propósitos del Programa Comparte de los Centros Sociales de la Compañía de Jesús en América Latina, la encontramos, en el proyecto de las Reducciones que llevó adelante la Compañía de Jesús en América, con mayores desarrollos en Sur América, especialmente en lo que hoy es parte del Paraguay, Norte de Argentina y Sur del Brasil. La apuesta de las reducciones, con todas las limitaciones que debió tener, alcanzó un impacto impresionante en la vida de las comunidades indígenas por su gran organización y sentido práctico. Tanto que algunos autores encuentran en su gran éxito económico, una de las causas de la expulsión de los jesuitas de América. Los importantes avances preindustriales que se empezaron a realizar en las reducciones, más cercanos a los desarrollos económicos de los actuales



La viabilidad y pertinencia de la producción agroecológica en grandes extensiones - no solo en el contexto de la economía campesina - depende de decisiones políticas.

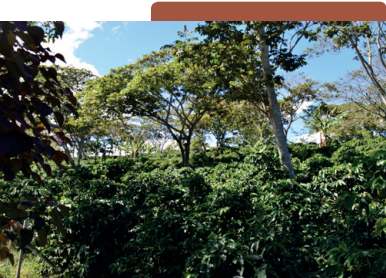
territorios de Inglaterra y los Países Bajos, amenazaban los intereses políticos y económicos de las coronas de España y Portugal, que basaron el éxito del modelo económico colonial en serias restricciones y controles al comercio y a la actividad manufacturera.

Esta propuesta, inspirada en el trabajo de IMCA y Suyusama<sup>1</sup>, debe ser enriquecida de tal manera que podamos cualificar los componentes teóricos, metodológicos y técnicos con los que se acompañan los procesos de construcción de alternativas económico-productivas de impacto regional.

Los esfuerzos realizados a finales de los 80 y comienzos de los 90 fueron muy importantes para demostrar que la viabilidad y pertinencia de la producción agroecológica en grandes extensiones - no solo en el contexto de la economía campesina - depende de decisiones políticas y por consiguiente de inversiones económicas. La retórica de la revolución verde y sus aplicaciones tecnológicas, en sus variadas etapas, como único camino para superar los problemas del hambre en el mundo, no solamente no se ha hecho realidad sino que ha empeorado la situación de hambre, tanto en términos absolutos como porcentuales, causando impactos tan negativos en el medio ambiente que algunos autores temen que sean irreversibles. Irónicamente las grandes empresas y monopolios dedicados inicialmente a la producción de semillas alteradas y agro tóxicos, y más recientemente a productos transgénicos, son hoy uno de los sectores más lucrativos de la economía global<sup>2</sup>.

1. Dos Centros Sociales de la Compañía de Jesús en Colombia: el INSTITUTO MAYOR CAMPESINO – IMCA, fundado en 1962 en Buga (Valle), y la FUNDACION SUYUSAMA (vocablo que en quechua significa “Región Hermosa”) que desarrolla su trabajo en el departamento de Nariño, nacida en 2004 de un esfuerzo de articulación de los Centros Sociales en colaboración con la Universidad Javeriana, buscando formas de coordinación y fortalecimiento de experiencias exitosas para aportar con mayor claridad y pertinencia a los retos del país. El énfasis de los actuales planes institucionales del IMCA y de Suyusama se centra en contribuir a la construcción de alternativas económico productivas locales y regionales, en el horizonte de la sostenibilidad.

2. Llama también la atención la desproporción entre la cantidad de abogados y el número de profesionales de las ciencias biológicas y agropecuarias que hacen parte de sus nóminas, así como los montos de dinero dedicados al cabildeo político y las campañas de desinformación en los medios de comunicación.



Si nos proponemos aportar a la construcción de alternativas de vida para las inmensas mayorías de campesinos empobrecidos de nuestras regiones, no nos podemos quedar en este ámbito que coloquialmente llamamos la “etapa del pesebre

Si con estas claridades permaneciéramos hoy, acompañando solamente experiencias de ámbito territorial micro y local<sup>3</sup>, correríamos el peligro de construir y encantarnos con el trabajo en mini-mundos posibles sólo gracias a subsidios de agencias públicas o privadas. En estos contextos construimos lazos afectivos y relaciones de amistad muy profundas y altamente gratificantes, que le dan mucho sentido a la misión. Desde estas pequeñas realidades nos damos el lujo de satanizar al Estado y la empresa privada, sin llegar a demostrar resultados económico-productivos alterativos y escalables.

Si nos proponemos aportar a la construcción de alternativas de vida para las inmensas mayorías de campesinos empobrecidos de nuestras regiones, no nos podemos quedar en este ámbito que coloquialmente llamamos la “etapa del pesebre”<sup>4</sup>, donde es entretenido y gratificante pasar largos periodos de tiempo contemplando micro mundos artificiales. Es justamente desde la evaluación y análisis de estas experiencias micro y de carácter local desde donde se ha empezado a plantear las preguntas que hoy estamos compartiendo.

Nuestro reto es pasar de experiencias exitosas de cobertura micro a propuestas de impacto subregional y regional que contribuyan a la construcción de alternativas económico-productivas sostenibles, como condición fundamental para la construcción de alternativas de sociedad en las que puedan participar y beneficiarse un número mayor de personas y familias.

3. En el pasado la mayor cobertura que alcanzó el IMCA llegó aproximadamente a 300 familias; a pesar de eso llegaron a importantes resultados. La experiencia acompañada por el IMCA con campesinos caficultores es pionera en la exportación de café orgánico certificado de Colombia: según los registros de Expo Café, la primera exportación de café orgánico de Colombia la realizó en el año 1991 la Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia, ACOC, organización campesina que nace del acompañamiento del IMCA a campesinos caficultores del centro del Valle del Cauca. La exportación se hizo a los EEUU en una relación solidaria con Equal Exchange, con sede en el Estado de Nueva Inglaterra.

4. “pesebre” es llamado en Colombia la representación artesanal del lugar del nacimiento de Cristo que se construye en las casas particulares (o comunidades barriales) durante la novena antes de la Navidad, y que se vuelve a guardar después del 6 de enero.

A pesar del buen número de experiencias productivas locales exitosas que hay en Colombia y otros países, varias de ellas de producción agroecológica, animadas por instituciones públicas, privadas y ONG, no conocemos referentes y programas exitosos de ámbito subregional y regional. Son pocos los aportes que hoy podemos encontrar en las ciencias económico administrativas en esta búsqueda.

Los economistas convencionales, con gran rigor académico están desempeñando un papel importante a favor del modelo hegemónico actual. Entre tanto, los economistas alternativos tienen muy claro, a veces con lujo de detalles, las inconveniencias e impactos negativos de los modelos hegemónicos, así como los principios que deberían guiar la búsqueda de otras opciones de vida y sociedad; pero cuando se preguntan por los caminos concretos para la construcción de alternativas económico productivas de impacto local y regional sus respuestas son muy vagas o siguen atadas a criterios y principios, como la autogestión, la autonomía, la identidad, el derecho al territorio, la importancia de defender las identidades culturales y territoriales. Esos criterios, principios y derechos no están en cuestión; sólo que no son suficientes para la construcción de alternativas económico-productivas. Se requieren también pistas y horizontes concretos para transitar hacia experiencias alternativas al modelo económico predominante, sostenibles y escalables. Si los jesuitas del siglo XVII se hubieran dedicado únicamente al análisis y denuncia del modelo colonial, con toda la urgencia que tenía esta tarea, dadas las dimensiones de las injusticias y violaciones de los derechos humanos que se cometían, no habría sido posible el proyecto de las reducciones.

Nuestro reto es pasar de experiencias exitosas de cobertura micro a propuestas de impacto subregional y regional



## Experiencias exitosas en el ámbito micro regional

En el contexto micro regional de los proyectos acompañados, hemos puesto énfasis en estrategias que han dado importantes resultados: en pocos años se lograron impactos significativos



en seguridad y soberanía alimentaria; en algunos lugares se vienen desarrollando proyectos de agregación de valor a la producción agropecuaria; son cada vez más numerosas las experiencias de recuperación y manejo sostenible de diversidad silvestre y cultivada, aguas, y suelos; proyectos de afirmación de dinámicas de identidad cultural y sentido de pertenencia; fortalecimiento de organizaciones sociales en torno a proyectos específicos.



Se requieren también pistas y horizontes concretos para transitar hacia experiencias alternativas al modelo económico predominante, sostenibles y escalables

En años recientes hemos acompañado a actores estratégicos del territorio en la formación para la planeación prospectiva y estratégica en condiciones de sostenibilidad. Esto nos ha permitido sumarnos a la construcción de planes de desarrollo municipales, departamentales, planes de vida y de otros referentes de planificación territorial<sup>5</sup>, que han permitido orientar los esfuerzos hacia la construcción de proyectos estratégicos para el territorio, centrando la atención en la formulación de proyectos económicos que, orientados a resolver los retos de la comercialización, mantuvieran la integralidad requerida por la sostenibilidad.

5. Durante 2007 y 2011, las dos organizaciones acompañaron la construcción de planes de vida en ámbitos territoriales relacionados con veredas, barrios, corregimientos y municipios. Durante el 2008 y 2010, Suyusama se sumó a la gobernación de Nariño y a actores sociales en el ejercicio de construir los planes decenales departamentales de Seguridad Alimentaria, de Educación Ambiental, de Cultura y Comunicación, el Plan de Etnodesarrollo con comunidades afro descendientes del pacífico sur y el la Estrategia de Cooperación Internacional para el territorio.

## La proyección de las experiencias micro regionales hacia los desafíos territoriales más amplios.

Los retos del escalamiento de las experiencias exitosas de cobertura local se concretan en preguntas como las siguientes:

¿Cómo pasar del énfasis en el acompañamiento de proyectos productivos en el ámbito predial y veredal<sup>6</sup>, a su aplicación en contextos más amplios, y de experiencias agroecológicas exitosas micro al acompañamiento y dinamización de procesos de construcción de economías regionales sostenibles?

A inicios del 2007, Antonio Navarro Wolf, por entonces candidato a la gobernación de Nariño, entró en contacto con Suyusama y nos pidió que le ayudáramos a pensar propuestas para el programa de gobierno del Departamento de Nariño. Quería darle gran importancia a aspectos de desarrollo económico en su programa de gobierno, con especificidades para las 5 grandes regiones en las que la institucionalidad pública organizó el territorio del departamento. Explícitamente nos dijo que no nos pedía sugerencias para proyectos piloto, con coberturas para 300 familias. Quería que le ayudáramos a pensar propuestas, por ejemplo para las cerca de 38.000 familias cafeteras que tiene el departamento y para otras miles de familias dedicadas a la producción de panela, fique, papa, hortalizas, etc.

Hemos revisado literatura y no hemos encontrado referentes de experiencias exitosas de ámbito regional. Lo más cercano han sido las propuestas que empezó a formular Venezuela, apoyada en su momento por el gobierno cubano, de una estrategia nacional para la producción agroecológica.

6. Cuando en términos territoriales nos referimos a dimensiones locales o micro entendemos coberturas de ámbito comunitario que en Colombia llamamos "veredas": unidades menores de familias vecinas que viven en un territorio rural, agrupadas después por "corregimientos", luego por "municipios", luego por "departamentos".

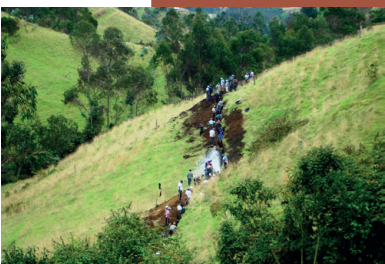
¿Cuáles serían las pistas para una planificación de la producción a partir de la complementariedad y las potencialidades entre los predios y los territorios, que contribuya a la seguridad alimentaria local y regional, con ingresos adicionales?

Las primeras experiencias de producción agroecológica en ámbitos micro regionales, que tuvieron el gran mérito de mostrar su viabilidad técnica, económica, ambiental, social, espiritual y cultural de estos sistemas productivos, han sido también exitosas al alcanzar las familias que participan en estos programas y proyectos, niveles importantes de seguridad alimentaria. Cuando en estos contextos se plantean los retos de la seguridad y soberanía alimentarias en ámbitos territoriales cada vez más amplios, las lógicas e instrumentos de planificación que fueron eficientes en el marco de las fincas campesinas y de los programas micro regionales, requieren nuevos diseños y ejercicios de planificación de la producción, el acopio y la distribución, de una complejidad no despreciable. Debíamos hacer ajustes importantes a aspectos, como la producción diversificada y escalonada para hacer una oferta permanente y diversificada de los productos de la canasta familiar que se pudieran producir en esos lugares. Ya no era suficiente haber demostrado la viabilidad y conveniencia de la producción agroecológica para el beneficio directo de 300 familias.

¿De dónde provienen los insumos / materiales / productos para implementar sistemas sostenibles de producción agropecuaria?

La simplificación de los sistemas agropecuarios por la presión de los modelos de revolución verde y su tendencia al monocultivo, con la utilización intensiva de agroquímicos, la pérdida de saberes y conocimientos sobre los sistemas de producción tradicionales y la lógica de los sistemas naturales, hace que se requiera de estrategias combinadas de

Superar la actual simplificación de los sistemas agropecuarios requiere de estrategias combinadas de recuperación, diálogo y cooperación de saberes, así como de producción de biofertilizantes, que permitan la recuperación biológica de los suelos y alcanzar niveles adecuados de productividad sostenible



recuperación, diálogo y cooperación de saberes, así como de producción de biofertilizantes, que permitan la recuperación biológica de los suelos y alcanzar niveles adecuados de productividad sostenible.

