

Formación para la gestión del desarrollo de los territorios rurales



Formación para la gestión del desarrollo de los territorios rurales



Mario Samper

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014



Formación para la gestión del desarrollo de los territorios rurales por [IICA](#) se encuentra bajo una Licencia [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported](#).

Basada en una obra en www.iica.int.

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

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

Corrección de estilo: María Marta Kandler

Diseño de portada: Carlos Umaña

Diagramación: Carlos Umaña

Impresión: Imprenta IICA

Samper, Mario

Formación para la gestión del desarrollo de los territorios rurales / Mario Samper – San José, C.R.: IICA, 2014.

vi, 106 p.; 19,05 cm x 25,4 cm

ISBN 978-92-9248-528-3

1. Creación de capacidad 2. Desarrollo rural 3. Materiales de enseñanza 4. Cursos de capacitación 5. Evaluación 6. Liderazgo I. IICA II. Título

AGRIS

DEWEY

E50

307.72715

San José, Costa Rica

2014

Índice general

Lista de figuras	vi
Lista de cuadros	vi
INTRODUCCIÓN	1
Relevancia del fortalecimiento de capacidades	1
Fortalecimiento de capacidades dentro de la ECADERT	2
Propósito de esta publicación	2
Antecedentes y reconocimientos	3
CAPÍTULO 1. PROCESOS DE FORMACIÓN DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL	5
Introducción	6
Cambio de paradigma	6
Formar y fortalecer capacidades desde una metodología innovadora	7
Formación de capacidades, un proceso continuo y parte integral de la gestión territorial	7
Características de los procesos de formación asociados a la gestión territorial	9
Una propuesta flexible y adaptada al contexto	10
Seguimiento y sistematización de los procesos formativos	11
Procesos formativos, nueva institucionalidad y políticas públicas	13
Conclusión	14
CAPÍTULO 2. PLAN GENERAL DE LOS CURSOS CENTROAMERICANOS EN GESTIÓN DEL DESARROLLO RURAL TERRITORIAL	15
Introducción	16
Antecedentes y proyección a futuro	16
Funciones del curso	18
Objetivo general del curso	19
Objetivos específicos	19
Formación brindada	19
Formación en gestión territorial	20
Perfil de salida	21
Apoyo a procesos de gestión territorial	21
Metodología y estructura del curso	22
Metodología y herramientas	22
Encuentros presenciales y trabajo de campo	22
Temas transversales	23
Seguimiento y apoyo al trabajo en territorio	24
Proceso de selección de participantes	24
Requisitos	24
Convocatoria	25
Procedimiento de selección	25
Evaluación y acreditación	26
Evaluación	26
Acreditación	27

Vínculos a documentación adicional	27
CAPÍTULO 3. PLAN DE FORMACIÓN CONCEPTUAL EN GESTIÓN DEL DESARROLLO RURAL TERRITORIAL	29
Introducción y antecedentes	30
Funciones y objetivos	31
Funciones del curso conceptual	32
Objetivo general del curso	32
Objetivos intermedios del curso	32
Objetivos de aprendizaje	33
Perfil de salida	33
CAPÍTULO 4. PLAN DE FORMACIÓN METODOLÓGICA E INSTRUMENTAL EN GESTIÓN DEL DESARROLLO RURAL TERRITORIAL	35
Introducción y antecedentes	36
Funciones y objetivos	36
Funciones del curso	36
Objetivo general del curso	37
Objetivos intermedios del curso	37
Objetivos de aprendizaje	38
Formación brindada	40
Perfil de salida	41
Apoyo a procesos de gestión territorial	41
Estructura y metodología del curso instrumental	42
Principales contenidos por módulo y tema transversal	44
CAPÍTULO 5. CURSOS REGIONALES O SUBREGIONALES, NACIONALES Y TERRITORIALES	47
Introducción	48
Diseño del Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial	48
Primero y Segundo Curso Centroamericano en Gestión del DRT	49
Aplicación y sistematización de los aprendizajes	50
Evaluación y rediseño de los Cursos Centroamericanos	50
Cursos Conceptuales Subregionales	52
Curso Metodológico en Gestión del DRT	52
Cursos nacionales y territoriales	53
Cursos INDER	53
Cursos metodológicos nacionales	53
Cursos cortos y talleres	54
CAPÍTULO 6. FORMACIÓN DE FORMADORAS Y FACILITADORES	55
Introducción	56
Proceso de diseño del Programa Regional de Formación de Capacidades	56
Constitución y auto-formación de un equipo regional de formadores y formadoras	57
Conformación y preparación de equipos nacionales de formación en gestión del desarrollo territorial	58
Experiencias en formación de personas formadoras	59
Primer Taller de Formación de Formadores	59
Segundo Taller de Formación de Formadores	60
Red de intercambio de experiencias formativas	63

Formación introductoria en gestión territorial para facilitadores y facilitadoras	63
CAPÍTULO 7. FORMACIÓN DE LÍDERES Y ACTUALIZACIÓN DE RESPONSABLES POLÍTICO-INSTITUCIONALES	67
Introducción	68
Sensibilización e inducción	68
Talleres de actualización para responsables político-institucionales	68
Primer Curso Conceptual Regional en Gestión del Desarrollo Rural Territorial para Responsables Político-Institucionales	69
Segundo Curso Conceptual Regional sobre Gestión del Desarrollo Rural Territorial para Responsables Político-Institucionales	71
Encuentros de alcaldes	73
Primer Encuentro de Alcaldes de Centroamérica, República Dominicana, Brasil y España para el Desarrollo Rural Territorial	73
Segundo Encuentro de Alcaldes de Centroamérica y República Dominicana para el Desarrollo Rural Territorial	74
Otros encuentros de gobiernos locales	74
Programa de Formación de Líderes ‘Desatando energías locales’	75
Principios del programa	75
Diseño del programa	76
CAPÍTULO 8. ELABORACIÓN CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA EN PROCESOS DE FORMACIÓN ASOCIADOS A LA GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL	77
Introducción	78
Casos de referencia, análisis comparados e interpretaciones de nivel intermedio basadas en múltiples casos	78
Revisión crítica de referentes conceptuales	80
Elaboración de una propuesta metodológica para la gestión territorial	81
Conclusión	83
CAPÍTULO 9. SISTEMATIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROCESOS FORMATIVOS EN GESTIÓN TERRITORIAL	85
Introducción	86
Papel de la sistematización en procesos formativos asociados a la gestión del DRT	87
Función y modalidades de la evaluación de acciones formativas vinculadas a la gestión del DRT	87
Procedimiento de evaluación de los cursos del Programa Regional de Formación de Capacidades	88
Autoevaluación y reformulación de los cursos centroamericanos	88
Sistematización y valoración propositiva de la formación de capacidades en el proceso ECADERT	89
Reflexión final	90
CAPÍTULO 10. RECURSOS DIDÁCTICOS	91
Introducción	92
Diseño de cursos y material didáctico	92
Cartas didácticas	93
Síntesis conceptuales	93
Presentaciones	94
Videograbaciones	94
Temas conceptuales, metodológicos e instrumentales: material didáctico seleccionado	94
Informes de sistematización de resultados y aprendizajes	94
Publicaciones y documentos	95

Índice de figuras

Figura 1. El territorio rural en perspectiva sistémica	6
Figura 2. Capacitación convencional y formación-gestión.	8
Figura 3. Formación y gestión territorial.	10
Figura 4. Formación asociada a la gestión, por fases.	12
Figura 5. Encuentros presenciales y trabajo en territorio.	23
Figura 6. Fases del proceso de gestión del desarrollo de los territorios rurales.	41
Figura 7. Principales tareas asociadas a fases del proceso de gestión territorial.	42
Figura 8. Opciones de organización del aprendizaje presencial y en territorio en un curso metodológico.	43
Figura 9. Múltiples casos territoriales en un marco de política pública.	79
Figura 10. Elementos y fases de la gestión territorial.	82

Lista de cuadros

Cuadro 1. Objetivos de aprendizaje del curso conceptual en gestión del desarrollo rural territorial.	33
Cuadro 2. Objetivos de aprendizaje y contenidos del curso instrumental.	39
Cuadro 3. Contenidos principales, por módulo, del curso metodológico.	44

Introducción

Esta publicación y el portal web asociado a ella [<http://www.formacionygestion.org>] son el resultado de varios años de trabajo colectivo en formación de capacidades para la gestión del desarrollo de los territorios rurales en los planos regional, nacional y territorial, en apoyo a la ejecución de la Estrategia Centroamericana para el Desarrollo Rural Territorial 2010-2030 – ECADERT disponible en el portal territorioscentroamericanos.org. Estos procesos formativos se apoyaron, asimismo, en experiencias anteriores, dentro y fuera de la región, que han permitido elaborar un conjunto de conceptos y herramientas metodológicas, propuestas, aprendizajes y material de apoyo, tanto para la formación como para la gestión. La síntesis ampliamente documentada que aquí se presenta constituye un bien público internacional, fruto de este conjunto de experiencias formativas asociadas al desarrollo territorial, ya sea en el ámbito territorial o en el político-institucional. La documentación mencionada a lo largo del texto se encuentra disponible —y es actualizada periódicamente— en el portal de la ECADERT:

www.territorioscentroamericanos.org

RELEVANCIA DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

El fortalecimiento de capacidades es uno de los pilares de la gestión del desarrollo rural sustentable con enfoque sistémico y territorial. La formación asociada a la gestión es fundamental, tanto para la formulación y ejecución de políticas públicas, programas y procesos institucionales, como para la acción colectiva en los territorios de parte de los actores sociales e institucionales, los gobiernos locales, y las organizaciones no gubernamentales y otras de la sociedad civil. Sin una formación continua y estrechamente vinculada a ellos, los alcances de estos procesos son limitados, la capacidad de participar activa y propositivamente se ve restringida, y resulta difícil generar o aprovechar oportunidades para el desarrollo endógeno y la inclusión. En la ECADERT, la formación de capacidades es un eje transversal y una tarea esencial en los planos regional, nacional y territorial. Este instrumento de política pública del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) subraya la importancia de procesos educativos continuos para el aprendizaje colectivo y la innovación social.

Además de mejorar la calidad, la cobertura y la pertinencia de la educación formal en todos los niveles, es necesario fortalecer capacidades específicas en los actores sociales e institucionales de los territorios, así como en los responsables de la formulación y ejecución de las políticas territoriales. Estos procesos formativos deben estar asociados a la gestión territorial, apoyarse en la experiencia, valorar el conocimiento de cada persona, promover el intercambio de saberes y el interaprendizaje, y fomentar la búsqueda conjunta

de soluciones a las problemáticas de interés. Esto incluye el fortalecimiento de capacidades, actitudes y valores, como también de habilidades, destrezas y talentos humanos.

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DENTRO DE LA ECADERT

Para apoyar la gestión del desarrollo en la región, los países y los territorios, se estableció el Programa Regional de Formación de Capacidades, se diseñaron los Cursos Centroamericanos en Gestión del Desarrollo Rural Territorial, y actualmente se impulsan programas y cursos nacionales. Para ello se conformó un equipo regional y varios equipos nacionales de formadores, se preparó material didáctico, se elaboró una propuesta metodológica para la gestión territorial, y se desarrollaron acciones dirigidas a formadores y facilitadores, gestores o gestoras, gobiernos locales y responsables político-institucionales del desarrollo territorial. La experiencia de este programa y de cada acción formativa se ha documentado sistemáticamente, y de ella se han obtenido múltiples aprendizajes que han alimentado tanto la formación misma como la reflexión conceptual y metodológica acerca de ella.

PROPÓSITO DE ESTA PUBLICACIÓN

El propósito de este documento es compartir con formadores y facilitadores de procesos de gestión territorial un amplio conjunto de elementos conceptuales, metodológicos y didácticos en apoyo a sus acciones formativas en cada país o territorio. En el texto se ofrece una síntesis de los aspectos fundamentales, acompañada de hipervínculos que permiten acceder a toda la documentación pertinente y de explicaciones más amplias sobre los principales conceptos y términos que figuran en el glosario, disponible en el portal territorioscentroamericanos.org, en el espacio dedicado a la formación de capacidades.

Los contenidos principales son el Plan General de los Cursos Centroamericanos en Gestión del Desarrollo Rural Territorial (DRT) y el planeamiento de los cursos conceptuales y metodológicos e instrumentales en gestión del DRT, complementados con el diseño de los talleres regionales de formación de formadores y de los seminarios de actualización para responsables político-institucionales.

Los modelos curriculares y los materiales didácticos que aquí se ofrecen pueden utilizarse libremente, sin fines de lucro, como insumos para diseñar cursos y procesos formativos en gestión del desarrollo rural territorial. Ahora bien, los equipos nacionales o institucionales deberán valorar, siempre, la pertinencia y factibilidad de lo propuesto. Cualquier acción formativa asociada a procesos de gestión de políticas públicas o de desarrollo de un territorio debe plantearse en función de las necesidades y posibilidades del país, institución u organización, y adecuar los insumos a dichas condiciones.

ANTECEDENTES Y RECONOCIMIENTOS

Aunque está basada directamente en la experiencia centroamericana, en el marco de la ECADERT, la elaboración de estos insumos se nutrió de procesos de gestión y acciones formativas que se desarrollaron fuera de la región. En América Latina, el referente principal ha sido la experiencia brasileña, pero también las experiencias de países andinos y, en algunos aspectos, la mexicana. Los programas europeos, y en particular la experiencia española, han aportado igualmente una serie de aprendizajes sobre políticas supranacionales o regionales, nacionales o locales, así como sobre procesos de gestión en territorios específicos.

El material que aquí se presenta es fruto de múltiples colaboraciones y de una construcción colectiva que data de varios años, comenzando con los talleres de formulación del Programa Regional de Formación de Capacidades de la ECADERT en el 2010. El proceso continuó con los Talleres de Diseño de los Cursos Centroamericanos, entre fines de ese año y principios del siguiente, y desembocó en el rediseño de dichos cursos para dar origen al Curso Conceptual en Gestión del Desarrollo Rural Territorial, en el 2012, y al Curso Metodológico e Instrumental en Gestión del Desarrollo Rural Territorial, al año siguiente. En todos estos talleres participaron los integrantes de la Coordinación Colegiada de los Cursos Centroamericanos, conformada actualmente por representantes de todos los equipos nacionales de formadores y un núcleo central. También contribuyeron activamente los facilitadores y facilitadoras de los distintos cursos regionales y nacionales, así como las personas participantes de territorios e instituciones nacionales, quienes compartieron sus experiencias y contribuyeron al interaprendizaje.

El Programa Regional de Formación de Capacidades de la ECADERT, coordinado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y apoyado por el Fondo España-SICA, ha conformado un amplio grupo de trabajo interinstitucional en el marco de la Plataforma Regional de Apoyo Técnico al Desarrollo Rural Territorial (PRAT). En él participan instituciones de educación superior, responsables de programas e institutos de desarrollo rural, organizaciones no gubernamentales, agencias de cooperación e individuos expertos, tanto profesionales como de organizaciones de gestión territorial. Aunque la mayoría de estas entidades y personas son centroamericanas o están basadas en la región, se ha contado regularmente con valiosas colaboraciones de instituciones, organizaciones e individuos de Brasil, Colombia, México y otros países latinoamericanos, así como de España y otros países europeos.

Capítulo 1. Procesos de formación de capacidades para la gestión territorial¹

1. Este texto reelabora parcialmente algunas secciones de un trabajo más amplio de Mario Samper y Hernán González, "Formación de capacidades en gestión del desarrollo rural territorial. La experiencia del Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial" (Presentado originalmente como ponencia en el Simposio internacional "Organizaciones Académicas, Conocimiento y Desarrollo Rural Territorial", el 13 de junio del 2012, durante la 2ª Semana del Desarrollo Rural Territorial en Centroamérica y República Dominicana (San Pedro Sula, Honduras, 11 al 15 de junio del 2012) y revisado el 22 de diciembre del 2012.

INTRODUCCIÓN

El enfoque sistémico del desarrollo sustentable de los territorios rurales tiene como uno de sus principios centrales la valoración de la persona humana, entendida como ser social en relación cambiante y transformadora con la naturaleza. Poner al ser humano, social e individualmente, como centro del desarrollo, en un proceso que busca el mejoramiento de sus condiciones de vida y el de las de generaciones futuras, con una mirada prospectiva, es un aporte medular del enfoque territorial y del abordaje integral del desarrollo humano, entendido como acceso a posibilidades para lograr un estado de bienestar común.²

Este enfoque sistémico y centrado en el ser humano y en la calidad de la vida en los territorios rurales parte del reconocimiento de las capacidades de las personas y las potencialidades de los territorios; hace esfuerzos por fortalecer las capacidades de gestión territorial, y exige un reaprendizaje en la forma de pensar y abordar lo rural y su desarrollo.