### ¿Cómo resolver los retos financieros de una propuesta de construcción de sostenibilidad regional?

La no claridad sobre las potencialidades de un territorio, así como de las vías para la solución de sus retos estratégicos, lleva con frecuencia a sobre dimensionar y a distorsionar los requerimientos, montos y modalidades de acceso a subsidios y recursos financieros, sacrificando, cooptando o desarticulando esfuerzos autogestionarios importantes.

Los recientes y esperanzadores resultados de los grupos auto gestionados de ahorro y crédito que venimos acompañando IMCA y Suyusama, en alianza con la Corporación Vital, relativizan los montos y cálculos macro económicos de algunas propuestas de desarrollo, además de ofrecer una serie de ventajas interesantes, que fortalecen de manera sinérgica, dimensiones importantes requeridas para el fortalecimiento de las organizaciones sociales y ofrecen herramientas valiosas para la construcción de líneas de base de familias y comunidades, especialmente en componentes socio económicos.

### ¿Cómo ir teniendo claridad sobre la debida ubicación local y regional de las unidades de servicios, centros de transformación, distribución de insumos y acopio, y la configuración de redes o sistemas?

En los intentos por agregar valor a la producción primaria, no todos ellos con los mismos propósitos, se ha dotado a los territorios con infraestructuras de transformación de productos agropecuarios, casi siempre subsidiados por el Estado o la cooperación internacional. Muy pocos proyectos de este tipo son viables económicamente y buena parte de los mismos



se encuentran parados. En no pocos casos la disputa por el manejo de estas plantas de transformación, o los intentos de apropiación por particulares, de infraestructuras que fueron donadas a organizaciones, ha causado divisiones al interior de comunidades que antes de la llegada de estos subsidios habían iniciado procesos organizativos importantes. En otros contextos los requisitos para acceder a estos subsidios y las expectativas por obtenerlos, han llevado a la constitución de organizaciones formales, llamadas de papel, con muy poca capacidad de autogestión. Esta realidad distorsiona también los intentos por construir líneas de base sobre organizaciones sociales, tejido social, sus capacidades y potencialidades.

En el departamento de Nariño (Colombia) es preocupante la tendencia reciente de organizaciones productoras de café a obtener plantas para la trilla, tosti6n, molienda y empaque del caf6, sin adecuados estudios de mercado de su producci6n, con saturaci6n y disputa por mercados locales. Al mismo tiempo no son claras las estrategias para potencializar el sistema productivo del caf6.

¿C6mo implementar estrategias de seguridad y soberan6a alimentaria regional que expresen, tambi6n a trav6s del consumo, valores 6tico – pol6ticos?

Existe una generalizada tendencia a justificar el crecimiento econ6mico regional en estrategias de producci6n destinadas exclusivamente a la exportaci6n. Estas opciones suelen repercutir directamente sobre la capacidad de garantizar, en buena medida, autosuficiencia alimentaria local, afectando la biodiversidad y el patrimonio gastron6mico. Las cifras de importaci6n de alimentos suelen ser altas. El departamento del Valle del Cauca en Colombia, por ejemplo, seg6n el Informe de Desarrollo Humano del PNUD, apenas el 13% de la demanda de alimentos se produce localmente, mientras sus tierras f6rtils se destinan a productos exportables.

## ¿Cómo estimular procesos económicos y productivos con principios de economía solidaria a escala regional en el contexto de la multifuncionalidad de la agricultura familiar?

Aunque para los propósitos explícitos de esta construcción metodológica estamos centrados en los componentes económico-productivos de procesos integrales, hay otra serie de preguntas importantes que acompañan nuestras búsquedas: ¿cómo construir un sistema de educación pertinente, que permita identificar y potencializar las formas de inteligencia, los dones artísticos y de psicomotricidad de las personas de la región, de tal manera que se puedan creativamente sumar a la dinamización de los procesos de construcción de las alternativas de vida, economía y sociedad? ¿Cómo dinamizar procesos de construcción de sostenibilidad teniendo en cuenta y valorizando a la vez las diferencias y las complementariedades de culturas locales y regionales? ¿Cómo contribuir a la gestión integral del patrimonio hídrico, genético, la biodiversidad y los suelos? ¿Cómo contribuir al fortalecimiento organizativo y del tejido social, de manera que se puedan superar las desigualdades de género y de generación, en un contexto de grupos altamente fragmentado y desarticulado?, entre otras cuestiones a tener en cuenta.

No queremos quedarnos en el ejercicio teórico de identificación de las características del desarrollo alternativo, o no ir más allá de los eventos de intercambio de experiencias en los que ya hemos participado numerosas veces. Por eso queremos recalcar que este esfuerzo de cualificación conceptual, metodológica e instrumental no estará centrado en intercambios o discusiones teóricas. Queremos buscar juntos la manera de cualificar nuestras capacidades pragmáticas, concentrarnos en los retos operativos que tenemos. Es una invitación a que lo hagamos juntos, a que lo intentemos juntos, a partir de la convicción de que entre más aliados tengamos en este empeño, nuestra búsqueda podrá ser más exitosa, mucho más si tenemos la gran oportunidad de contrastar propuestas metodológicas



Existe una generalizada tendencia a justificar el crecimiento económico regional en estrategias de producción destinadas exclusivamente a la exportación. Estas opciones suelen repercutir directamente sobre la capacidad de garantizar, en buena medida, autosuficiencia alimentaria local, afectando la biodiversidad y el patrimonio gastronómico

construidas y calificadas conjuntamente en diferentes contextos sociales, culturales, geográficos y ambientales.

## ¿Cómo entendemos región y territorio?

La aproximación a lo zonal / lo regional / lo territorial deberá tener un carácter crítico de las diferentes comprensiones del término y sus consecuencias prácticas, y pragmático en cuanto a su operatividad a la hora de determinar experiencias económico productivas.

Se trata de identificar las dimensiones del territorio en el cual sea posible implementar articuladamente las estrategias, los planes, programas y proyectos económicos, ambientales, culturales, espirituales, sociales y políticos requeridos para la construcción de alternativas económico-productivas de impacto local y regional (experiencias económicas productivas sostenibles). Para ello es necesario evitar los extremos que impiden ese objetivo: territorios tan amplios que por razones de distancia y dificultades prácticas impidan la construcción de nuevas realidades sociales, o coberturas tan pequeñas que se encuentren rápidamente con puntos de estrangulación que no permitan escalar a niveles más amplios<sup>7</sup>.

En esta comprensión puede ayudar una analogía con el mundo del cine y el teatro: es indispensable definir claramente el escenario (el territorio), los actores (los sujetos constructores de región) y el guion (instrumentos de planificación) articulando iniciativas, construyendo redes y apoyos, posibilitando sinergias, evitando fuga de esfuerzos y de energías.

7. Cuando en Colombia se habla de territorio casi siempre hay una connotación afro o indígena, referida a territorios ocupados históricamente por naciones indígenas y más recientemente por comunidades afro descendientes. Cuando se habla de zonas, con frecuencia están referidas a sectores agropecuarios o agroindustriales, como la zona cafetera, la zona bananera, la zona arrocerera. Otra manera de aproximarse al territorio en Colombia tiene que ver con los 5 grandes ecosistemas del País: Amazonía, Orinoquía, Caribe, Pacífico y Andino. También se utiliza el término región para referirnos a otros ámbitos territoriales más pequeños, como la región del Magdalena Medio, en donde se inició el primer Programa de Desarrollo y Paz. Cada región y país tiene sus referentes y connotaciones propios.

En la definición de territorios / regiones / zonas es necesario partir de la comprensión de ámbitos micro / locales y sus diversos componentes: social político, económico, ambiental y cultural (que al principio parecen independientes pero poco a poco van articulándose en una visión mayor) para encontrar complementariedades.

Para la comprensión de región o territorio puede ayudar una analogía con el mundo del cine y el teatro: es indispensable definir claramente el **escenario** (el territorio), los **actores** (los sujetos constructores de región) y el **guión** (instrumentos de planificación) articulando iniciativas, construyendo redes y apoyos, posibilitando sinergias, evitando fuga de esfuerzos y de energías.

Cuando abordamos el ejercicio desde el componente económico productivo, aparece claramente la necesidad de una adecuada ubicación de los centros de producción y distribución de insumos, de transformación de la producción agropecuaria y de acopio de productos para resolver los requerimientos logísticos, de integración y complementariedad entre municipios, subregiones y regiones; así se pueden superar las frecuentes desproporciones de recursos en algunos territorios saturados con plantas industriales de transformación (por ejemplo de caña de azúcar) o más recientemente con iniciativas de porte mediano (por ejemplo tostadoras de café) en contraste con otros territorios desprovistos de cualquier recurso de ese estilo<sup>8</sup>.

Esas dimensiones deben estar también relacionadas con la estructura poblacional de cada territorio, haciendo que los elementos básicos se encuentren disponibles a distancias razonables, disminuyendo costos de transporte y haciendo más eficiente el uso integral del tiempo de los habitantes.

8. Si se proyecta desde la salud, que es un componente de los servicios sociales, las unidades micro equivalentes a las células en los tejidos son las buenas prácticas familiares de promoción de la salud, de prevención y de atención oportuna de la enfermedad. En un ámbito territorial un poco más amplio (de veredas o barrios) se contará con un Puesto de Salud donde se pueden encontrar apoyos y recursos que normalmente no se tienen en las familias; un grupo de barrios o veredas (corregimientos o subunidades municipales) tendrá que contar con un Centro de Salud; los municipios deben contar con un hospital de primer nivel de atención; un grupo de municipios tendrá un Hospital de segundo nivel; y la cabecera de un departamento debe tener Hospitales especializados.

A nivel de la educación, por su parte, las unidades "micro" son las buenas prácticas educativas y formativas familiares; en el siguiente ámbito territorial encontramos las escuelas de educación primaria, articuladas a instituciones educativas ubicadas en los corregimientos o las cabeceras municipales. Las decisiones de implementar en uno u otro nivel instituciones educativas de educación secundaria deben irse definiendo de acuerdo a los énfasis necesarios entre estudios técnicos, tecnológicos o/y profesionales según las potencialidades económicas, ambientales y culturales de las subregiones definidas.





Hemos identificado en el ámbito local, municipios pequeños, con alrededor de 15.000 habitantes, donde cerca del 70% de la población es rural y el restante vive en las cabeceras municipales. Luego, equiparando el ejercicio con la construcción de un tejido territorial, identificamos los municipios que integrarían una sub región, guiados por el pragmatismo de las actuales condiciones de conectividad vial, en el caso de la zona andina. Es importante que sus pobladores puedan comunicarse fácilmente para acceder progresivamente a los diferentes servicios de salud y educación. Es fundamental que las distancias y los tiempos de desplazamiento sean razonablemente cortos para poder encontrarse, conocerse, organizarse y articularse para iniciativas conjuntas en temas económicos, ambientales, culturales y socio políticos. Las subregiones entrarían luego en relaciones de complementariedad con otras subregiones, conformando regiones.

Aunque desde una mirada que prioriza la productividad y la competitividad hay algunos retos comunes como el tema de la conectividad vial para facilitar la oferta de bienes y servicios, desde la opción por la “sostenibilidad regional” la pregunta tiene que ser colocada en términos mayores y en relación con otras dimensiones (educación, salud, cultura, recreación, etc.), intentando definir ámbitos en los cuales se aseguren relaciones de colaboración y complementariedad entre subregiones y regiones.

Veamos ahora los detalles de la propuesta metodológica, organizada en tres grandes módulos.



# Primer módulo

## Lectura Estratégica del Territorio (LET)



## Introducción



LET se trata de un **análisis ordenado** y a **profundidad** del territorio con el fin de identificar rutas de acción que minimicen los riesgos y maximicen las sinergias.

Este primer paso metodológico nos permitirá profundizar en el conocimiento de las líneas estructurantes para la construcción de escenarios de alternatividad económica, partiendo del reconocimiento de: potencialidades y retos del territorio (1), la identificación de los sistemas productivos prioritarios (2), la priorización de las zonas de acompañamiento (3) y el rol de actores estratégicos (4).

La Lectura Estratégica del Territorio (LET) se convierte en un referente institucional para aportar a la mejora de instrumentos de planeación local, subregional y regional. Se trata de un análisis del territorio hecho de manera ordenada y a profundidad, con el fin de identificar rutas de acción que minimicen los riesgos y maximicen las sinergias en el horizonte del buen vivir.

## Objetivo

Avanzar en una comprensión global y ordenada del territorio a partir de la identificación de los elementos clave, para contribuir a la construcción de alternativas económicas de impacto local y regional, abordando en primer lugar sus potencialidades y luego sus retos, enmarcados en el horizonte de comprensión de la sostenibilidad local y regional.

## Conceptos orientadores

*Potencialidades:* Se consideran potencialidades las capacidades y recursos que tiene un territorio para generar condiciones de vida querida y buen vivir. Es la suma de factores económicos, ambientales, culturales, sociales, políticos y espirituales, de sus talentos humanos e institucionales, patrimonios históricos, etc. capaces de dinamizar un territorio hacia la meta de la sostenibilidad local y regional.

*Reto:* Se entiende como la identificación que hace la población de una región de sus dificultades o de las circunstancias que le impiden aprovechar sus potencialidades. Esto le supone la fijación de objetivos o metas para las cuales se deben poner en práctica habilidades, conocimientos, esfuerzos, u otras actitudes que permitan superarlas o potencializarlas.

*Reto estratégico:* son aquellas circunstancias o elementos limitantes identificados en la región que, de manera relevante, afectan el aprovechamiento de sus potencialidades.