CAMBIO DE PARADIGMA

Los territorios rurales se entienden como sistemas multidimensionales complejos, abiertos y cambiantes, con posibilidades inéditas, y como construcción sociocultural e histórica, con dinámicas propias, insertas en procesos nacionales e internacionales. El desarrollo sustentable, endógeno y participativo de los territorios rurales, en el marco de políticas públicas nacionales o regionales, necesita una mirada diferente a la convencional. El abordaje parcelado y sectorial de la ruralidad ha impedido su comprensión y transformación integral. Hace falta generar capacidades que permitan entrelazar conocimientos y articular las partes con el todo, de manera que los gestores del desarrollo rural territorial puedan entender la interrelación que existe entre las múltiples dimensiones del desarrollo sostenible, como también entre lo local y el entorno nacional y global. Sin ese cambio de pensamiento, no puede producirse una acción transformadora incluyente y eficaz, portadora de esperanza y capaz de mejorar la calidad de la vida en los territorios rurales.



2. Amrta Sen, *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press; New York: Alfred Knopf, 1999. (Desarrollo y libertad. Editorial Planeta, 2000)

FORMAR Y FORTALECER CAPACIDADES DESDE UNA METODOLOGÍA INNOVADORA

La formación de capacidades, así entendida, se apoya en el reconocimiento de la validez y complementariedad del conocimiento científico-técnico y del conocimiento local, tácito y tradicional presente en los múltiples actores en los cuales se sustenta el desarrollo rural territorial. La acción formadora busca la sinergia entre estos saberes, la construcción conjunta de un conocimiento con sentido y responsabilidad, así como la capacidad de apoyarse en ese conocimiento para enfrentar la incertidumbre y los retos actuales y futuros.

Quienes participan en este tipo de formación teórico-práctica aportan su experiencia y su perspectiva al interaprendizaje y a la construcción conjunta de nuevas comprensiones y propuestas. Comparten, asimismo, elementos intangibles de suma importancia, como lo son la solidaridad humana, las vivencias y las emociones. En conjunto, construyen nuevas formas de pensar y de hacer, aprendiendo tanto de sus errores como de sus aciertos. Al intercambiar sus aprendizajes logran un conocimiento más profundo y pueden impulsar acciones colectivas de manera más consciente y eficaz.

Este cambio de paradigma, hacia un pensamiento sistémico para la acción sistémica, implica articular los referentes conceptuales y las herramientas metodológicas de manera congruente con esa manera de pensar y de actuar. Conceptos como el de territorio y gestión territorial tienen que traducirse en métodos de trabajo para el desarrollo sustentable de los territorios rurales y en propuestas metodológicas e instrumentales validadas en procesos territoriales.

Los gestores deben aplicar, cotidianamente, conceptos, métodos e instrumentos coherentes entre sí y con el enfoque territorial, con la mirada puesta en la construcción social efectiva de un proyecto de futuro compartido e incluyente, y sin perder de vista los principios y valores del desarrollo rural territorial.

Así, el proceso de aprendizaje se inserta en dinámicas sociales complejas que requieren de respuestas radicalmente innovadoras.

FORMACIÓN DE CAPACIDADES, UN PROCESO CONTINUO Y PARTE INTEGRAL DE LA GESTIÓN TERRITORIAL

La vinculación estrecha entre los procesos formativos y de gestión hace que el fortalecimiento de capacidades deba combinar aprendizajes conceptuales, metodológicos e instrumentales con aplicaciones prácticas en procesos de desarrollo territorial. Esta acción formativa y transformadora debe documentarse y sistematizarse, a fin de extraer lecciones de la reflexión grupal e individual sobre cada experiencia, así como de su discusión comparada.

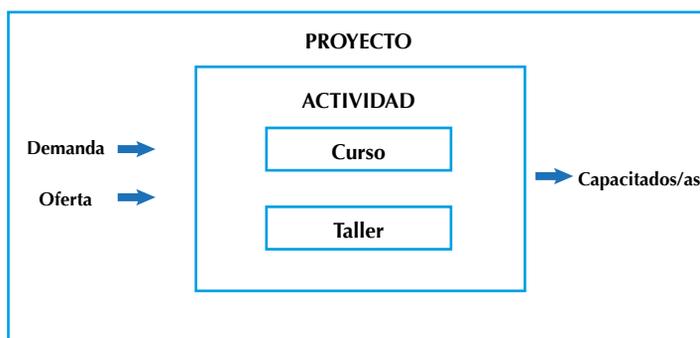
El ritmo de la gestión territorial y de la formación asociada a ella no depende de una programación curricular, sino de las dinámicas y los tiempos de los actores territoriales, así como de las relaciones que se establezcan entre ellos.

Este tipo de aprendizaje asociado a la acción colectiva, centrado en las personas y en el mejoramiento de la calidad de la vida en los territorios es necesariamente social, dialógico e interactivo. Es, también, un aprendizaje inserto en el mundo real e inmerso en sus transformaciones.

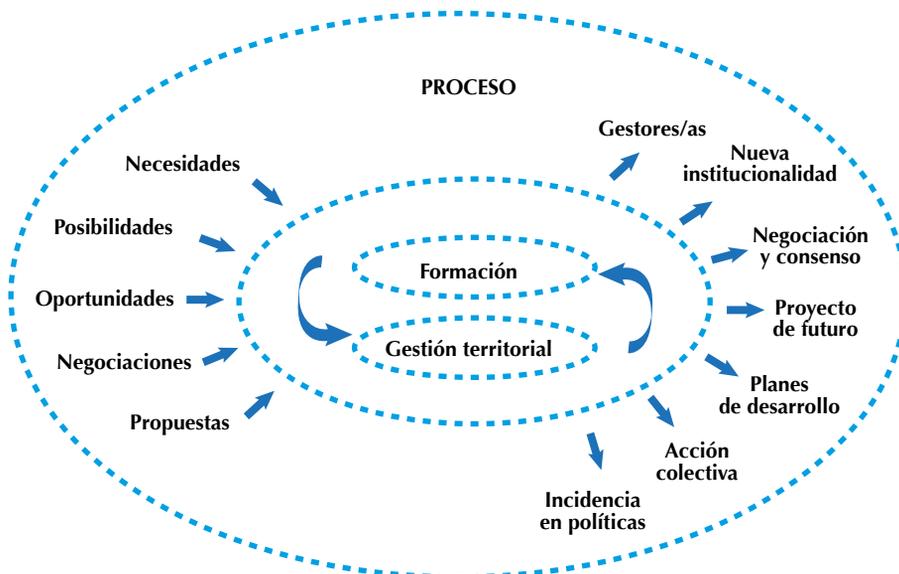
La formación de capacidades es un proceso continuo, progresivo y acumulativo de construcción de conocimiento. Más que una serie de eventos independientes —aun cuando haya encuentros presenciales periódicos— se sustenta en la aplicación reflexiva de nuevos conceptos y herramientas para la gestión territorial. No se trata, por consiguiente, de brindar ‘capacitaciones’ en el sentido usual del término, sino de generar dinámicas sostenidas de aprendizaje grupal e individual y de promover una acción transformadora, personal y colectiva.

Figura 2
Capacitación convencional y formación-gestión

Sistema de capacitación convencional



Sistema de formación-gestión



Se trata, entonces, de una construcción permanente de conocimiento, de un proceso continuo de comprensión del proceso de gestión territorial, de enriquecer la teoría y la metodología con la reflexión, y viceversa.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN ASOCIADOS A LA GESTIÓN TERRITORIAL

Este tipo de formación es constructivista en el sentido de que reconoce los conocimientos de cada persona y su capacidad de construir conocimientos a partir de determinadas herramientas conceptuales y metodológicas. Estas herramientas le permiten elegir sus propios procedimientos para actuar en el entorno y transformarlo. Al hacerlo, sus ideas también se transforman y continúa aprendiendo. Y al compartir sus experiencias y reflexiones con otros, se genera un proceso de interprendizaje extraordinariamente enriquecedor.

El énfasis en la acción transformadora y en el aprendizaje a partir de esa praxis —lo que en la ECADERT se denomina “aprender haciendo”— ha acercado el proceso de formación de capacidades asociado a la gestión territorial al construccionismo de Papert.³ Este abordaje, derivado en parte del constructivismo pedagógico de Piaget y de von Glasersfeld, comparte la percepción de aprendizaje como construcción de estructuras de conocimiento, pero plantea que esto sucede, principalmente, cuando la persona (o el grupo) construye conscientemente una cosa pública, algo concreto en el mundo real.

La formación de capacidades para la gestión territorial, que se inspira también en la pedagogía freyriana,⁴ no es una “enseñanza” en el sentido convencional de “instrucción” o una mera transmisión de conocimiento, sino un aprendizaje interactivo directamente asociado a la acción colectiva y transformadora del sistema-territorio. A lo largo de este proceso, a la vez de formación y de gestión, se establecen múltiples diálogos: entre la teoría y la práctica; entre el individuo y el grupo, y entre quienes participan en el aprendizaje —cumpliendo distintas funciones y aportando experiencias y conocimientos diversos— y la construcción del proyecto de futuro del territorio (y de las políticas públicas para su desarrollo).

Este tipo de aprendizaje obliga a cambiar la función convencional de ‘docente’ o ‘instructor’ por la de facilitador o facilitadora de aprendizajes recíprocos. Quienes aportan conocimientos teóricos, herramientas metodológicas o experiencias sistematizadas son también aprendientes, pues su conocimiento se enriquece con el diálogo, la discusión y la reflexión compartida. Esto es un rasgo básico de la formación asociada a la gestión territorial. El proceso

3. Seymour Papert e Idit Harel, *Constructionism* (Ablex Publishing Corporation, 1991)

4. Desde la publicación de *La educación como práctica de la libertad*, en 1967, Paulo Freyre generó múltiples obras, reflexiones y experiencias de educación popular alternativa.

formativo para el desarrollo territorial y la acción transformadora tienen que avanzar, de manera progresiva y autocrítica, al campo de la mediación pedagógica. Esta supone tratar los contenidos de los diferentes temas y módulos de la forma más creativa, participativa, expresiva y relacional posible; de ahí que sea necesario fortalecer continuamente la capacidad crítica y autocrítica de quienes participan en los procesos de formación y gestión.

El conocimiento que se genera en este proceso, entonces, permite socializar experiencias y promover aprendizajes en otros escenarios.

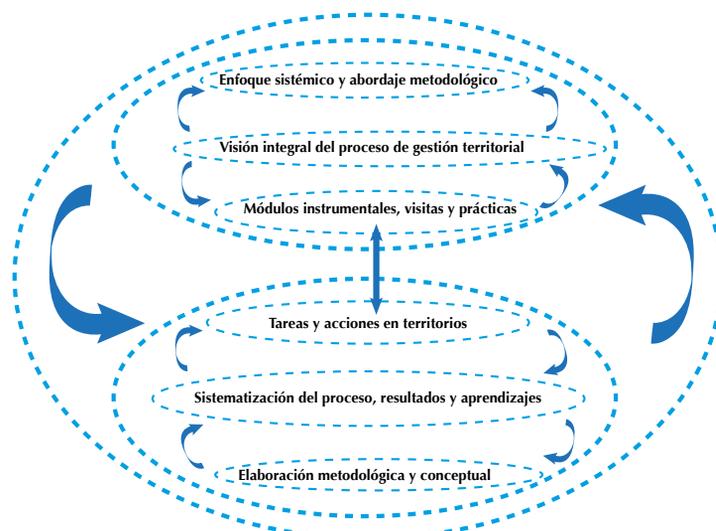
UNA PROPUESTA FLEXIBLE Y ADAPTADA AL CONTEXTO

Las elaboraciones conceptuales y las generalizaciones en torno al desarrollo territorial tienen que contrastarse con la dinámica de los territorios, y los modos de abordar ese desarrollo tienen que valorarse en términos del contexto nacional y territorial.

La realidad de cada territorio tiene que ser parte integral de la formación de gestores y gestoras. Los recorridos colectivos, por ejemplo, propician el diálogo y el intercambio de experiencias. Otro tanto sucede con la reflexión individual y grupal sobre los aprendizajes que se derivan de aplicar métodos e instrumentos, quizás reelaborados, a los procesos de gestión.

Los procesos de formación de gestores y gestoras del DRT constituyen un andamiaje para el aprendizaje continuo y para la realización de acciones colectivas que impulsen el desarrollo de los territorios. La formación de capacidades no consiste en guías rígidas o “recetas” únicas, sino que promueve la identificación de herramientas teóricas y metodológicas que responden a características, circunstancias, problemáticas y potencialidades propias de cada territorio.

Figura 3
Formación y gestión territorial



SEGUIMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS FORMATIVOS

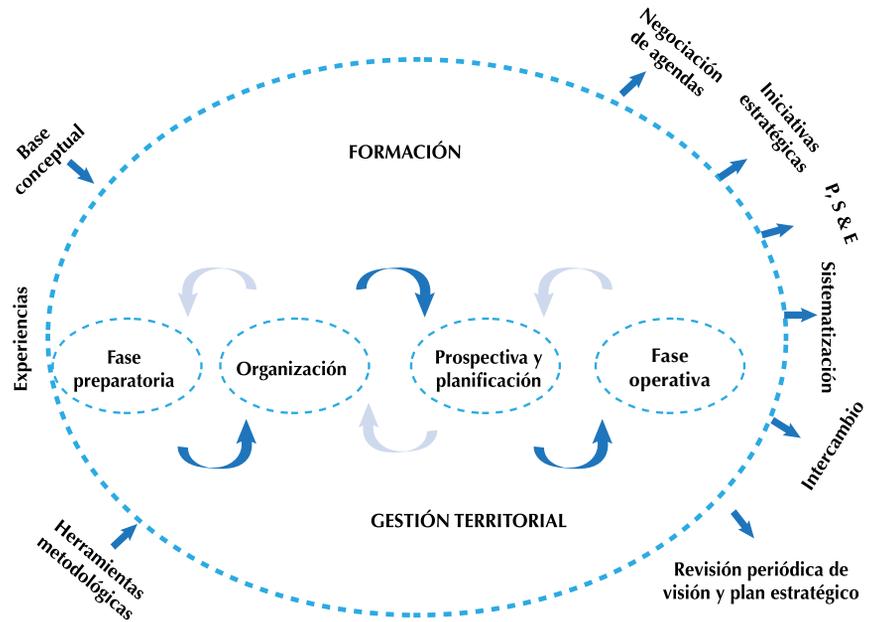
El enriquecimiento mutuo de la experiencia práctica y la teoría, tal como lo pide la formación en gestión del DRT, ha exigido la introducción de métodos pedagógicos que faciliten ese proceso, incluidos los relacionados con el seguimiento y la sistematización.

Dentro del proceso capacitador, la sistematización cumple el papel de reflexión crítica que busca provocar el aprendizaje y que orienta y describe lo que sucedió en una experiencia, tratando de explicar por qué se obtuvieron determinados resultados y cuáles fueron los aspectos sustantivos del aprendizaje. La idea es mejorar la gestión del desarrollo rural territorial y el desarrollo de capacidades, y lograr que el conocimiento que surge de la práctica abandone su condición de saber aislado y privado y se transforme en uno o varios conocimientos organizados y socializables. La sistematización pretende que los conocimientos sean extraídos de la práctica a través de la reflexión, puesto que no emergen de manera espontánea, sino que exigen un esfuerzo consciente de las personas involucradas, las cuales, a su vez, enriquecerán su propio conocimiento.

Estos procesos buscan formar agentes que, en el sentido de Amartya Sen, sean personas con capacidad crítica, con capacidad de tomar decisiones y con capacidad de promover transformaciones sociales. La formación asociada a la gestión del desarrollo territorial pretende, por consiguiente, formar sujetos transformadores, capaces de actuar consciente y asociadamente en función de una visión de futuro para su territorio y de su entorno mayor.

Al sistematizar procesos de gestión y aprendizaje se comprende mejor la naturaleza del desarrollo territorial, que no es lineal sino espiral. Sus fases y tareas no son necesariamente secuenciales, aunque haya una progresión —con múltiples realimentaciones y acercamientos sucesivos— que va desde los preparativos iniciales, pasando por la construcción de plataformas de participación y de un proyecto de futuro compartido, hasta el funcionamiento operativo de la organización de gestión territorial y el diseño e implementación de iniciativas concretas. Esta comprensión del proceso de gestión territorial se nutre de la reflexión acerca de la propia experiencia, de su sistematización y discusión, y de las elaboraciones conceptuales y metodológicas que se deriven de ellas. A la vez, este conocimiento enriquecido por la práctica alimenta, no solo la acción formativa sino el quehacer de las organizaciones de gestión territorial y el quehacer de quienes dan acompañamiento técnico o de otra índole.

Figura 4
Formación asociada a la gestión, por fases



La evaluación de procesos formativos asociados a la gestión territorial ha de ser consecuente con su propósito y con los objetivos de aprendizaje acordados. La evaluación permite verificar el logro de esos objetivos, a la vez que contribuye al mejoramiento continuo del proceso. Esto exige modalidades de evaluación participativas, que involucren activamente a todas las personas e instancias que se comprometieron con el interaprendizaje.

La rendición de cuentas a los propios actores territoriales, a las instituciones u organizaciones, o a otras instancias es, asimismo, parte del proceso formativo. Contribuye a elevar las competencias de los participantes al verse enfrentados a una situación compleja. La presentación de resultados y aprendizajes les obliga a entablar un diálogo alrededor de la dinámica de los territorios rurales, las características de los actores sociales, los procesos organizativos, las características de los gobiernos locales y las organizaciones de gestión territorial, así como sobre sus procesos de prospectiva, planificación y gestión. Al mismo tiempo, les obliga a hacer un ejercicio reflexivo y autocrítico acerca de su propia actuación en el territorio, y someter sus conclusiones al escrutinio de los actores territoriales, de su institución u organización, o de una instancia colegiada nacional.