*Desafío:* es una acción planificada encaminada a afrontar el camino hacia la sostenibilidad. La realidad nos plantea los retos; cuando la sociedad o sus diferentes instancias resuelven asumirlo lo convierten en un desafío, con estrategias y acciones planificadas. El desafío mayor es la construcción de sostenibilidad local y regional; por eso nos planteamos la pregunta sobre ¿cómo aprovechar adecuadamente las potencialidades de una región y enfrentar sus retos? El reto es la parte problemática que existe en la región; el desafío es la respuesta de la persona, grupo o institución a ese reto que provoca y que impulsa a contrarrestarlo en forma positiva, para evitar sus efectos negativos.

*Región:* es un espacio de vida, articulado por dinámicas ambientales, políticas, económicas, culturales y sociales, en el que se conjugan actores y procesos encaminados a la

construcción de condiciones de sostenibilidad desde sus potencialidades y retos. La aproximación a lo regional tiene un carácter muy pragmático.

*Actores Estratégicos:* Aquellos grupos del orden social, institucional y gremial, que inciden positiva o negativamente en la construcción de una región. Se incluye allí actores claves del orden económico, organizaciones productoras y empresarios.

*Sujeto constructor de región:* en una situación ideal se refiere a la articulación de todos los actores (personas, instituciones y gremios) que deberían participar en la dinamización del proceso de construcción de región. En esa visión ideal se habla de “sujeto constructor de región” en singular: actores autónomos que, en un proceso de fortalecimiento interno, van decidiendo su desarrollo. Las relaciones equitativas entre sujetos/locales y sujetos/externos irán configurando un nuevo sujeto colectivo con intereses comunes que favorecen la región en perspectiva de sostenibilidad.

*Sostenibilidad:* como horizonte ético y conceptual, va más allá de una estrategia de desarrollo. Es, sobretodo, una opción para aprender sobre la vida y el mundo. El principal objetivo del aprendizaje que queremos realizar debe ayudarnos a establecer relaciones armónicas entre los seres humanos y con la naturaleza, mientras realizamos nuestros sueños más profundos y superamos los principales retos y desafíos del presente. Contribuir a la consolidación de alternativas de vida y desarrollo, que superen las contradicciones esenciales, ubicadas en la base de los desafíos y problemas estructurales de la región y del país, nos exige buscar el mayor impacto y consistencia posible en los planes y proyectos, con resultados locales y regionales comprobables a corto, mediano y largo plazo.



*Escalamiento*: Hace referencia a las condiciones necesarias y suficientes que debe tener un programa o un proyecto para pasar de un ámbito territorial menor a otro de más amplia incidencia; por ejemplo, de lo local a lo sub regional y de los subregional a lo regional. Se aplica por analogía también al radio de influencia o incidencia de organizaciones y a las dimensiones de las regiones / territorios de referencia de un proyecto. Esta noción de escalamiento es una concretización del principio ético y moral de que “el bien entre más universal es mejor”.

*Sistemas productivos estratégicos*: hace referencia a líneas económicas identificadas como aquellas que pueden tener mejores posibilidades de aprovechamiento de las potencialidades, que presentan mayor posibilidad de escalonamiento y que contribuyen de la mejor manera a avanzar hacia la sostenibilidad de la región.

## Metodología



La LET supera un tipo de lectura de la realidad que termina haciendo una “lista de mercado” (nombre peyorativo) en la cual se identifica una gran cantidad de cosas por hacer, sin definir prioridades, establecer urgencias, comprender importancias, comprender lógicas y ordenar la intervención.

### 1. Acercuémonos al tema. ¿Qué es la lectura estratégica?

La lectura estratégica del territorio es la comprensión global y ordenada del territorio, que identifica los elementos claves para contribuir a la construcción de alternativas económicas de impacto local y regional, abordando en primer lugar sus potencialidades y luego sus retos, enmarcados en un horizonte de comprensión; en este caso el de la sostenibilidad local y regional.

#### ¿Por qué realizar una LET?

Para contribuir a la construcción de alternativas económicas y productivas de impacto local y regional a partir de experiencias micro exitosas debemos hacer una lectura estratégica del territorio. Lo estratégico tienen que ver con cómo entendemos

cada territorio en un momento determinado, identificando sus potencialidades (patrimonios, talentos), sus dificultades y sus retos, para luego priorizar planes, programas y proyectos. La LET supera un tipo de lectura de la realidad que termina haciendo una “lista de mercado” (nombre peyorativo) en la cual se identifica una gran cantidad de cosas por hacer, sin definir prioridades, establecer urgencias, comprender importancias, comprender lógicas y ordenar la intervención.

### **¿Cómo identificaron IMCA y SUYUSAMA potencialidades y retos en la LET?**

Elemento básico y fundamental fue el conocimiento del territorio desde diferentes ámbitos geográficos (municipal, departamental y nacional) gracias al acompañamiento (de múltiples comunidades) en la formulación de planes de vida, planes de desarrollo y de etno-desarrollo, y planes decenales departamentales temáticos. Ese conocimiento se sistematizó y recogió en textos que luego fueron importantes insumos en la elaboración de borradores de programa de gobierno a nivel departamental y municipal. Estos planes fueron presentados a los candidatos al gobierno (en diferentes niveles) como insumos importantes para la alimentación y construcción de sus propios programas de gobierno<sup>9</sup>.

En el Departamento de Nariño y en Pasto, su capital, se hizo en el año 2011 un estudio de los tres últimos planes de desarrollo departamental y municipal, ordenándolos en 5 grandes componentes:



**Social**



**Político**



**Economico**



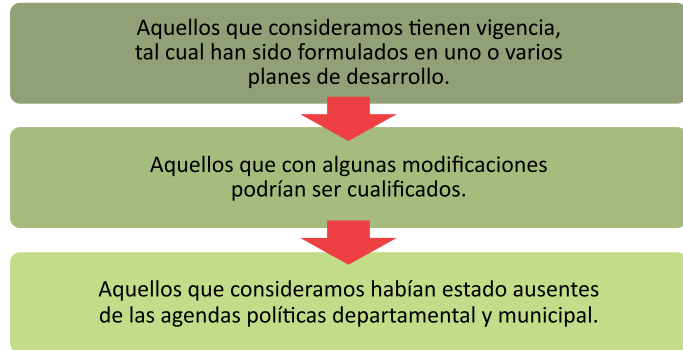
**Ambiental**



**Cultural**

9. El plan o programa de gobierno es la propuesta que cada uno de los candidatos a alcaldías o gobernación hacen a los ciudadanos, en donde se plantean las apuestas y metas que se comprometen a alcanzar en el territorio durante su periodo de gobierno.

Al interior de cada componente, se organizaron, los diferentes programas y proyectos, diferenciándolos en tres modalidades:



### ¿Cuál es la importancia de las potencialidades y de retos, así como del orden en el abordaje?

En lugar de hacer estudios y diagnósticos sobre dificultades y problemas estructurales, nosotros nos proponemos hacer énfasis en la identificación de las fortalezas, las oportunidades y los retos que tiene una región en orden a dinamizar procesos de sostenibilidad.

Por la vía del análisis de dificultades y problemas siempre llegaremos tarde, recogiendo despojos de los múltiples procesos realizados, ocupándonos siempre en resolver los problemas que se suman y en “apagar incendios”.

Las potencialidades y los retos contribuyen a construir caminos desde lo propositivo, con el reconocimiento de los procesos que están en marcha.

### Desde la perspectiva de la sostenibilidad ¿qué categorías de análisis incluimos en el ejercicio?

Se pueden hacer lecturas estratégicas de un territorio desde diversas perspectivas, por ejemplo desde la mirada de la

En lugar de hacer estudios y diagnósticos sobre dificultades y problemas estructurales, nosotros nos proponemos hacer énfasis en la identificación de las fortalezas, las oportunidades y los retos que tiene una región en orden a dinamizar procesos de sostenibilidad.





La LET, al mismo tiempo que debe mantener el rigor metodológico y científico posible tiene que ser más e ir más allá de un ejercicio puramente académico.

productividad y competitividad neoliberal y dentro de este horizonte con un enfoque temático específico, como el potencial minero energético, agro industrial o agro exportador.

Los datos que se encuentran en lecturas con diferentes intereses son posiblemente iguales; la diferencia está en que nuestra aproximación se orienta hacia asuntos específicos expresados en términos de potencialidades y retos, teniendo en cuenta aquellos aspectos que hacen parte de la sostenibilidad, el sentido y plenitud de vida. Esta opción ayuda a no perderse en la multitud de datos y situaciones que presenta cualquier realidad, y a la vez sugiere pistas concretas a la pregunta de ¿por dónde empezar la tarea de su conocimiento e interpretación?

El que no conozcamos suficientemente un país, región o subregión no significa que estas no estén sobre diagnosticadas y sobre planificadas. Significa que no hemos logrado verlas desde una perspectiva que proponga, tanto la utopía como los caminos concretos para construirla y hacerla viable, que conecte de manera real visión de futuro, estrategias y realidades presentes. Significa que ya sabemos, con exceso de detalle, que las cosas no están bien, por ejemplo que la globalización tiene dimensiones perversas, que el neoliberalismo y los tratados de libre comercio consolidan procesos inequitativos y que más allá de la reiteración de los datos y análisis de estas deficiencias estructurales no hemos visualizado las realidades que las superarían radicalmente y mucho menos nos hemos propuesto y dedicado al diseño e implementación de las alternativas.

En esta búsqueda es importante identificar pistas para la descentralización económica y demográfica, requisito central de los procesos de construcción de sostenibilidad; lo que hará posible y menos artificial la descentralización político administrativa. Igualmente es de gran utilidad el concepto de “capacidad de carga territorial”, tomado de la ecología, teniendo

en cuenta la capacidad de carga demográfica y económica actual y potencial de cada región al diseñar propuestas alternativas.

Por eso la lectura estratégica del territorio, al mismo tiempo que debe mantener el rigor metodológico y científico posible tiene que ser más e ir más allá de un ejercicio puramente académico. Desde su inicio tiene la intencionalidad de ayudar a formular “hipótesis de acción”; y estas, a su vez, deben explicitar tanto cómo se cuidan y maximizan las potencialidades, como de qué manera se propone resolver los retos del territorio.

## 2. Manos a la obra.

### **Momento 1. Referentes de comprensión del territorio:**

*Pasos:*

1. Revisión de los referentes de comprensión del territorio: Se parte de la revisión de los referentes de análisis y planificación territorial recientes (se sugiere que cuando se incluyen en el análisis planes de desarrollo se consideren no más de tres periodos de gobierno municipales y/o departamentales), identificando potencialidades y retos claves para la comprensión de la realidad que acompañamos.
2. Organización de la información de esos referentes en los grandes componentes de la sostenibilidad: Social, Político, Económico, Ambiental, Cultural.
3. Por cada componente, organizar en orden estratégico los diferentes programas y proyectos contenidos en los análisis territoriales y planes de desarrollo regionales.
4. De los programas y proyectos propuestos en estos documentos se identifica:
  - ¿Cuáles tienen vigencia?

- ¿Cuáles pueden ser cualificados con algunas modificaciones?
- ¿Qué programas están ausentes de los análisis y documentos de planificación territorial?

### *Preguntas orientadoras*

¿Con qué referentes de planificación del territorio contamos que puedan aportar a una lectura estratégica (planes de desarrollo, planes de ordenamiento, planes de vida, etc.)? ¿Podemos identificar las distintas perspectivas u horizontes de comprensión (visión) de los mismos? ¿Con cuáles de estas perspectivas de análisis nos identificamos más?

## **Momento 2. Identificación de potencialidades y retos estructurales del territorio.**

La revisión previa de los referentes de planificación a la luz de las preguntas orientadoras nos deben brindar claridades para la identificación de potencialidades y retos de la región.

### *Pasos:*

1. Identificación y análisis de las potencialidades: Se trata de identificar aquellos factores económicos, ambientales, culturales, sociales, políticos y espirituales capaces de dinamizar un territorio hacia la meta de la sostenibilidad local y regional: talentos humanos e institucionales, patrimonios históricos, materiales, geográficos, hídricos, tradiciones y conocimientos ancestrales, etc. Este paso metodológico aporta elementos claves para la construcción de una visión de futuro y ayuda a afinar la pertinencia y viabilidad de los programas y proyectos propuestos en los planes de trabajo.



2. Identificación y análisis de los retos del territorio: Los retos están dados por los obstáculos y dificultades que se encuentran en el contexto del territorio, ya sean internos o externos, y que necesitan ser superados para avanzar en la construcción de condiciones de sostenibilidad. Los retos que se identifican son los del territorio en general y no necesariamente responden a cada una de las potencialidades definidas.

*Ejemplo de Potencialidades y Retos:*

### **POTENCIALIDADES:**

Dimensión	Potencialidad
Económica	Existencia de sistemas productivos con potencial para la generación de ingresos, y para la seguridad y soberanía alimentaria.
	Posibilidades de agregación de valor (cadenas de valor).
	Procesos socioeconómicos con enfoque de producción ambientalmente sostenible.
	Propuestas de Desarrollo Alternativo en proceso que brindan elementos de orientación al territorio para construir políticas públicas.
Ambiental	Riqueza en biodiversidad ambiental.
	Abundantes fuentes de agua.
	Políticas claras en el manejo integral de los residuos sólidos.
Social	Desarrollo de propuestas que garantizan el acceso a la educación de las comunidades vulnerables en igualdad de oportunidades, logrando afianzar nuevas propuestas en el campo de la educación.

Social	Escenarios favorables para el intercambio y la concertación con el sector público.
	Escenarios donde se trabaja por la defensa y garantía de los derechos económicos, sociales, culturales, y ambientales.
Política	Procesos sociales y fortalecimiento de líderes y lideresas, como resultado de los movimientos sociales existentes.
	Existencia de fuertes organizaciones étnicas, cívicas, gremiales y comunitarias en el territorio.
	Fortalecimiento y respaldo a iniciativas y procesos sociales y económicos por parte de la institucionalidad.
	Espacios de concertación entre Estado y sociedad civil en niveles locales y regionales.
	Existencia de colectivos o grupos de la sociedad civil para el debate y reflexión de propuestas.
	Propuestas de políticas públicas locales y regionales en proceso y/o en implementación.
Cultural	Diversidad étnica, cultural y organizativa.
	Desarrollo de procesos de comunicación alternativa.
	Las comunidades negras, mestizas, campesinas e indígenas han desarrollado una valoración de su territorio.
	Compromiso en el cuidado de los recursos naturales indispensables para la vida y la agricultura.