PROCESOS FORMATIVOS, NUEVA INSTITUCIONALIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS

La acción formativa es fundamental para el fortalecimiento institucional, en un ámbito que requiere la formulación, ejecución, evaluación y auditoría social de políticas públicas de desarrollo rural sostenible con enfoque territorial. Resulta, entonces, indispensable interiorizar efectivamente los principios básicos, conceptos centrales y orientaciones metodológicas de este enfoque para superar los abordajes meramente sectoriales y contribuir a la formulación y ejecución de una nueva generación de políticas públicas integrales, sistémicas y multidimensionales.

Sin una apropiación efectiva del enfoque territorial, se corre el riesgo de que, en lugar de impulsar las hondas transformaciones que se necesitan en todas las dimensiones del desarrollo rural, terminemos ofreciendo ‘más de lo mismo’, que ya demostró ser insuficiente. En particular, la incorporación de la perspectiva sistémica en el quehacer de las instituciones públicas, en el pensamiento de los responsables político-institucionales, en el trabajo de los técnicos y técnicas en las zonas rurales y en el quehacer de los actores locales es un reto que requiere de procesos formativos sólidos, bien orientados y sostenidos.

Los procesos de creación de capacidades son estratégicos para la construcción social e implementación de políticas públicas relacionadas con el desarrollo de los territorios rurales, tanto en el plano nacional —a través de las instancias legislativas y ejecutivas—, como en el territorial. En este último, es necesario fortalecer no solo las capacidades de los gobiernos locales, sino la capacidad de concertación entre las instituciones públicas y entre éstas y las organizaciones de la sociedad civil que participan en la gestión de iniciativas de desarrollo territorial. La institucionalidad pública y la acción política, entonces, son fundamentales en estos procesos, tanto en el plano local como en el ámbito nacional.

Al transformarse los marcos de políticas y la propia institucionalidad, nacional y territorial, también cambian los retos que rodean la toma de decisiones, su ejecución, seguimiento y valoración. Las instituciones y organizaciones que participan en esta nueva institucionalidad necesitan entender la naturaleza y las características del desarrollo de los territorios rurales, y necesitan, asimismo, cuadros técnicos formados en enfoque territorial, gestores de la sociedad civil que comprendan el carácter sistémico del proceso, y gobiernos locales capaces de trascender los límites del municipio e ir más allá de sus funciones tradicionales.

CONCLUSIÓN

La formación de gestores y gestoras del desarrollo rural con enfoque territorial y sistémico exige la asociación estrecha entre preparación teórico-metodológica y asimilación de principios y valores; en este caso, del desarrollo endógeno sostenible y participativo. Exige, también, que se comprenda la naturaleza de los procesos de gestión social del desarrollo territorial y su progresión no lineal, que es lo que ocurre en la realidad. Gestores y gestoras tienen que desarrollar habilidades comunicacionales y destrezas que faciliten procesos dialógicos, y familiarizarse con herramientas y prácticas que les permitan aplicar los conocimientos adquiridos, con el debido acompañamiento y asesoría. No menos importante es sistematizar esas experiencias de formación y gestión, a fin de extraer y compartir las lecciones aprendidas.

Un proceso formativo inserto en procesos de incorporación de enfoque territorial a las políticas de desarrollo rural, e integrado a dinámicas territoriales e iniciativas en marcha, puede contribuir tanto a la formulación y ejecución de programas de desarrollo rural territorial como a la gestión social del desarrollo en territorios priorizados por éstos.

Capítulo 2. Plan general de los cursos centroamericanos en gestión del desarrollo rural territorial

INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento de capacidades es, como se indicó en el capítulo anterior, un requisito indispensable para llevar adelante procesos de desarrollo sustentables, integrales, endógenos y centrados en la persona humana, que reconozcan el potencial de los territorios rurales y contribuyan a mejorar la calidad de la vida de sus habitantes. La formación de capacidades es uno de los tres ejes transversales de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030 (ECADERT), y toma en cuenta tanto la educación formal como la acción formativa que ocurre fuera del sistema educativo oficial. La primera es fundamentalmente responsabilidad de los Estados, aunque habría que hacerle mejoras en cuanto a cobertura, calidad y pertinencia para el desarrollo de los territorios rurales. La segunda se refiere a procesos formativos directamente asociados a la gestión del desarrollo rural, tanto en el ámbito de las políticas nacionales, como en el de los territorios específicos.

ESFUERZO COLABORATIVO

Socios de la región, Sudamérica y España, que unieron sus esfuerzos en el diseño y ejecución del Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial:

- *Red de Posgrados en Desarrollo Rural y Desarrollo Local*
 - *Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” y otras universidades centroamericanas*
 - *Fundación ETEA*
 - *Entidades de la Plataforma Regional de Apoyo Técnico al Desarrollo Rural Territorial*
 - *Académicos*
 - *Agencias de cooperación*
 - *Instituciones públicas*
 - *Organizaciones no gubernamentales*
 - *Gobiernos locales*
 - *Organizaciones de gestión territorial.*
-

Este capítulo presenta los aspectos generales de una propuesta de formación conceptual y metodológica de gestores y gestoras del desarrollo rural con enfoque sistémico y territorial, elaborada e implementada en la fase de ejecución inicial de la ECADERT y en el marco del Programa Regional de Formación de Capacidades. En los dos capítulos siguientes se ofrecen los planes formativos que se diseñaron posteriormente, y que se complementan entre sí: el primero centrado en lo conceptual y metodológico; el segundo, en lo instrumental.

ANTECEDENTES Y PROYECCIÓN A FUTURO

La formación de capacidades para la gestión integral del desarrollo de los territorios rurales tiene raíces en el abordaje sistémico y territorial que surge a finales del siglo XX, primero en Europa y luego en América Latina. Muchos de quienes impulsaron los programas de desarrollo territorial en Brasil y otros países sudamericanos, en Centroamérica y en México tuvieron la oportunidad de conocer directamente los programas europeos, sobre todo por intermedio de España, Italia y Francia. En Brasil también se llevaron a cabo procesos formativos descollantes, tanto para apoyar la gestión del desarrollo territorial, como para compartir su experiencia con otros países iberoamericanos. México, Centroamérica y otros países sudamericanos aportaron a este proceso formativo, con programas de capacitación, algunas veces oficiales, otras, de índole no gubernamental y, en ocasiones, apoyados por organismos internacionales.

Los centros de educación superior han sido fundamentales en la formación para la gestión territorial, tanto en Europa como en Suramérica y Centroamérica, no solo por la oferta de posgrados, cursos de grado y diplomados, sino por su aporte conceptual y metodológico. La academia también ha hecho contribuciones significativas proyectándose a la comunidad con actividades que incluyen procesos de formación asociados a la gestión territorial.

En el marco del Programa Regional de Formación de Capacidades, coordinado por el IICA, se diseñó y ejecutó el Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial, gracias a un esfuerzo colaborativo en el que participaron socios de la región, Brasil y España. El curso se impartió en el 2011 y se dividió en dos grupos, para un total de noventa participantes de los ocho países de la región. El primer grupo, por solicitud de las autoridades de la región, estuvo conformado solamente por técnicos nacionales o territoriales; el segundo, por dirigentes de organizaciones



INSUMOS ASOCIADOS

La documentación complementaria sobre el diseño, ejecución y evaluación del curso puede consultarse en el sitio formacionygestion.org o en territorioscentroamericanos.org

sociales, representantes de mancomunidades o alcaldías, y técnicos de instituciones oficiales u ONG. Los territorios fueron priorizados por las Comisiones Nacionales para la Ejecución de la ECADERT, las cuales postularon grupos de participantes que fueron sometidos a un cuidadoso proceso de selección. El desarrollo del curso contó con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), por intermedio de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano.

Los contenidos de este capítulo se basan en el Plan General de ese primer curso regional. Posteriormente se diseñaron un curso conceptual y otro instrumental, así como los talleres de formación de formadores y de actualización para responsables político-institucionales, a los que se hace referencia más adelante en el texto.

FUNCIONES DEL CURSO

Los aspectos del desarrollo rural territorial (DRT) que el curso busca fortalecer son:

- Acompañamiento a procesos de gestión del DRT en los países y territorios.
- Formación de personas gestoras del DRT en territorios focales u otros priorizados en el país, territorios transfronterizos y territorios afines definidos por la Comisión Regional para la Ejecución de la ECADERT.
- Fortalecimiento de capacidades en gestión territorial del desarrollo rural de técnicos y actores sociales e institucionales de territorios priorizados y de programas e institutos de desarrollo rural.
- Construcción conjunta de conocimientos sobre gestión territorial del desarrollo rural, a través de experiencias sistematizadas concretas mediante encuentros presenciales y trabajo en los territorios.
- Valorización de experiencias y aprendizajes en la aplicación de herramientas metodológicas y prácticas innovadoras para momentos específicos del proceso de gestión del DRT.
- Generación de insumos y preparación de facilitadores para cursos y procesos formativos nacionales y en territorios.
- Fortalecimiento de capacidades de la nueva institucionalidad del DRT en el país o región.
- Consolidación de las organizaciones de gestión territorial y sus redes nacionales o supranacionales.
- Creación de redes y comunidades de práctica de gestores y gestoras del DRT y relaciones colaborativas con redes en otros países y regiones.

Estas aspiraciones generales se complementan con aspiraciones específicas, diferenciadas por tipos de participantes. Cuando se diseña un curso dirigido a profesionales vinculados a procesos de desarrollo rural, lo que se busca es satisfacer la necesidad de formar cuadros técnicos que estén familiarizados

con el enfoque territorial, con las políticas y estrategias pertinentes y con las herramientas de gestión territorial. Esto les permitirá, a su vez, estar en capacidad de apoyar e impulsar este tipo de procesos en sus respectivos territorios. El diseño y la realización de cursos dirigidos a actores sociales e institucionales de territorios específicos cumple la función de formar núcleos iniciales para la conformación de organizaciones de gestión territorial.

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

Promover el desarrollo de las capacidades de gestión de los actores sociales e institucionales y los agentes del desarrollo rural involucrados directamente en los procesos de planificación y ejecución participativas del desarrollo en nuevos territorios priorizados por los países.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Profundizar en el conocimiento de las políticas nacionales o supranacionales en que se enmarca el desarrollo de los territorios, sus objetivos, propósitos, ejes temáticos y principios.
- Conocer los diferentes enfoques de desarrollo, sobre todo el enfoque de desarrollo rural territorial (DRT).
- Dotar a quienes impulsan procesos de DRT de herramientas conceptuales y metodológicas para la gestión del desarrollo territorial.
- Capacitar en la aplicación de métodos e instrumentos que permitan caracterizar y delimitar territorios, apoyar procesos de planificación participativa territorial, diseñar programas y carteras de inversión y formular proyectos de inversión con visión estratégica.
- Desarrollar las capacidades necesarias para fortalecer el tejido social, las redes locales y el manejo de los conflictos.
- Fortalecer el análisis crítico, las habilidades comunicativas, el trabajo en equipo y el uso de tecnologías de la información y la comunicación.
- Promover el interaprendizaje de participantes con experiencias, formaciones y perspectivas diversas sobre la gestión del desarrollo territorial.
- Apoyar la preparación de multiplicadores, para asegurar la transmisión de capacidades en gestión del DRT a otros actores sociales e institucionales.

FORMACIÓN BRINDADA

En esta sección se plantea, de manera general, el tipo de formación que se propone en materia de gestión del desarrollo rural sustentable con enfoque territorial. Es de esperar que haya variaciones de un país o territorio a otro, lo mismo que a lo largo del tiempo, en cuanto al tipo de conocimientos, habilidades y actitudes que deben adquirir quienes impulsan procesos de gestión territorial, pero habrá rasgos compartidos y muchos de ellos tenderán a ser perdurables.

El interaprendizaje:

Es un proceso de colaboración entre dos o más personas, cada una de las cuales aporta su propio conocimiento, experiencia y visión del mundo. Esta acción recíproca permite el mejoramiento mutuo de los procesos de aprendizaje, una mayor comprensión de aquello que se busca aprehender, y la construcción conjunta de conocimiento. Parte del supuesto de que los procesos de aprendizaje que comprometen a dos o más personas permiten elaborar construcciones más significativas.

Como se dijo anteriormente, este curso apoya procesos de gestión del DRT en territorios que han sido priorizados por los países. Se trata de procesos diversos y que responden a las particularidades de cada territorio o país; no obstante, tienen un denominador común, el cual guarda relación con la naturaleza misma de la gestión territorial del desarrollo rural, con su abordaje metodológico y con los aprendizajes que se derivan de múltiples experiencias, sistematizadas y comparadas entre sí.

El documento “Orientaciones y herramientas para la gestión del desarrollo de los territorios rurales”, que complementa este texto, propone algunos elementos comunes a diversos procesos de gestión territorial y una posible secuencia metodológica e instrumental, abierta y flexible, que deberá adaptarse a las necesidades y posibilidades de los territorios.

Formación en gestión territorial

Este curso busca formar gestores y gestoras del desarrollo rural territorial, como parte de un proceso de transformación paralela y entrelazada de las varias dimensiones de los territorios rurales, entendidos como sistemas. Esta acción transformadora se enmarca en políticas públicas de índole nacional, y algunas veces de índole supranacional, producto del esfuerzo mancomunado y concertado de la sociedad civil y las instancias públicas nacionales y locales. El objetivo ulterior es contribuir a una mayor cohesión social y territorial, tanto en el país como en los territorios transfronterizos, y al bienestar social y económico de la gente en los territorios.

Dada la variedad de situaciones y dinámicas territoriales, la formación de gestores debe combinar una visión integral del proceso de gestión del DRT, que abarque la naturaleza de las transformaciones sistémicas que se requieren, con una apreciación de la pluralidad de rutas que puede tomar la gestión territorial del desarrollo rural. Si bien este proceso tiene cierto orden secuencial, en la medida en que hay tareas que deben emprenderse desde la fase inicial y otras que sólo podrán abordarse más adelante, dista mucho de ser lineal. Por el contrario, se basa en una serie de aproximaciones sucesivas a distintas tareas, que tiene como resultado un incremento progresivo en la participación de los actores sociales e institucionales del territorio. De ahí la importancia de tener una visión general del proceso —sus principales facetas y “momentos” — y, al mismo tiempo, de fortalecer capacidades que permitan enfrentar creativamente situaciones diversas y cambiantes e impulsar procesos de innovación en la gestión territorial.

La formación conceptual y metodológica ofrecida en este curso busca formar personas capaces que, con una formación complementaria y apoyo metodológico posterior, puedan luego replicar y adaptar el proceso formativo

en sus países y territorios. Por lo tanto además de conocer, comprender y aplicar los conceptos y herramientas metodológicas pertinentes, fortalecerán sus capacidades comunicacionales, trabajarán con grupos de actores sociales e institucionales en territorios, y se apropiarán de recursos didácticos para compartir los aprendizajes obtenidos.

Perfil de salida

La formación teórico-práctica recibida en el curso permitirá construir las siguientes competencias:

1. Aplicación de una base conceptual sobre el desarrollo, en general, y sobre el desarrollo rural territorial, en particular.
2. Comprensión de los ejes y contenidos programáticos de los instrumentos de política nacional o supranacional pertinentes.
3. Visión integral del proceso de gestión del DRT y de las dinámicas territoriales.
4. Comprensión general del proceso de gestión del DRT, con sus principales etapas.
5. Apreciación de la pluralidad de rutas y modalidades de la gestión territorial del desarrollo rural.
6. Habilidades, destrezas y actitudes para:
 - Trabajo en equipo.
 - Aplicación de metodologías participativas de planeamiento y gestión en función de las condiciones de cada territorio.
 - Promoción de la gestión del territorio implementando los contenidos de las políticas públicas respectivas.
 - Resolución de conflictos.
 - Sistematización, comunicación y difusión de conocimientos, experiencias y aprendizajes.

El perfil de salida se podrá ajustar a las características de los técnicos nacionales y de los actores sociales e institucionales que participen en el curso.

APOYO A PROCESOS DE GESTIÓN TERRITORIAL

Los gestores y gestoras del desarrollo rural territorial promueven un proceso de transformación paralelo y entrelazado de las distintas dimensiones de los territorios rurales. Esta acción transformadora se enmarca en políticas públicas concertadas y, algunas veces, en políticas o estrategias supranacionales, producto del esfuerzo mancomunado de las organizaciones de la sociedad civil y de las instancias públicas nacionales y locales. Su objetivo ulterior es contribuir al bienestar social y económico, así como a la cohesión social y territorial, del país y de los territorios transfronterizos o afines.

METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL CURSO

En los siguientes apartados se proponen las grandes líneas de una aproximación metodológica al proceso formativo en gestión del desarrollo rural territorial, acompañadas de una secuencia de actividades en la que los encuentros presenciales alternan con el trabajo en los territorios, y una posible estructuración de contenidos generales por módulo. La documentación complementaria, a la que se puede acceder en el portal territorioscentroamericanos.org ilustra con ejemplos la experiencia de estos cursos centroamericanos.