**RETOS:**

Dimensión	Reto
Económica	Ausencia de infraestructura productiva y de conectividad.
	Predominio del minifundio.
	Altos niveles de aislamiento y marginalidad territorial.
	Inequidad en la distribución de la tierra.
	Presencia de monocultivos
	Contrabando.

Ambiental	<p>Ampliación de la frontera agrícola.</p> <p>Alta deforestación.</p> <p>Procesos de degradación ambiental</p> <p>Fuerte deterioro de los recursos naturales agua, suelo, fauna y flora.</p>
Social	<p>Inequidad social y distribución desigual de los activos - especialmente la tierra.</p> <p>Marginalidad y pobreza.</p> <p>Elevadas tasas de necesidades básicas insatisfechas.</p> <p>Inadecuada conectividad.</p>
Política	<p>Ausencia o debilidad de instituciones y políticas de Estado.</p> <p>Debilidad del tejido social.</p> <p>Corrupción y clientelismo.</p> <p>Escasos o débiles espacios de concertación entre Estado y sociedad civil</p> <p>Débil articulación intergubernamental para la implementación de políticas públicas comunes.</p>
Cultural	<p>Pérdida de valores, identidad usos y costumbres.</p> <p>Destrucción y alteración de las costumbres ancestrales, quebrantando la autoridad, promoviendo la ruptura familiar, el individualismo, el desapego al territorio, la agresividad y el ansia de acumular dinero.</p>

*Preguntas orientadoras para la identificación y análisis de las potencialidades y los retos.*

¿Cuáles son las potencialidades del territorio que permiten contribuir a la construcción de alternativas económicas de impacto local y regional? ¿Cómo estas potencialidades se pueden ir transformando en procesos, planes y proyectos concretos para la construcción de alternativas?

¿Qué pistas concretas ofrecen las potencialidades al acompañamiento que hace nuestro centro social en el territorio?

¿Cómo cuidar y maximizar las potencialidades identificadas?

¿Cómo se podrían enfrentar e idealmente resolver los retos del territorio?

### **Momento 3. Identificación de sistemas productivos estratégicos y zonas de acompañamiento.**

*Pasos:*

#### **a. Proceso de identificación sistemas productivos estratégicos:**

Una vez que se realiza la aproximación general al escenario regional (sea municipal, o departamental) a partir del levantamiento y análisis de información sobre el estado de cada uno de los sistemas productivos presentes en el territorio, se determina cuál o cuáles serán los sistemas estratégicos priorizados.

Ruta

1. Definición de la estructura del documento de línea de base del sistema productivo a priorizar: definición de categorías y variables para la recopilación y análisis de información.
2. Recopilación de información virtual internacional, nacional y regional.
3. Contactos con fuentes de información nacional y regional: universidades, federaciones, archivos, oficinas gubernamentales, bibliotecas.
4. Análisis y sistematización de la información.
5. Construcción del documento de comprensión del sistema productivo priorizado en el ámbito Departamental.

*Preguntas orientadoras para construir línea de base del sistema productivo estratégico priorizado*

¿Cuál es la incidencia del sistema productivo en la economía del territorio y en el grupo humano productor? (posibilidad de crecimiento, contextualización estadística, nivel de ingresos, etc.).

¿Cuál es el aporte de la producción dentro del sector agrícola a nivel nacional?

¿Cuál es la participación del sector en la generación de riqueza del departamento y en su producto interno bruto?

¿Población que vive de la actividad productiva?

¿Cuáles son los volúmenes de producción?

¿Cuántas familias trabajan con este sistema productivo en el departamento?

¿Cuál es la participación porcentual de la región en el mercado nacional?

¿Cuáles son las apuestas del enfoque del sistema productivo en la región?

¿Cuáles son las posibilidades estratégicas del sistema productivo?

¿Cuáles son las dificultades generales identificadas en el sistema productivo?

¿Cuáles son las oportunidades del sistema productivo?

¿Cuáles son sus retos estratégicos?

¿Cuál es el rol actual de la institucionalidad frente al sistema productivo?

No se trata de hacer un levantamiento exhaustivo de información. En esta fase el ejercicio se centra en la identificación de tanta información cuanta sea suficiente y necesaria para acompañar los programas y proyectos que serán definidos en alianzas con otras organizaciones e instituciones, realizando una delimitación de la cobertura territorial posible.

La ampliación de la información, tanto temática como de cobertura poblacional, es un ejercicio que se va haciendo en la medida que las familias y organizaciones participantes van tomando conciencia de su importancia, a medida en que van necesitándolo y resolviéndolo.

### **b. Priorización y/o confirmación de zonas de acompañamiento del Centro Social.**

Luego de identificar potencialidades, retos y sistemas productivos estratégicos, es muy importante definir (puede ser confirmar) las zonas de acompañamiento del centro. Para ello es importante tener en cuenta los siguientes criterios:

- Trayectoria del centro social en la región.
- Presencia de aliados estratégicos del tejido social y en la institucionalidad pública.
- Arraigo cultural del sistema productivo en el territorio.

La consolidación de alternativas económico-productivas sostenibles y escalables solamente será posible como resultado de procesos de construcción de alianzas y de la suma de compromisos y esfuerzos conjuntos

## **Momento 4. Actores estratégicos.**

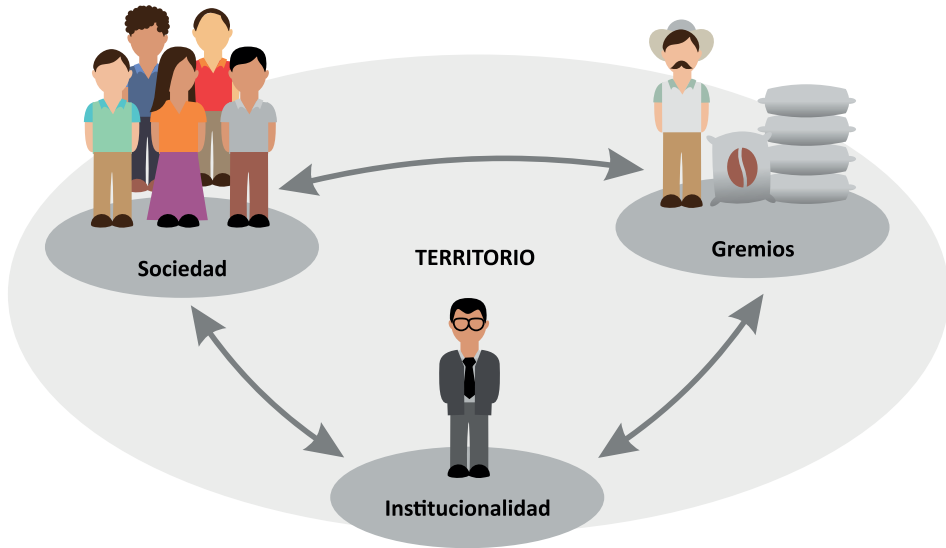
*¿Cuál es la importancia de los actores estratégicos?*

La consolidación de alternativas económico-productivas sostenibles y escalables solamente será posible como resultado de procesos de construcción de alianzas y de la suma de compromisos y esfuerzos conjuntos. Para poder avanzar hacia condiciones sólidas de sostenibilidad es necesaria, entonces, la implementación de alianzas e iniciativas comunes que fortalezcan la institucionalidad regional (pública y privada) profundizando el manejo ético de los asuntos locales, y brindando oportunidades de crecimiento humano y espiritual a todos los miembros (individuales y colectivos) de la institucionalidad regional.





### Identificación de actores institucionales y sociales:



La LET incluye la identificación de actores del orden social, institucional y/o gremial presentes en los territorios; tanto aquellos actores que hacen aportes positivos en las agendas regionales y con los cuales se tienen o se podrían establecer articulaciones para la construcción de las alternativas económico-productivas de alcance local y regional, como aquellos que son o podrían convertirse en un factor de resistencia u oposición, en sus variadas formas.

### Instrumento para la identificación de actores

Sistemas productivo priorizado	Actores por estrategias transversales					
	Formación	Investigación y sistematización	Planeación	Gestión	Comunicación	Políticas públicas

En el cuadro anterior se identifican los actores institucionales y sociales que hacen (o podrían hacer) presencia en el territorio, y cuya acción se identifica con cada una de las estrategias transversales. Nos dice el rol que juega cada actor en la región.

## **Momento 5. Diálogo con actores estratégicos a partir de la mirada construida.**

En un momento determinado es importante contrastar con actores estratégicos y aliados en el territorio la lectura realizada de manera que sea enriquecida; será éste un espacio de diálogo y cualificación de la mirada sobre el territorio y sobre sus potencialidades, sus retos, los sistemas productivos estratégicos, las zonas de intervención y los aliados estratégicos.

### *Preguntas orientadoras para el diálogo con actores claves*

¿Con qué actores de los ámbitos local y regional estamos o podríamos realizar una articulación para la construcción de alternativas económicas y productivas de alcance regional?

¿Cuáles se podrían convertir en un factor de resistencia u oposición, en sus variadas formas?

¿Qué procesos e iniciativas se encuentran desarrollando?



## **Segundo módulo**

Marco estratégico: hipótesis de acción,  
actividades estratégicas y actividades operativas



## Introducción

Luego de haber hecho el ejercicio de la Lectura Estratégica del Territorio, el segundo paso contempla la implementación de la ruta metodológica orientada a la ampliación de escala de las experiencias alternativas económico-productivas de alcance territorial.

## Objetivo

Elaborar el marco estratégico para dinamizar las potencialidades y resolver los retos del territorio, como ruta para la construcción de alternativas económico-productivas de alcance regional.

## Conceptos orientadores

*Hipótesis de acción:* explicitan cómo se aprovechan las potencialidades y cómo se pretende resolver, de manera innovadora y decidida, los retos del territorio, expresando y proponiendo un horizonte de acción.

*Horizontes de acción:* son las claridades que se van haciendo en el proceso de construcción de experiencias económico-productivas de alcance regional cuando se corroboran las

hipótesis de acción inicialmente planteadas. Es decir, ante la ausencia de referentes teóricos novedosos que validen –con experiencias pragmáticas– su carácter alternativo, sostenible y escalable, lo que llamamos “el horizonte de acción” son logros que van mostrando (heurísticamente) una ruta nueva a ser construida.

*Dimensiones de la sostenibilidad:* se refiere a las partes que integran la sostenibilidad: social, ambiental, económica, cultural, espiritual y política.

*Componentes económico-productivos:* cada una de las partes que compone la dimensión económico-productiva: incluyendo la sostenibilidad y soberanía alimentaria, la producción, la comercialización o intercambio, la agregación de valor, la financiación, la protección de patrimonios y la reinversión.

*Temáticas de trabajo:* Se refiere al ámbito de acción de los Centros, ya sea en uno o varios de los componentes económico-productivos o, en alguna de las dimensiones de la sostenibilidad.

## Metodología

### **Momento 1: formulación de hipótesis de acción.**

*¿Qué son las hipótesis de acción?*

Las hipótesis son suposiciones a ser verificadas en la práctica y a las que se les otorga un cierto grado de factibilidad. No se trata de simples pareceres u opiniones, sino de propuestas fruto de elaborados procesos de investigación. Su valor metodológico y práctico depende de las posibilidades de ser sometidas a prueba en el marco de una teoría elaborada, en nuestro caso: la sostenibilidad local y regional. Se trata de soluciones provisionales (puesto que hay que verificarlas) a los problemas que se plantea el territorio para aprovechar y

Las hipótesis son suposiciones a ser verificadas en la práctica y a las que se les otorga un cierto grado de factibilidad. No se trata de simples pareceres u opiniones, sino de propuestas fruto de elaborados procesos de investigación



cualificar sus potencialidades y para enfrentar y solucionar los retos identificados en la LET a corto, mediano y largo plazo.

Las hipótesis de acción son uno de los elementos más importantes del proceso de construcción de alternativas económico-productivas de impacto local y regional con su respectiva base analítica y científica. Tienen que ver con el compromiso por contribuir a llenar el vacío que encontramos en la teoría económica alternativa, sobre todo en sus dimensiones pragmáticas. Si se trata de buscar exitosamente la construcción de economías propias, estas requieren pensamiento propio, nuevas claves analíticas y propositivas.

La carencia de referentes teóricos y prácticos exitosos en la construcción de experiencias económico-productivas alternativas, sostenibles y escalables tiene que ver con la falta de horizontes de acción. Emprendemos este esfuerzo conceptual y metodológico, tratando de corroborar, ajustar y verificar las hipótesis a partir de la utilización de la Lectura Estratégica del Territorio (LET). Son hipótesis de mediano y largo plazo que quieren salir del círculo vicioso de sucesivos proyectos carentes de mirada estratégica que, aliviando temporalmente situaciones críticas, no han logrado desencadenar alternativas económicas sostenibles y escalables.

Las hipótesis de acción se concretan en los procedimientos específicos de las actividades estratégicas y deben predecir los resultados esperados de estas acciones, de acuerdo con las capacidades de la institucionalidad presente en el territorio y del propio Centro Social, para que los propósitos no se queden en formulaciones utópicas.

Entendemos su formulación como un ejercicio dinámico, flexible, susceptible de ser ajustado y perfeccionado; como un resultado de los ejercicios de seguimiento, evaluación y sistematización. Es una manera de formular objetivos con fundamentos y con argumentos que se empiezan a construir desde la lectura estratégica.