Metodología y herramientas

La formación asociada a la gestión territorial tiende a aplicar los principios de “aprender haciendo” y de interaprendizaje a partir de la experiencia. El estudio de casos, el proceso de sistematización, las visitas a territorios y los testimonios de los actores sociales y los técnicos, así como la puesta en marcha de procesos de gestión territorial, son fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos.

Los contenidos que se discuten en los encuentros presenciales se seleccionan en función de las acciones de gestión territorial y se ponen en práctica en el territorio, con la debida orientación y asesoría.

Las personas participantes comparten las herramientas metodológicas en las distintas facetas de la gestión territorial, lo que contribuye a enriquecer el curso. Para aplicar lo aprendido se seleccionan algunas de esas herramientas y se conocen a fondo.

Como resultado del curso y de la sistematización de experiencias, se espera validar críticamente una secuencia metodológica e instrumental, respecto de su utilidad para los procesos de gestión del DRT.

Encuentros presenciales y trabajo de campo

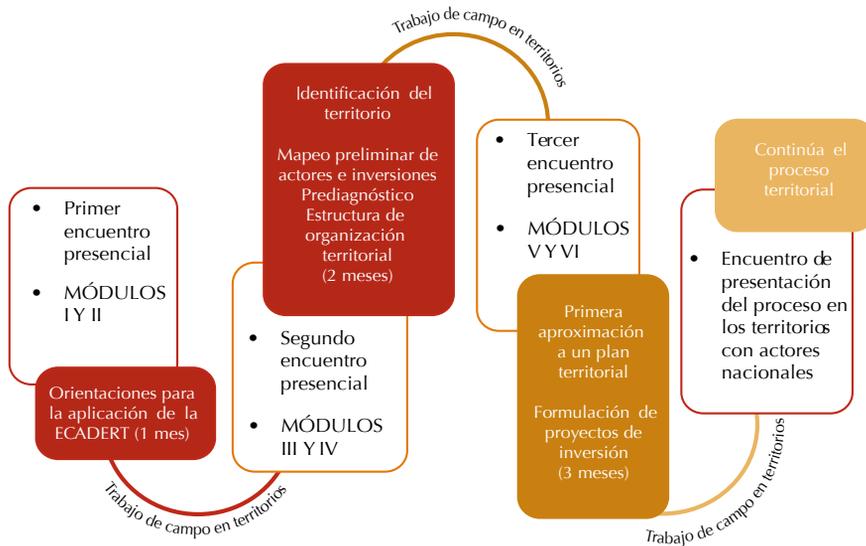
La experiencia ha demostrado que es recomendable combinar los encuentros presenciales con los períodos de trabajo en territorio e incluir una visita a territorios del país sede del curso.

En los encuentros presenciales se discuten los conceptos básicos, las herramientas metodológicas, las visitas a territorios, las experiencias concretas y casos didácticos. El primer encuentro es básicamente teórico y ofrece una visión de conjunto del proceso de gestión del desarrollo territorial. Los encuentros siguientes se centran en aspectos metodológicos y se estructuran de manera que los contenidos específicos puedan aplicarse secuencialmente a procesos territoriales y de acuerdo a la situación de cada territorio.

El trabajo en territorio, después de los encuentros presenciales, puede variar en cuanto a su duración, dependiendo de las tareas y la disponibilidad de las personas participantes. Este trabajo normalmente se prolonga por varias semanas o incluso por meses.

Las personas que participan en el curso presentarán el plan territorial, una idea de proyecto, la experiencia sistematizada y los aprendizajes derivados en un taller nacional convocado para este propósito y en el cual estarán representadas las entidades e instituciones pertinentes de cada país.

Figura 5
Encuentros presenciales y trabajo en territorio



A partir del segundo encuentro presencial, los grupos comienzan a presentar los resultados y aprendizajes obtenidos con el trabajo en territorio, incluidas las dificultades y la valoración que hacen del proceso.

En el espacio dedicado a la formación de capacidades en el portal *territorioscentroamericanos.org* se puede acceder a la estructura de los módulos, los encuentros presenciales y los períodos de trabajo en territorio de los dos Cursos Centroamericanos en Gestión del Desarrollo Rural Territorial. Las tareas a realizar ‘en territorio’, según el diseño original de estos cursos, se pueden consultar en ese mismo espacio virtual.

Temas transversales

En cada curso o proceso formativo resulta útil, en la medida de lo posible, definir uno o más aspectos que se aborden de manera transversal; es decir, que crucen distintos temas y estén presentes, de manera longitudinal, a lo largo de todo el proceso, aun cuando el énfasis se ponga primero en uno, luego en otro, y así sucesivamente.

Estos temas se definen en la fase de diseño del curso, si bien pueden revisarse más adelante, y se eligen por su importancia —no basta una presentación para cubrirlos—. Es preferible introducirlos y luego asegurarse de que se incorporen al tratamiento de otras temáticas y que permeen el proceso formativo en su conjunto.

Conviene que haya una persona que sea la principal responsable del tratamiento transversal y longitudinal de cada uno de los aspectos que se consideró oportuno abordar de esta manera. Además de presentar el tema, esta persona liderará su incorporación a otras presentaciones y trabajos grupales, así como al trabajo en territorio. Diseñará, asimismo, ejercicios para facilitar la asimilación del tema y propondrá herramientas metodológicas para incluirlo efectivamente en la gestión del desarrollo rural territorial.

Los contenidos específicos del curso, por módulo y por tema transversal, pueden consultarse en el espacio virtual de formación de capacidades en el portal *territorioscentroamericanos.org*

Seguimiento y apoyo al trabajo en territorio

Durante los períodos de trabajo de campo, las personas participantes deberán ponerse de acuerdo para las diferentes actividades. En esta etapa contarán con la supervisión del responsable nacional del acompañamiento al proceso de aplicación de lo aprendido en la gestión de los territorios.

Es conveniente que el curso cuente con una plataforma virtual para facilitar la comunicación entre participantes, facilitadores y coordinadores, el apoyo metodológico y el intercambio de experiencias. Este apoyo podrá darse de forma sincrónica, mediante teleconferencias, o asincrónica, permitiendo que cada quien acceda a la plataforma en el horario que más le convenga.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

Los participantes se seleccionan pensando en que sean personas que van a contribuir al proceso de aprendizaje y a aprovechar al máximo la experiencia. Además, quienes participan no lo hacen a título individual, sino en representación de una institución u organización.

Proceso de selección de participantes:

- *Establecimiento de requisitos*
 - *Convocatoria*
 - *Postulación de participantes*
 - *Selección de participantes*
-

Seguidamente se presentan las etapas del proceso de selección, acompañadas de algunas recomendaciones prácticas para garantizar su éxito.

Requisitos

Se hace una convocatoria en la que se dan a conocer los requisitos —previamente establecidos— que deben satisfacer los y las postulantes. Se toman en consideración aspectos como:

- Respaldo de una entidad oficial, no gubernamental o internacional.
- Experiencia de trabajo en procesos de desarrollo rural y local.
- Vinculación al trabajo en territorios priorizados por el ente rector o institución responsable por el desarrollo rural en el país.
- Conocimiento de la situación de los territorios donde trabaja o participa.
- Compromiso con el desarrollo del territorio.
- No haber recibido anteriormente formación equivalente en gestión del desarrollo rural con enfoque territorial.
- Dominio del idioma en que se impartirá el curso.
- Acceso a internet, para comunicación a distancia durante los períodos de trabajo en territorio.

Además, se sugiere solicitar a la persona postulada:

- Carta de la organización o institución donde se desempeña o a la cual pertenece, en la que se apoye su nominación y se exprese el compromiso de la institución a facilitar su asistencia a los encuentros presenciales y al trabajo en territorio.
- Carta personal de la persona postulante, en la que se compromete a asistir, participar y realizar todas las actividades programadas en cada módulo, tanto en la fase virtual como en la presencial.
- Currículo de la persona postulada. Debe incluir: educación formal, cursos y capacitaciones; responsabilidades actuales y experiencia pertinente; vinculación anterior, actual o prevista, a procesos de gestión territorial del desarrollo rural; dominio del idioma en el que se imparte el curso; familiaridad con internet y posibilidades de acceder a ella; edad y fotografía reciente.

Compromiso formal de las personas participantes:

- *completar el curso*
 - *realizar las tareas asignadas en el territorio respectivo*
 - *entrega de los productos indicados*
 - *participar activamente en la formación de capacidades para la gestión del DRT en sus países y territorios*
-

Convocatoria

En la convocatoria se define qué instancias podrán postular participantes —preferiblemente integrantes de grupos territoriales— al curso. También se hace referencia al perfil de las personas que pueden ser postuladas y a su representatividad, en términos de organizaciones e instituciones, género, composición étnica u otras características de la población del territorio, si es del caso. Al momento de difundir la convocatoria se dan a conocer los requisitos que deben cumplir las personas (o grupos) postulantes y los compromisos que deben asumir.