### ¿Cuál es la importancia de las hipótesis en el proceso?

- Conectan el ejercicio de lectura estratégica del territorio con el horizonte de acción que se pretende realizar, de manera argumentada y pertinente.
- Plantean un escenario de acción propositivo y acorde a las potencialidades actuales y futuras del territorio.
- Explicitan la manera como se pretende aprovechar y cualificar las potencialidades.
- Explicitan las propuestas para enfrentar y superar, en la medida de lo posible, los retos en el corto, mediano y largo plazo.

### ¿Qué representan las hipótesis de acción en la planeación territorial?

Ayudan a resolver la pregunta “¿dónde poner los énfasis en los planes de acción?”, de tal manera que contando con los talentos humanos, con el patrimonio y las oportunidades de cada contexto regional se pueda esperar el mayor resultado positivo en cada momento del proceso, tanto en el componente económico, como en lo ambiental, cultural, espiritual, social y político, teniendo en cuenta las dificultades y retos de cada contexto así como sus determinantes externos.

Las hipótesis expresan la dirección de nuestras búsquedas y acciones en cada uno de los componentes o dimensiones de la sostenibilidad (social, económico, cultural, político, espiritual y ambiental), y le dan soporte a las acciones que realizamos en función de los resultados esperados. Las hipótesis de acción suponen el reto de pensar lo estratégico en dimensiones regionales, más allá de los proyectos exitosos micro. De lo contrario nuestros propósitos institucionales se convertirán o seguirán siendo subsidios y alivios parciales, con coberturas muy modestas.



Las hipótesis expresan la dirección de nuestras búsquedas y acciones en cada uno de los componentes o dimensiones de la sostenibilidad (social, económico, cultural, político, espiritual y ambiental), y le dan soporte a las acciones que realizamos en función de los resultados esperados

## **Ejemplo de hipótesis de acción que podrían ser objeto de una acción concertada en un territorio, en el componente de comercialización y consumo:<sup>10</sup>**

### HIPÓTESIS

*Hipótesis 1.* La implementación de propuestas territoriales de comercialización colectiva de productos y servicios, favorecerá la generación de mayores ingresos, propiciará escenarios de asociatividad y complementariedad, y contribuirá a fortalecer los sistemas de producción y transformación.

*Hipótesis 2.* Fortalecer los procesos de planificación de la producción y de disponibilidad de los productos, favorecerá la definición y establecimiento de precios, garantizando rentabilidad para el productor y facilidad de acceso a productos y servicios para los consumidores.

*Hipótesis 3.* La diversidad de la oferta de productos y servicios estratégicos del territorio que cumplen con los requerimientos del mercado, favorecerá de manera directa la sostenibilidad de los sistemas de comercialización local, regional, nacional e internacional, y contribuirá a la conservación y restauración del paisaje natural.

*Hipótesis 4.* Alcanzar mercados diferenciados por un alto grado de responsabilidad ambiental, social, cultural y económica en el consumo de productos y servicios, permitirá generar y mantener condiciones de producción y comercialización, bajo principios de equidad, justicia y solidaridad.

10. Tomamos, en este caso, como prioridad la dimensión económica y sus componentes comercialización y consumo, conservación de patrimonios y valores agregados, financiación.

**Ejemplo de hipótesis de acción que podrían ser objeto de una acción concertada en un territorio, en el componente de protección de patrimonios y agregación de valor.**

---

HIPÓTESIS

*Hipótesis 1.* Avanzar en la gestión comunitaria integral y sostenible de los sistemas productivos por parte de los gobiernos y comunidades locales, fortalecerá los procesos de protección y optimización del ciclo del agua.

*Hipótesis 2.* La gestión participativa, articulada y estratégica de alternativas económico-productivas sostenibles, locales y regionales, posibilitará viabilizar el ordenamiento ambiental del territorio, la configuración de corredores de conservación y la protección de áreas ecológicas estratégicas.

*Hipótesis 3.* El fortalecimiento de procesos productivos alternativos (agro ecología, permacultura, agroforestería etc.) para la generación de ingresos y la seguridad alimentaria de las familias campesinas, fortalecerá la recuperación, protección, conservación, uso sostenible de la biodiversidad, el diálogo y cooperación de saberes y la agregación de valor al territorio.

*Hipótesis 4.* El intercambio de experiencias y saberes entre las comunidades del territorio contribuye al rescate de prácticas culturales ancestrales y a la generación de conocimiento para el manejo sostenible de los procesos productivos priorizados en la región.

*Hipótesis 5.* Favorecer el desarrollo de iniciativas para la generación de ingresos complementarios a partir del uso sostenible del patrimonio cultural material, favorecerá la valoración y salvaguardia de los bienes arqueológicos, arquitectónicos e históricos locales y regionales.

---

Entre más compartida sea la lectura y más colectiva sea la apropiación de las hipótesis de acción por parte de los múltiples actores del territorio, más amplias podrán ser las apuestas conjuntas.



## Ámbitos de las hipótesis de acción

Las hipótesis le van dando cuerpo a la acción que se propone para:

1. La concertación interinstitucional, en el ámbito territorial y temático más amplio: las hipótesis en su conjunto se constituyen en un punto de referencia para la construcción de región en condiciones de sostenibilidad. Es el aporte del Centro a la región en términos de visión sostenible, y su concreción requiere complejos ejercicios de concertación, articulación y sinergias con actores.

Partiendo de la lectura del territorio y de la formulación de hipótesis de acción se pasa a la concertación y articulación con todos los actores del territorio (especialmente los estratégicos) al mismo tiempo el Centro va clarificando los lugares específicos en los que es necesario y posible articularse en las dinámicas regionales.

El propósito es articular la mayor cantidad de actores del territorio: de la institucionalidad pública, de la sociedad civil, de los gremios y de la cooperación internacional, de universidades, etc. Entre más compartida sea la lectura y más colectiva sea la apropiación de las hipótesis de acción por parte de los múltiples actores del territorio, más amplias podrán ser las apuestas conjuntas.

2. El centro social en su ámbito territorial y temático propio. En el ámbito territorial y temático propio de cada Centro Social, las hipótesis de acción son las que le dan legitimidad a sus planes institucionales. Se trata de lo que el Centro estima que está dentro del ámbito de sus posibilidades de acción, en articulación con actores estratégicos. Las hipótesis de acción expresan los resultados que se pretenden alcanzar (por lo tanto: evaluar). Por eso aquellas que se consideran posibles de gestionar y acompañar se constituyen en parte del plan institucional.



En escenarios restringidos para la participación y la concertación, tanto la LET como las hipótesis de acción serán insumos importantes para la argumentación y el cabildeo en la construcción de políticas públicas.

Cada Centro Social tiene enfoques temáticos y territoriales específicos, por lo que nunca pretenderá abarcar en su misión la totalidad de las hipótesis de acción que requiere un territorio en su ámbito macro. Sin embargo, es importante que el Centro Social intente realizar tanto la lectura estratégica del territorio como la formulación de hipótesis de acción con la participación de otros actores del territorio. Los resultados de este trabajo le ofrecen al Centro un horizonte y comprensión integral del contexto en el que actúa, ayudándole a encontrar mayor pertinencia en sus propósitos, y podrán servir para la formulación e implementación participativa de planes de desarrollo, programas y proyectos concertados. Además, en escenarios restringidos para la participación y la concertación, tanto la LET como las hipótesis de acción serán insumos importantes para la argumentación y el cabildeo en la construcción de políticas públicas.

Si un Centro Social no consigue realizar la LET y la formulación de hipótesis de acción con otros actores, podrá al menos compartir los resultados de su esfuerzo esperando aportes y cualificación; siempre y cuando no se conviertan estos ejercicios en un evento de discusiones estériles y poco aportantes en las búsquedas en las que estamos empeñados.

Partiendo del mejor conocimiento acumulativo del territorio, las hipótesis ayudan a identificar y a proponer caminos que conducen más ágilmente a los objetivos propuestos. Corroborar las hipótesis es un desarrollo que se va haciendo cada vez con mayor agilidad, gracias a numerosos ensayos y entrenamientos sobre el terreno.

### ***Construcción de la hipótesis de acción***

En el momento de la formulación y definición de hipótesis de acción, éstas se pueden agrupar de acuerdo a los componentes de las experiencias económico-productivas, en este caso:

sistemas productivos, conservación de patrimonios y agregación de valor, intercambio/comercialización y consumo, financiación, seguridad y soberanía alimentaria, reinversión y fortalecimiento organizativo.

El número de hipótesis por componente dependerá de los énfasis que el proceso requiera para garantizar la dinamización de las potencialidades y enfrentar los retos identificados inicialmente en la lectura estratégica del territorio.

**Ejemplos de construcción de hipótesis en componentes productivos y de financiación que podrían ser de la competencia de un centro social.**

#### Componente: Sistemas productivos

##### *Hipótesis*

El acompañamiento a organizaciones campesinas nuevas o existentes en el mejoramiento de procesos de comercialización de los sistemas productivos priorizados para la generación de ingresos, así como en la búsqueda de nuevos nichos de mercado, permitirá a los productores campesinos mejorar el nivel de sus ingresos.

#### Componente: Financiación

##### *Hipótesis*

La promoción y el fortalecimiento del ahorro, el crédito y la inversión autogestionada y el impulso a la conformación de fondos comunales como elementos de un sistema alternativo de financiación, dinamizarán iniciativas económicas solidarias, familiares y comunitarias a nivel local y regional.

#### Componente: Conservación de patrimonios

##### *Hipótesis*

Avanzar en la gestión comunitaria integral y sostenible de los sistemas productivos por parte de los gobiernos y comunidades locales, fortalecerá los procesos de protección y optimización del ciclo del agua.

## Componente: Comercialización y consumo

### *Hipótesis*

La implementación de propuestas territoriales de comercialización colectiva de productos y servicios, favorecerá la generación de mayores ingresos, propiciará escenarios de asociatividad, complementariedad y contribuirá a fortalecer los sistemas de producción y transformación.

## **Momento 2. Formulación de actividades estratégicas**

Las actividades estratégicas engloban en grandes temas y de manera lógica y ordenada las múltiples actividades que se deben desarrollar para el logro de las metas y objetivos, y para la verificación de las hipótesis.

Algunas de estas actividades se pueden realizar simultáneamente, otras son requeridas para poder realizar las siguientes.

La lectura estratégica señaló las grandes oportunidades y retos. Ahora se trata de hacer un zoom en profundidad o detalle en algunos temas identificados como estratégicos.

### ***Estrategias transversales o comunes a las dimensiones de la sostenibilidad***

Hemos identificado una serie de estrategias complementarias entre sí y que están presentes en todas las dimensiones que acompañamos: económica, ambiental, cultural, espiritual, servicios sociales y socio política, a las cuales llamamos universales o transversales. Su identificación también nos sirve como lista de chequeo, verificando que los requerimientos mínimos para el éxito de una propuesta se encuentren presentes. Las estrategias transversales son las siguientes:

- I. Formación, tanto de los talentos humanos dinamizadores de la propuesta, como de los actores participando en el proceso. Está relacionada con la generación de capacidades.



- II. Investigación, sistematización, generación de conocimiento. Aquí se incluyen varios momentos de la metodología: lectura estratégica, construcción de hipótesis de trabajo, líneas de base, indicadores y sistematización.
- III. Planeación, que incluye las actividades estratégicas y las operativas.
- IV. Gestión tanto de talentos humanos y recursos, como de los programas y proyectos, con las actividades de seguimiento, evaluación y ajustes.
- V. Comunicación, tanto para la convocatoria a los actores del proceso, como para la divulgación y socialización de avances, dificultades y retos. Complementa la estrategia de formación y se alimenta de las estrategias de gestión y sistematización.
- VI. Construcción de políticas públicas e institucionales, incidencia a diversos niveles: opinión pública, cabildeo en cuerpos oficiales, etc.

### ***¿Cómo enriquecemos las actividades estratégicas con las estrategias transversales o comunes?***

Aunque en un proceso de construcción de región todas estas estrategias son requeridas a mediano plazo para el éxito de las iniciativas globales, ellas no son indispensables de manera simultánea en el inicio de los procesos. Por eso es importante priorizar las estrategias transversales que se van a tener en cuenta gradualmente para proceder a formular las actividades estratégicas.

Es importante priorizar las estrategias transversales que se van a tener en cuenta gradualmente para proceder a formular las actividades estratégicas.

La articulación de estas estrategias transversales cualifica también los ejercicios de planificación comunitaria, aún en iniciativas y proyectos puntuales. Una muy buena idea a veces puede fallar porque hizo falta alguna de ellas ; por ejemplo, no se tenía las personas capacitadas para resolver algunos aspectos técnicos, administrativos o metodológicos, o no se hizo la convocatoria de manera adecuada, o hacía falta información clave sobre costos o estudios de viabilidad económica, etc.



## **Ejemplo de la secuencia hipótesis, estrategias transversales y actividades estratégicas para una acción concertada en el territorio (ámbito de la concertación interinstitucional):**

Componente: Protección de patrimonios y agregación de valor

### HIPÓTESIS

*Hipótesis 1.* Avanzar en la gestión comunitaria integral y sostenible de los sistemas productivos por parte de los gobiernos y comunidades locales, fortalecerá los procesos de protección y optimización del ciclo del agua.

*Hipótesis 2.* La gestión participativa, articulada y estratégica de alternativas económico- productivas sostenibles, locales y regionales, posibilitará viabilizar el ordenamiento ambiental del territorio, la configuración de corredores de conservación y la protección de áreas ecológicas estratégicas.

*Hipótesis 3.* El fortalecimiento de procesos productivos alternativos (agro ecología, permacultura, agroforestería etc.) para la generación de ingresos y la seguridad alimentaria de las familias campesinas, fortalecerá la recuperación, protección, conservación, uso sostenible de la biodiversidad, el dialogo y cooperación de saberes y la agregación de valor al territorio.

*Hipótesis 4.* El intercambio de experiencias y saberes entre las comunidades del territorio contribuye al rescate de prácticas culturales ancestrales y a la generación de conocimiento para el manejo sostenible de los procesos productivos priorizados en la región.

*Hipótesis 5.* Favorecer el desarrollo de iniciativas para la generación de ingresos complementarios, a partir del uso sostenible del patrimonio cultural material, favorecerá la valoración y salvaguardia de los bienes arqueológicos, arquitectónicos e históricos locales y regionales.

### **Estrategia transversal: Gestión**

#### *Actividades estratégicas:*

1. Formulación y co-gestión de proyectos con organizaciones de productores para la recuperación, protección, conservación y uso productivo sostenible del agua.
2. Establecimiento de corredores biológicos de conservación e implementación de reservas campesinas, para consolidar la conexión entre áreas de conservación y el territorio, facilitando la disponibilidad de biodiversidad y el aprovechamiento de los bienes y servicios ambientales.
3. Co-gestión de proyectos para el fortalecimiento del potencial del patrimonio cultural material en pro de la generación de ingresos complementarios para productores y comunidades locales.

### **Ejemplo de la secuencia hipótesis, estrategias transversales y actividades estratégicas que podrían ser de la competencia de un centro social (ámbito del Centro social).**

#### Componente: Sistemas productivos

#### HIPÓTESIS

El acompañamiento a organizaciones campesinas existentes, o nuevas, en el mejoramiento de procesos de comercialización de los sistemas productivos priorizados para la generación de ingresos, así como en la búsqueda de nuevos nichos de mercado, permitirá a los productores campesinos mejorar el nivel de sus ingresos.

### **Estrategia transversal: Gestión**

#### *Actividades estratégicas:*

1. Construcción de una mirada departamental sobre las oportunidades actuales y potenciales de mercadeo de la producción agropecuaria, en los ámbitos local, nacional e internacional (Incluir las condiciones comerciales de las mismas).

2. Gestión de recursos para los proyectos de formación, sistematización e investigación, planeación, comunicación y construcción de políticas públicas.
3. Construcción de línea de base sobre las oportunidades actuales y potenciales de mercadeo e industrialización de la producción agropecuaria, local, nacional e internacional (Incluir las condiciones comerciales de las mismas).

### Componente: Comercialización y consumo

#### HIPÓTESIS

Hipótesis 1. La implementación de propuestas territoriales de comercialización colectiva de productos y servicios, favorecerá la generación de mayores ingresos, propiciará escenarios de asociatividad, complementariedad y contribuirá a fortalecer los sistemas de producción y transformación.

Hipótesis 2. Fortalecer los procesos de planificación de la producción y de disponibilidad de los productos, favorecerá la definición y establecimiento de precios, garantizando rentabilidad para el productor y facilidad de acceso a productos y servicios para los consumidores.

Hipótesis 3. La diversidad de la oferta de productos y servicios estratégicos del territorio que cumplen con los requerimientos del mercado, favorecerá de manera directa la sostenibilidad de los sistemas de comercialización local, regional, nacional e internacional y contribuirá a la conservación y restauración del paisaje natural.

Hipótesis 4. Alcanzar mercados diferenciados por un alto grado de responsabilidad ambiental, social, cultural y económica en el consumo de productos y servicios permitirá generar y mantener condiciones de producción y comercialización, bajo principios de equidad, justicia y solidaridad.

## Estrategia transversal: Gestión

### Actividades estratégicas:

1. Identificación de fuentes de financiación regional, nacional e internacional.
2. Identificación de aliados estratégicos que respalden los procesos de comercialización colectiva.
3. Formulación, gestión, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos que respalden los procesos de comercialización colectiva.



Las actividades operativas son la forma detallada de hacer concretos los planes operativos, que normalmente son definidos para periodos de tiempo acordados institucionalmente (trimestral, semestral o anualmente).

### Momento 3. Formulación de actividades operativas en el ámbito de cada centro

En este nivel de concreción de la propuesta metodológica nos centramos en lo que tiene ser el camino a recorrer por cada centro. Una vez establecidas las actividades estratégicas (actividades que orientan grandes temas) es necesario definir las actividades operativas, es decir: las acciones concretas que un Centro se compromete a realizar para alcanzar - con el concurso de otros aliados - las actividades estratégicas formuladas.

Las actividades operativas son la forma detallada de hacer concretos los planes operativos, que normalmente son definidos para periodos de tiempo acordados institucionalmente (trimestral, semestral o anualmente). Pueden ser ordenadas por prioridades temporales o temáticas, pero también han de ser ordenadas secuencialmente, es decir, definir aquellas que son requisito previo para poder desarrollar otras.

Ejemplo de actividades operativas de la primera actividad estratégica siguiendo la secuencia de los ejemplos anteriores posibles para un centro social:

## Componente: Sistemas productivos

### HIPÓTESIS

El acompañamiento a organizaciones productoras existentes, o nuevas, en el mejoramiento de procesos de comercialización de los sistemas productivos priorizados para la generación de ingresos, así como en la búsqueda de nuevos nichos de mercado, permitirá a los productores campesinos mejorar el nivel de sus ingresos.

### Estrategia transversal: Gestión

#### Actividades estratégicas:

#### Actividades operativas

*Construcción de una mirada departamental sobre las oportunidades actuales y potenciales de mercadeo de la producción agropecuaria, en los ámbitos local, nacional e internacional (Incluir las condiciones comerciales de las mismas).*

- 1 jornada de trabajo con el equipo y aliados institucionales para la validación final de los instrumentos para la construcción de línea de base sobre oportunidades actuales y potenciales de mercadeo del sistema productivo de café.
- 1 jornada de trabajo para el ajuste definitivo del instrumento.
- 6 jornadas de trabajo para la construcción de la línea de base.
- 6 jornadas de trabajo para el análisis de consistencia, integridad y sistematización de la información recolectada.
- 7 jornadas de trabajo para la producción del documento sobre el análisis y conclusiones de las oportunidades actuales y potenciales de mercadeo del café.
- 1 jornada de trabajo con el equipo y aliados institucionales para la validación final de los instrumentos para la construcción de línea de base sobre oportunidades actuales y potenciales de mercadeo del sistema productivo de café.
- 1 jornada de trabajo para el ajuste definitivo del instrumento.

Luego organizamos en una tabla u hoja de cálculo el instrumento de planificación, con columnas que incluyen: hipótesis, actividades estratégicas, actividades operativas, responsables, cronograma, productos. Este instrumento es la base para la construcción de las agendas mensuales.

HIPÓTESIS				
Actividad Estratégica	Actividades Operativas	Responsable	Cronograma	Productos





## Tercer módulo

Construcción de línea de base, indicadores, seguimiento, evaluación y sistematización



## Introducción

Una vez formuladas las hipótesis de acción, las actividades estratégicas y las actividades operativas (Módulo 2) a partir de la lectura estratégica del territorio (Módulo 1), pasamos a definir los mecanismos que nos permitan medir y hacer control de los avances, estancamientos o retrocesos en relación a lo programado en cada una de las actividades. Esta información ordenada e interpretada bajo una metodología adecuada, es un insumo importante para la sistematización o gestión del conocimiento del proceso.

Este módulo contiene los elementos esenciales de monitoreo, seguimiento y evaluación que permiten verificar en un momento dado y en una situación particular el grado de eficacia de las actividades operativas implementadas, vistas de manera particular o en su conjunto.

Las herramientas diseñadas, además, permiten tener una mirada retrospectiva de nuestro sistema de planificación, es decir: de las actividades estratégicas y de las hipótesis con el fin de realizar ajustes pertinentes.

## Objetivo

Diseñar herramientas de seguimiento y evaluación que permitan de manera oportuna y objetiva verificar avances, estancamientos o retrocesos de los procesos ejecutados a partir de la lectura estratégica del territorio y de las hipótesis planteadas.

## Conceptos orientadores

*Línea de base:* a través de levantamiento de información primaria y secundaria establece la situación actual o punto de partida de diversas variables al inicio de un programa o proyecto. Debe realizarse al inicio de la implementación para contar con parámetros y así poder realizar comparaciones posteriores, con el fin de medir los impactos o resultados de las acciones culminadas.

*Indicadores:* son variables que intentan medir u objetivar sucesos colectivos en forma cuantitativa o cualitativa para así poder respaldar acciones. Entre los atributos de un buen indicador están la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance.

*Seguimiento:* observación detallada de la evolución y desarrollo de un proceso. Se realiza de manera continua y permanente durante el ciclo de vida de un programa o proyecto. Base para realizar las evaluaciones utilizando como referente el plan operativo (actividades, cronograma y recursos).

*Evaluación:* tiene como finalidad conocer de forma sistemática cuáles son los logros y dificultades en la implementación de un programa o proyecto. Se elabora de manera periódica y tiene en cuenta las líneas de base o situaciones iniciales, los resultados parciales y finales. La evaluación da cuenta de los valores agregados duraderos a los que se aspira en las hipótesis.

*Sistematización:* es la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo (Oscar Jara). Enriquece la lectura estratégica del territorio y la formulación de hipótesis. Se trata del registro ordenado de una experiencia que deseamos compartir con los demás, combinando el quehacer con su sustento teórico, y con énfasis en la identificación de los aprendizajes alcanzados en dicha experiencia (Instituto Interamericano de DDHH).

*Gestión del conocimiento:* Es poner a disposición, de un modo ordenado, práctico y efectivo, además de los conocimientos explícitos, los saberes de cada uno de los actores que permitan el mejor funcionamiento y máximo desarrollo de las capacidades del desarrollo. El proceso para la gestión del conocimiento lo identifica, lo encuentra (capacidad de atraerlo y retenerlo) lo distribuye, lo utiliza añadiendo valor, lo preserva, lo mide y lo mejora.

## Metodología

### **Momento 1: Elaboración de línea de base - Punto de partida para procesos de seguimiento y evaluación.**

El primer paso de este momento metodológico es la construcción de una línea de base o lectura de la situación actual de los procesos que se acompañan. Esta se convertirá en el punto de partida de referencia para el seguimiento del desarrollo y progreso de la acción. La línea de base se construye en estrecha relación con los indicadores, que detallaremos más adelante.

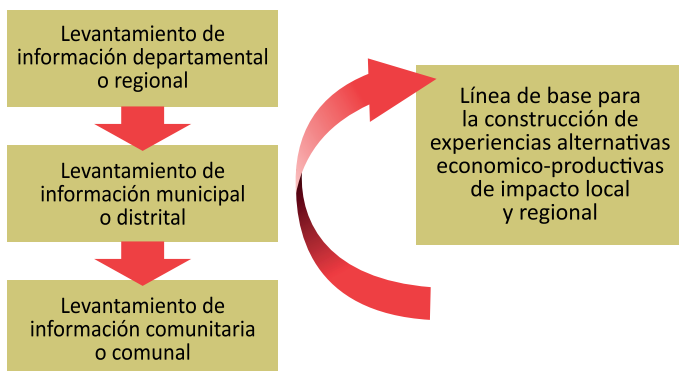
### ***¿Cuáles son las etapas para elaborar una línea de base?***

1. Definición de la información a levantar.
2. Identificación, selección y revisión de información secundaria.
3. Trabajo de campo: Recolección de información, análisis y validación comunitaria de la información secundaria.
4. Producción de documento.
5. Socialización con organizaciones y aliados.

La construcción de línea de base le da continuidad y profundidad a la lectura estratégica del territorio en los aspectos priorizados en las hipótesis, como en una especie de “zoom”, llegando en algunos casos a la necesidad de corregir y verificar lecturas o impresiones iniciales.

### ***¿En qué fases se puede realizar el levantamiento de información de la línea de base?***

El levantamiento de la información de línea de base puede ser realizado de manera gradual partiendo de ámbitos territoriales más amplios, como del nivel departamental o regional, para luego hacer levantamientos de información del ámbito municipal o distrital y finalmente comunitario o comunal.





La construcción de línea de base le da continuidad y profundidad a la LET en los aspectos priorizados en las hipótesis, como en una especie de “zoom”, llegando en algunos casos a la necesidad de corregir y verificar lecturas o impresiones iniciales.

### ***Construcción de la línea de base departamental o regional:***

Se trata de hacer levantamiento y análisis de información departamental sobre el estado actual de cada uno de los proyectos estratégicos priorizados en los componentes económico, ambiental y socio político. Este análisis nos permitirá definir territorios potenciales de presencia institucional.

#### *Actividades a realizar:*

- Levantamiento y análisis de la información.
- Elaboración, socialización y validación de un documento síntesis.

#### *Resultados obtenidos:*

- Línea de base departamental elaborada.
- Socialización y validación de un documento síntesis.

### ***Construcción línea de base municipal o distrital:***

Levantamiento y análisis de información sobre el estado actual, en el municipio o distrito de los proyectos priorizados. Esta etapa del proceso posibilita corroborar y/o precisar el análisis realizado en el ámbito departamental y es la base para la selección de corregimientos (grupo de comunidades o veredas en los que está organizado cada municipio) y veredas o comunidades.

#### *Actividades a realizar:*

- Levantamiento y análisis de la información.
- Elaboración, socialización y validación de un documento síntesis.

#### *Resultados obtenidos:*

- Línea de base municipal elaborada.
- Socialización y validación de un documento síntesis.

***Construcción de la línea de base comunitaria o comunal:***

Levantamiento y análisis participativo de la información requerida para cada una de los proyectos priorizados para el acompañamiento en cada vereda o comunidad, de acuerdo a los pasos metodológicos anteriores: hipótesis, actividades estratégicas, etc.

***Actividades realizadas:***

- Levantamiento y análisis de la información.
- Elaboración, socialización y validación de un documento síntesis.

***Resultados obtenidos:***

- Línea de base veredal o comunal elaborada.
- Socialización y validación de la información.

La información la obtenemos de fuentes primarias en ejercicios participativos con individuos, familias y organizaciones, y de fuentes secundarias identificadas previamente para no redundar en estos ejercicios, validando su información con las comunidades.

Es importante recalcar que no se trata de hacer levantamientos exhaustivos de información, sino de centrarse únicamente en la información necesaria para acompañar los programas y proyectos definidos en las hipótesis y actividades estratégicas, con una delimitación previa de cobertura territorial de organizaciones comunitarias, de familias y de instituciones. La ampliación de la información se hará gradualmente tal como se explicó anteriormente.

La línea de base nos permite establecer en un momento dado (en el tiempo) en qué situación estamos: con qué recursos se cuenta y cuáles son los requerimientos a nivel de talentos humanos, organizaciones, aliados, conocimiento, infraestructura y recursos.



En el módulo 1 se planteó la formulación de una línea de base, que en ese caso está orientada a la identificación de los sistemas productivos estratégicos. Esta información inicial ampliada con las actividades estratégicas constituirá la línea de base a la que estamos haciendo referencia en este momento de la planificación. Es decir que, al priorizar las hipótesis y en consecuencia las actividades estratégicas y operativas, se clarifica el tipo y volumen de información pertinente que se requiere para los procesos de seguimiento, evaluación y sistematización.

### **Ejemplos de Línea de base**

Presentamos ahora, a manera de ejemplo, una herramienta que puede ayudar para orientar la metodología y la práctica de consecución de información para llegar a completar la línea de base:

---

#### HIPÓTESIS

*Hipótesis 1.* La implementación de propuestas territoriales de comercialización colectiva de productos y servicios, favorecerá la generación de mayores ingresos, propiciará escenarios de asociatividad, complementariedad y contribuirá a fortalecer los sistemas de producción y transformación.

*Hipótesis 2.* Fortalecer los procesos de planificación de la producción y de disponibilidad de los productos, favorecerá la definición y establecimiento de precios, garantizando rentabilidad para el productor y facilidad de acceso a productos y servicios para los consumidores.

*Hipótesis 3.* La diversidad de la oferta de productos y servicios estratégicos del territorio que cumplen con los requerimientos del mercado, favorecerá de manera directa la sostenibilidad de los sistemas de comercialización local, regional, nacional e internacional y contribuirá a la conservación y restauración del paisaje natural.

## HIPÓTESIS

*Hipótesis 4.* Alcanzar mercados diferenciados por un alto grado de responsabilidad ambiental, social, cultural y económica en el consumo de productos y servicios permitirá generar y mantener condiciones de producción y comercialización, bajo principios de equidad, justicia y solidaridad.

ESTRATEGIA		GESTIÓN	
Actividad	Con qué contamos	Requerimientos implementación	Con quiénes
Identificación de fuentes de financiación regional, nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de cooperantes internacionales (ALBOAN, AECID, CORDAID, PORTICUS, CCFD, DKA, FASTENOPHER, MANOS UNIDAS, PNUD), nacionales (DPS, APC, MIN. AGRICULTURA) y regionales para acceder al Fondo Nacional de Regalías (Gobernación, Alcaldías y otros aliados locales).</li> <li>• Cada uno de los programas va conformando un equipo que está al tanto de la gestión de recursos.</li> </ul>	<p><b>METODOLÓGICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogos directos con instancias o fuentes de financiación del sector público (local, regional y nacional).</li> <li>• Desarrollo de lobby y agendas de gestión, de acuerdo al calendario de convocatorias establecidas.</li> <li>• Participación o incidencia en los espacios de toma de decisiones de las fuentes de financiación nacional.</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de un equipo encargado de orientar la gestión.</li> <li>• Uso de los sistemas de información alrededor de la oferta institucional de cooperación.</li> <li>• Formulación de proyectos a partir de las prioridades y concertaciones.</li> <li>• Identificación de aliados estratégicos y consolidación de alianzas para favorecer la gestión de recursos (p.e. consorcios para proyectos de UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcaldías Municipales: Pasto, La Florida, Yacuanquer; Sandoná, Ancuya, Linares y Consacá; Los Andes, Arboleda, San Lorenzo y La Unión.</li> <li>• Gobernación de Nariño: Sec. Agricultura y Planeación.</li> <li>• FEDEPANELA.</li> <li>• SENA.</li> <li>• Corporación Vital.</li> <li>• FEDECAFÉ, ADEL, Gobernación de Nariño CRS y Suyusama.</li> <li>• Organizaciones sociales con reconocimiento y experiencia: Alianza Café Nariño SAS; ASPROUNIÓN, ASPROCAP, Asomujeres Sueños del Mañana, FUDAM, Tierra Andina, entre otras.</li> </ul>

Compartimos, también a manera de ejemplo, algunas preguntas desarrolladas en la línea de base del sistema productivo del café, en el plan institucional de Suyusama, departamento de Nariño – sur de Colombia.

### 1. Caracterización del sistema productivo del café

- Contexto general
  - Características de la presencia del sistema productivo en la región
  - En términos globales, cuantificado por producción total y porcentaje, ¿cómo se distribuye la producción en las 5 regiones del Departamento está presente el sistema productivo?
  - De las regiones predominantes ¿cuáles son los dos municipios con el mayor volumen de producción de café?
  - ¿Cuál es el área de cultivo en cada uno de esos municipios?
  - ¿Cuáles son los volúmenes de producción de esos municipios?
  - ¿Cuántas familias cafetaleras existen en el Departamento?
  - ¿Cuál es el número promedio de integrantes de la familia cafetera?
  - ¿Cuál es el porcentaje del tamaño promedio de las fincas cafeteras, incluidos todos sus sistemas productivos?
  - ¿Cuál es el área de café por finca cafetera en términos porcentuales?
  - ¿Cuál es la densidad de siembra en términos porcentuales?
  - ¿Cuál es la densidad recomendable, según las diferentes fuentes?
  - ¿Cuáles son las características altitudinales y topográficas en las que se encuentra el cultivo en el Departamento?

## 2. Promedio Departamental encontrado

- El área potencial para siembra del café en condiciones adecuadas
  - ¿Cuáles son las características de las plantaciones más representativas, en términos porcentuales? ¿Cuáles son las recomendables?
  - ¿Qué porcentaje de sistemas productivos predominan en el departamento?
  - ¿Cuáles son las variedades predominantes en el Departamento, su tipo de manejo y área?
  - ¿Cuáles son las razones históricas de la predominancia de estas variedades?
  - ¿Qué otros cultivos y árboles predominan en el sombrío? ¿Razones de su presencia en el sistema?
  - ¿Cuáles son las variedades recomendadas hoy en el departamento, las razones y las fuentes de la recomendación?
  - ¿Cuál es el promedio de vida productiva, desde el momento de la siembra, de cada variedad?
  - ¿Hay alguna diferencia según el tipo de manejo (tradicional, orgánico, químico y mixto)? ¿Fuente de la información?

### Momento 2. Indicadores

Son instrumentos de medición en el ámbito de las actividades estratégicas, que permiten hacer seguimiento a las metas parciales, los productos, resultados e impactos esperados de los programas y proyectos. Expresan, de manera integral, aspectos cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores permiten identificar oportunamente los logros y avances significativos, los avances que corresponden a las expectativas iniciales, así como los atrasos, para un posterior análisis de los factores que determinan cada una de estas

situaciones, su optimización o de los requerimientos para superar las dificultades.

En este ejercicio distinguimos los siguientes tipos de indicadores, acompañados luego de ejemplos.

- **Indicadores de Proceso:** Son aquellos que permiten medir el desarrollo en cantidad y calidad de las metas parciales.
- **Indicadores de Resultado:** Son los que miden el cumplimiento de los objetivos propuestos. Están generalmente relacionados con ámbito y las dimensiones de lo que se espera con las actividades estratégicas.
- **Indicadores de impacto:** Son aquellos que permiten medir el efecto y la calidad a largo plazo del desarrollo de programa o proyecto. Están relacionados directamente con las hipótesis de acción.

### ***Ejemplos de indicadores***

#### ***HIPÓTESIS DE ACCIÓN:***

El acompañamiento a organizaciones productoras existentes, o nuevas, en el mejoramiento de procesos de comercialización de los sistemas productivos priorizados para la generación de ingresos, así como en la búsqueda de nuevos nichos de mercado, permitirá a los productores campesinos mejorar el nivel de sus ingresos.

#### ***Actividad Estratégica 1:***

Llegar a acuerdos de cooperación con los aliados claves para la comercialización colectiva.

- **Indicador de proceso:** cada semestre se establece un acuerdo de cooperación para la comercialización colectiva de los productos priorizados en el territorio.
- **Indicadores de resultado:** los 4 acuerdos de cooperación para la comercialización colectiva de los productos priorizados en el territorio están permitiendo la

Los indicadores permiten identificar oportunamente los logros y avances significativos, los avances que corresponden a las expectativas iniciales, así como los atrasos.



comercialización de un volumen creciente de productos. El 70% de los productores que participan en los procesos de comercialización han mejorado en un 30% su nivel de los ingresos en un período de 4 años.

- Indicador de impacto: el 50% de los productores que mejoraron sus ingresos hicieron usos e inversiones de los mismos, de tal manera que mejoraron su bienestar y calidad de vida.

### *Actividad estratégica 2:*

Construcción de una mirada departamental sobre las oportunidades actuales y potenciales de mercadeo de la producción agropecuaria en los ámbitos local, nacional e internacional (Incluir las condiciones comerciales de las mismas).

- Indicador de proceso: elaboración de instrumentos para el levantamiento y análisis de información departamental.
- Indicador de resultado: elaborado un documento de mirada departamental sobre oportunidades actuales y potenciales de mercado de la producción agropecuaria.
- Indicador de impacto: elaborados planes regionales para potenciar oportunidades de mercadeo de 2 productos agropecuarios.

El seguimiento del plan operativo (total o parcialmente) se realiza de forma permanente para ir conociendo resultados parciales y finales.



## **Momento 3. Seguimiento y evaluación**

El proceso de seguimiento y evaluación es enormemente facilitado por la línea de base y la batería de indicadores. Ese proceso requiere la preparación en forma lógica y coherente de varios elementos, así:

- Definición de los instrumentos de seguimiento, de acuerdo a lo que debe ser monitoreado.
- Responsables de su diligenciamiento
- Momentos específicos en los que se harán las verificaciones
- Recursos necesarios para su elaboración

Se trata de planificar un sistema que asegure el cumplimiento de los procesos necesarios para la verificación de las hipótesis.

El seguimiento del plan operativo (total o parcialmente) se realiza de forma permanente para ir conociendo resultados parciales y finales, y realizando una adecuada lectura de los mismos; con base en él se justifican los ajustes y reprogramaciones introducidas en el transcurso de la implementación de las actividades.

***Mecanismos de seguimiento<sup>11</sup>***

<b>Propósito</b>		
<b>Datos y análisis</b>	<b>Validación</b>	<b>Participación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan operativo anual</li> <li>• Informes de avances e informes periódicos sobre el logro de los productos.</li> <li>• Informe anual de proyectos</li> <li>• Informe sobre la implementación de proyectos e informes de gastos periódicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de campo</li> <li>• Verificaciones puntuales</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Informes de actividades</li> <li>• Listados de asistencia</li> <li>• Sistemas de planificación de actividades de equipos subregionales.</li> <li>• Informes de gastos por actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités, equipos coordinadores o subregionales</li> <li>• Reuniones de equipos temáticos.</li> </ul>

11. Adaptada del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo. PNUD. 2009.



Formato de plan operativo anual con componente de seguimiento<sup>12</sup>

Hipótesis	Actividades estratégicas	Actividades operativas	Fecha implementación	Responsables	Presupuesto			Marco del seguimiento	
					Fuente de financiación	Descripción del presupuesto	Monto	Gastos	Avances hacia las actividades estratégicas
El acompañamiento a organizaciones campesinas existentes, o nuevas, en el mejoramiento de procesos de comercialización de los sistemas productivos priorizados para la generación de ingresos, así como en la búsqueda de nuevos nichos de mercado, permitirá a los productores campesinos mejorar el nivel de sus ingresos.	Construcción de una mirada departamental sobre las oportunidades actuales y potenciales de mercadeo de la producción agropecuaria, en los ámbitos local, nacional e internacional (Incluir las condiciones comerciales de las mismas).	1 jornada de trabajo con el equipo y aliados institucionales para la validación final de los instrumentos para la construcción de línea de base sobre oportunidades actuales y potenciales de mercadeo del sistema productivo de café.							
		1 jornada de trabajo para el ajuste definitivo del instrumento.							
		6 jornadas de trabajo para la construcción de la línea de base.							
	Gestión de recursos para los proyectos de formación, sistematización e investigación, planeación, comunicación y construcción de políticas públicas.								

La evaluación se realiza periódicamente (cada 6 meses, cada año o al final del programa) contrastando situaciones iniciales (líneas de base) y los resultados parciales y/o finales. Complementa el seguimiento al proporcionar una valoración independiente y profunda de lo que funcionó y lo que no funcionó.

Se emprenden evaluaciones para<sup>13</sup>:

1. Proporcionar evidencias que apoyen la rendición de cuentas de los programas, sea para aliados, financiadores externos o por requerimientos internos de la institución;
2. Proporcionar a la región (aliados, sociedad civil, etc.) evidencias del logro de los objetivos y resultados propuestos;
3. Orientar mejor el desempeño de actividades identificando las áreas de fortaleza y de debilidad, así como las lagunas, especialmente en relación a:
  - La idoneidad de la estrategia de alianzas (por ejemplo con el PNUD)
  - Los impedimentos para lograr el efecto propuesto
  - Los ajustes realizados a medio camino
  - Las lecciones aprendidas para el siguiente ciclo de programación

El sistema de seguimiento y evaluación se entiende como un conjunto de procedimientos y mecanismos de recolección y análisis de información en función de verificar y analizar:

- Lo que se quiere lograr con el desarrollo de un programa o proyecto.
- La situación de una comunidad o de los grupos antes, durante y después de nuestro acompañamiento; con las interpretaciones y aprendizajes respectivos.

- La ejecución técnica y financiera del proyecto, la eficiencia y oportunidad en el uso de los recursos aplicados en el desarrollo de las estrategias definidas por el Centro Social.
- Los productos y resultados logrados con el proyecto.
- Las posibilidades y requerimientos para la expansión del programa o proyecto.

Para el diseño de los instrumentos de seguimiento y evaluación se toman como referentes los indicadores de proceso y los indicadores de resultado previamente formulados, así como la información de la línea de base. La medición de un indicador en un momento dado del proceso permitirá determinar de manera objetiva avances, retrocesos o estancamientos de las iniciativas que estamos promoviendo a partir de las actividades operativas ejecutadas, y su análisis (seguimiento y evaluación) determinará los aciertos y los correctivos a realizar.

#### Momento 4. Sistematización

Las acciones de seguimiento, de evaluación y de sistematización se realizan “dentro” de la fase de ejecución del proyecto, siendo que cada una tiene funciones diferentes. Esto puede generar dificultad para diferenciar la naturaleza, propósitos y referentes de cada uno, de manera que se apliquen adecuadamente.

El seguimiento pretende dar información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de las actividades programadas, los logros obtenidos con ellas y la utilización de los recursos (presupuestados para toma de decisiones que permitan hacer las correcciones y reorientaciones necesarias durante la marcha del proyecto). El propósito de la evaluación es la determinación del avance que se va realizando hacia la obtención de los resultados y de las situaciones finales propuestas, así como la obtención de aprendizajes durante este proceso. La sistematización, por su parte, busca la generación de nuevos conocimientos a partir de los aprendizajes realizados en la práctica, y su confrontación con los referentes teóricos

La sistematización, por su parte, busca la generación de nuevos conocimientos a partir de los aprendizajes realizados en la práctica, y su confrontación con los referentes teóricos y conceptuales que están “detrás” del acompañamiento: las hipótesis de trabajo, los referentes filosóficos y teóricos institucionales, y nuestro enfoque de desarrollo.





La sistematización es concebida entonces como una herramienta para la gestión del conocimiento generado y acumulado.

y conceptuales que están “detrás” del acompañamiento: las hipótesis de trabajo, los referentes filosóficos y teóricos institucionales, y nuestro enfoque de desarrollo.

Otro aspecto de diferenciación importante son los referentes instrumentales utilizado en cada fase: el referente para el seguimiento es el Plan Operativo Anual (POA): el cronograma de actividades y el presupuesto programado; los referentes de la evaluación tienen en cuenta las líneas de base o situaciones iniciales, los resultados parciales y finales; y los referentes de la sistematización son las hipótesis de acción con sus respectivos referentes teóricos.

La naturaleza y frecuencia de las acciones, son también factores de diferenciación. Mientras que el seguimiento es permanente y continuo (es parte de la cotidianidad del proyecto), la evaluación es periódica, se realiza como un “pare” o “corte” en momentos determinados de tiempo: semestre, año, mitad de período, final, etc. y la sistematización, aunque no tiene frecuencia específica de tiempo, en general puede realizarse en diversos momentos: siempre que se alcanzan resultados parciales y finales de los proyectos, se consolidan procesos, se constata que no avanzan o no se obtienen los resultados esperados, se cierran fases o ciclos de los mismos, se modifica sustancialmente la metodología de acompañamiento o si incluyen nuevos territorios.

La sistematización es concebida entonces como una herramienta para la gestión del conocimiento generado y acumulado. Es la interpretación crítica (reflexión y análisis) de una experiencia significativa (exitosa, poco exitosa y no exitosa), que genera conocimiento a partir de alcances, logros, lecciones aprendidas, retos y contribuciones, que se quiere documentar, compartir confrontar y difundir. El producto se convierte también en una herramienta valiosa para la incidencia política y la construcción de política pública e institucional.

### ***Cuadro síntesis de las características y diferencias entre seguimiento, evaluación y sistematización***

<b>Característica</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Sistematización</b>
El Plan Operativo Anual (POA) es su referente.			
Tiene en cuenta las líneas de base o situaciones iniciales, los resultados parciales y finales.			
Se realiza de manera continua y permanente.			
Se realiza periódicamente.			
Se realizan "dentro" de la fase de ejecución del proyecto.			
Puede realizarse siempre que se alcanzan resultados parciales y finales de los proyectos.			
Los referentes son las hipótesis de trabajo, con su respectivo enfoque teórico.			

### ***¿Qué pasos metodológicos seguir para adelantar un proceso de Sistematización?***

#### **1. Clarificar el objeto y propósito concreto de la sistematización:**

Es necesario tener bien claro ¿qué vamos a sistematizar?, ¿qué conocimiento esperamos lograr?, ¿a quién servirá ese conocimiento? Este paso es fundamental, pues sistematizaciones mayores, es decir sistematizaciones "de todo el proceso en su conjunto" suelen ser muy complicadas. Se trata de limitar la sistematización a aquello que realmente se requiera profundizar porque es un referente importante para el presente o para el futuro.

## 2. Recuperación del proceso seguido en el acompañamiento:

- Dónde y cuándo sucede.
- Quiénes participan (sus características y el tipo de participación que tienen).
- Cuál es el propósito del programa o proyecto.
- Qué resultados se obtuvieron o están obteniendo.
- Qué hechos caracterizan el proceso y por qué se dan.
- En qué contexto, cercano y lejano, se realiza.

## 3. Análisis del proceso seguido en nuestro acompañamiento

- Elementos y componentes del proceso.
- Lógica interna y relación de los elementos o componentes del proceso.
- Explicitación de los supuestos y/o hipótesis de acción.
- Formulación de preguntas sobre la práctica.

## 4. *Contraste del resultado del análisis, con lecturas conceptuales y teóricas relacionadas.*

## 5. *Interpretación del proceso.*

- Es importante contar con la participación de un buen número de quienes han estado haciendo parte del proceso que se acompaña
- Responder las preguntas anteriormente planteadas.
- Articular y relacionar las respuestas hasta entender la lógica interna del proceso y obtener aprendizajes para un nuevo acompañamiento.



## **Aprendizajes Comunes**

¿Qué hemos aprendido sobre la LECTURA ESTRATÉGICA DEL TERRITORIO a partir de su aplicación en los Centros que hacen parte de COMPARTE?



A continuación, presentamos un resumen de lo que ha significado para los Centros Sociales que participan del Programa Comparte la aproximación al primer módulo de la metodología Lectura Estratégica del Territorio (LET). El recuento se hará siguiendo cada momento propuesto en este primer módulo.

### **Sobre la Lectura de referentes de comprensión del territorio**

En varios países se hace evidente una debilidad en la disponibilidad de referentes de planificación territorial o en la calidad de sus contenidos.

En las regiones donde se cuenta con estos instrumentos, el ejercicio metodológico propuesto ha brindado argumentos a algunos Centros Sociales para realizar acciones de incidencia con una mayor argumentación temática; es decir, que la información detallada de estos instrumentos ha aportado para tener una base argumentativa importante para un diálogo cualificado con la institucionalidad pública.

Esta revisión documental ha permitido también conocer en detalle algunos documentos de planificación sectorial, tales



como programas ambientales, culturales, de educación, fortalecimiento productivo, derechos humanos, entre muchos otros. Información útil para conocer la oferta institucional en las regiones que acompañan los centros en América Latina.

Se constata, también, que la trayectoria de nuestros Centros Sociales en la región juega un rol muy importante en relación con la promoción de la participación social en el diseño de estos referentes, no menos que en su cualificación (cuando ya están en marcha).

Hemos visto que es necesario incluir el tema de investigación diseño y cualificación de referentes de planificación territorial en los planes institucionales, puesto que son una instancia clave para lograr mayor diálogo y cooperación con la institucionalidad local.

A partir de esa mirada cualificada ha surgido la inquietud por trabajar con el diseño de planes de vida de localidades. Su incorporación a la gestión territorial pueda generar acciones más articuladas y nuevas posibilidades de fortalecimiento organizativo.

### **Identificación de potencialidades y retos**

La identificación de potencialidades y retos ha sido reconocida como una novedad importante y útil, no solo para el desarrollo de la metodología, sino también para el diseño de planes institucionales y gestión de proyectos.

Uno de los centros ha optado por hacer una clasificación de potencialidades, distinguiendo entre “básicas” y “avanzadas” pues le ha ayudado a cualificar la propuesta metodológica y definir desafíos y estrategias de manera más fácil y precisa. Para ellos las potencialidades básicas son aquellos recursos e infraestructuras presentes en un territorio y que son necesarios para su desarrollo, mientras que las potencialidades avanzadas son las capacidades

Se reconoce que la LET aporta una mirada integral del territorio, y que propicia sinergias entre los diferentes planes y programas del centro





La mirada integral desde la realidad local y regional es un llamado a realizar un ejercicio de confluencia entre las temáticas que cada centro ofrece en sus acciones de acompañamiento.

de las personas y de las instituciones / organizaciones, necesarias para la construcción de las ventajas competitivas.

Otros Centros hacen una clasificación adicional de las potencialidades, combinando regiones y componentes; así, identificando potencialidades y retos de cada región los clasifican a su vez por componente: económicas, ambientales, políticas, culturales y sociales; así, por ejemplo, en la dimensión económica distinguen lo pecuario, lo agrícola, lo artesanal, el turismo rural y la agroindustria.

Estos Centros han ampliado su foco de atención más allá del ámbito estrictamente económico-productivo, incorporando en la LET temáticas que complementan las acciones en otros niveles y programas. Se reconoce que la LET aporta una mirada integral del territorio, y que propicia sinergias entre los diferentes planes y programas del centro.

### **Identificación de sistemas productivos estratégicos y las zonas de acompañamiento**

En todos los casos trabajados hasta ahora, los sistemas productivos identificados como estratégicos han coincidido con los sistemas que los Centros Sociales ya venían acompañando; siendo ratificado su potencial. Con ese presupuesto hemos de decir que uno de los aportes importantes con la LET ha tenido que ver con la focalización de las áreas estratégicas para el escalamiento de las experiencias: se han ampliado algunos criterios de definición tales como las desigualdades territoriales, las capacidades institucionales, el potencial productivo, y la articulación geoeconómica y vial.

A su vez, la revisión de las zonas de acompañamiento y la oferta institucional, ha propiciado en algunos centros un análisis relacionado con el enfoque territorial que aporta la metodología en el sentido de que todas las acciones deben estar conectadas sinérgicamente en función del principio de integralidad.

De esa manera hemos ganado en la comprensión de que el referente de la LET es el territorio en su integralidad, y que las líneas temáticas que se establezcan deben estar en función de ese referente como un todo.

La mirada integral desde la realidad local y regional es un llamado a realizar un ejercicio de confluencia entre las temáticas que cada centro ofrece en sus acciones de acompañamiento. Esto ha motivado algunas instituciones a hacer cambios importantes en la conformación de los equipos de trabajo, y en las metodologías a usar, de manera que haya una gestión integral de los componentes de una región o territorio.

### **Identificación de actores estratégicos**

Uno de los criterios importantes del trabajo y metodología propuestos en el Programa Comparte es lo que llamamos: estrategia multi-actor. Ésta tiene que ver tanto con la convicción de que “nadie se basta solo” y de que entre más actores (de todo tipo) de una región se integren en proyectos comunes, más posibilidades de éxito tendrá el proyecto que se proponga, como también con el hecho de que realidades complejas necesitan respuestas complejas. Por eso es clave en el trabajo de la LET la identificación de actores estratégicos.

Es necesario reconocer que se necesita contar y sumar no sólo los actores habituales (los que generalmente se relacionan con los Centros y sus proyectos, y con las comunidades que se acompañan), sino que es necesario preguntarse por aquellos actores que no están actualmente presentes o que son estratégicos para el futuro de los proyectos, además de tener bien claro la totalidad de actores que se oponen o que se opondrían con sus acciones a los proyectos propuestos (por sus principios o por sus intereses, según los diversos componentes).

Otro elemento de la metodología que ha sido valorado como aporte importante en el actuar de los Centros tiene que ver con



Otro elemento de la metodología que ha sido valorado como aporte importante en el actuar de los Centros tiene que ver con el llamado a establecer pacientes y complejos ejercicios de articulación con actores institucionales, gremiales y sociales, incluyendo allí la institucionalidad pública.

el llamado a establecer pacientes y complejos ejercicios de articulación con actores institucionales, gremiales y sociales, incluyendo allí la institucionalidad pública. Este es un elemento difícil en un buen número de situaciones locales y regionales. Hay lugares donde es el Centro que tiene que abrirse a la posibilidad de colaboraciones no exploradas hasta ahora; hay lugares en donde esas colaboraciones han sido intentadas y funcionaron durante un tiempo, pero dado el estado actual de los contextos sociales, políticos y económicos ya no es posible, o no es recomendable. Hay lugares en que los Centros desarrollan programas que chocan, en sus principios y sus intereses, con la institucionalidad pública, gremial o social de la región. Lo cierto es que ese es uno de los elementos críticos de la LET que permite tener mayores claridades y establecer relaciones de confianza con actores diversos, incluyendo también cooperación internacional, fundaciones, universidades, cooperativas, organizaciones sociales, etc.