Procedimiento de selección

Un grupo designado por los organizadores del curso se hace cargo de la revisión preliminar de las candidaturas para verificar que se cumplan el perfil esperado y los requisitos de apoyo institucional, vinculación a

Equidad e inclusión:

En el proceso de postulación y selección se promoverá la participación de mujeres y hombres, así como la diversidad de nacionalidades, etnias, edades y experiencias.

territorios y otros. En caso de duda, se le solicita a la entidad proponente (o a la persona propuesta) que complete la documentación faltante o haga las aclaraciones del caso. Si fuera necesario descartar una o más candidaturas, este grupo decidirá si es viable darle a la entidad u organización la oportunidad de entregar una nueva propuesta en un plazo razonable. El paso siguiente es asignarles a las candidaturas preseleccionadas un puntaje en función de los criterios establecidos. De esta forma se realiza una clasificación preliminar. Seguidamente se entrevista a las personas preseleccionadas, siguiendo una guía preestablecida, y el equipo entrevistador elabora una apreciación cualitativa basada en la entrevista. Los resultados son valorados por el comité académico, y se procede luego a comunicarles a las personas la aceptación preliminar, sujeta al cumplimiento de requisitos finales de inscripción u otros.

EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

A lo largo del curso es necesario verificar el logro de los objetivos de aprendizaje, lo mismo que al cierre. Es importante asegurarse de que se alcanzaron los resultados propuestos, recoger lecciones aprendidas y acreditar la formación recibida por las personas participantes.

Evaluación

Tareas de selección:

- *Recibir las postulaciones*
 - *Considerar su adecuación a los requisitos*
 - *Abrir nuevas oportunidades en caso de rechazo*
 - *Puntuar las postulaciones de acuerdo a la satisfacción de requisitos*
 - *Entrevistar postulantes*
 - *Calificar los resultados de la entrevista*
 - *Selección final de participantes*
 - *Comunicación de resultados de la selección*
-

Se evalúan tanto el logro de los objetivos de aprendizaje por parte de cada una de las personas participantes como el trabajo grupal.

La evaluación del aprendizaje individual incluye el desempeño de la persona en los encuentros y en el cumplimiento de tareas en la fase a distancia, en los territorios. La valoración grupal contempla el desempeño de la delegación en los encuentros y en el cumplimiento de tareas en la fase a distancia (en los territorios). La coordinación del curso tiene a su cargo esta evaluación, con participación de las personas facilitadoras y con el apoyo de entes rectores y animadores nacionales, quienes asesoran y dan seguimiento a las personas participantes en el curso.

Los módulos y los encuentros presenciales también son evaluados por las personas participantes, y los resultados se toman en cuenta para mejorar y enriquecer el próximo encuentro. Entre los aspectos que se toman en cuenta al evaluar el curso son: material de apoyo, herramientas metodológicas, organización y acompañamiento del trabajo en territorio.

Finalmente, se realiza una evaluación integral del curso en la que se consideran tanto los resultados de los aprendizajes y acreditaciones de las personas participantes como los resultados de la evaluación del curso por parte de los participantes y facilitadores. Las reflexiones asociadas a la evaluación integral permiten hacer los cambios necesarios para el próximo curso. Esos aprendizajes metodológicos podrán aplicarse a otros cursos nacionales o territoriales y a otros procesos formativos.

Acreditación

Una vez logrados los objetivos de aprendizaje y completados los encuentros presenciales y los períodos de trabajo en territorio, y tras haber hecho una presentación de productos y resultados en el encuentro final nacional, las personas participantes podrán recibir un certificado que los acredite como ‘Gestores del Desarrollo Rural Territorial’, emitido por la entidad o entidades organizadoras.

Conviene indicar en el certificado, o en un documento complementario, el número de horas de formación, presencial y a distancia o en territorios, así como los requisitos que se cumplieron. Es recomendable, en la medida de lo posible, proporcionar un reconocimiento académico por parte de una institución educativa asociada al programa de formación.

VÍNCULOS A DOCUMENTACIÓN ADICIONAL

En el espacio virtual de formación de capacidades en el portal *territorioscentroamericanos.org* se puede acceder a los documentos desarrollados durante el curso regional:

- Calendarización del Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial
- Calendarización de convocatoria y selección de segundo Curso CA en Gestión del DRT
- Guía para la observación de los territorios
- Participantes en talleres de diseño del Curso Centroamericano, 1-3 de diciembre del 2010, 20-21 de enero, 7-10 de marzo y 11-13 abril del 2011
- Guía de entrevista para el proceso de selección
- Instrumento de evaluación, 1er encuentro 2o Curso CA
- Aportes institucionales al primer Curso Centroamericano en Gestión del DRT
- Programa inicial de Formación de Capacidades de la ECADERT, 2010
- Memoria del 1er taller de diseño del Curso Centroamericano en Gestión del DRT
- Memoria del 2o taller de diseño del Curso Centroamericano en Gestión del DRT
- Memoria del 3er taller de diseño del Curso Centroamericano en Gestión del DRT
- Memoria del 4o taller de diseño del Curso Centroamericano en Gestión del DRT

Capítulo 3. Plan de formación conceptual en gestión del desarrollo rural territorial

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

En este capítulo se propone un conjunto de objetivos y contenidos propios de un curso que se centra en los aspectos conceptuales del desarrollo rural con enfoque territorial sistémico. Se parte de lo que se planteó de manera general en los capítulos anteriores sobre los procesos formativos asociados a la gestión del desarrollo territorial del desarrollo rural, en el contexto de experiencia de los Cursos Centroamericanos en Gestión del Desarrollo Rural Territorial. Por consiguiente, no se reiteran aquí los aspectos ya abordados en dicho Plan General, sino que se especifican los que correspondan propiamente a la formación conceptual.

El propósito de esta propuesta de curso conceptual es facilitar el diseño, organización y realización de diversos tipos de acciones formativas orientadas a la comprensión de los conceptos fundamentales de este tipo de gestión. Estas acciones pueden tener diferente duración y profundidad, comprender desde talleres introductorios hasta cursos intensivos, o ajustarse a otras modalidades, como la realización periódica de sesiones concatenadas. Pueden enfocarse hacia la gestión de políticas públicas, hacia la gestión de territorios o enmarcarse en procesos de cambio institucional.

Quienes participan en un curso de este tipo pueden o no complementar su formación conceptual con otra de índole metodológica e instrumental, para participar directamente en procesos de gestión en los territorios o acompañarlos técnicamente. En el marco del Programa Regional de Formación de Capacidades de la ECADERT se han impartido dos cursos conceptuales subregionales, de cinco días de duración, para los países del norte y del sur del istmo. Posteriormente, la mayoría de los grupos territoriales que llevaron esos cursos han participado también en cursos metodológicos e instrumentales nacionales. También se han impartido cursos conceptuales, usualmente de tipo introductorio, para diversos grupos de nivel central en países de la región.

La formación conceptual en gestión del DRT en el contexto centroamericano se apoya en las contribuciones teórico-metodológicas internacionales y en las experiencias de otros países latinoamericanos y europeos en gestión y formación. Por otra parte, ha requerido de adaptaciones y reelaboraciones sustanciales, en función del contexto regional, y se ha enriquecido mediante reflexiones compartidas sobre el proceso centroamericano, en comparación especialmente con los de Brasil y España.

Esta propuesta de curso conceptual se basa directamente en la que se diseñó e implementó en el Programa Regional de Formación de Capacidades, pero se han reducido al mínimo las referencias al ámbito centroamericano, para darle un sentido más general y una utilidad más amplia. Los contenidos referidos propiamente al istmo y más detallados pueden consultarse en la documentación complementaria accesible mediante hipervínculos,

principalmente el Plan General del Curso Conceptual en Gestión del Desarrollo Territorial y las Memorias de cada uno de los dos cursos subregionales.

PRIMER CURSO CONCEPTUAL SUBREGIONAL en Gestión del Desarrollo Rural Territorial

Memoria



San Salvador, El Salvador | 03 – 07 de Septiembre, 2012

FUNCIONES Y OBJETIVOS

Seguidamente se presentan las funciones específicas del curso conceptual en gestión del DRT, así como tres tipos de objetivos: generales, intermedios y de aprendizaje. La pertinencia de las funciones y de los objetivos propuestos ha de valorarse en cada caso particular; puede ser que haya que plantear otros, en función del propósito y el contexto del curso, sus necesidades y el perfil de las personas participantes.

Funciones del curso conceptual

- Formación conceptual de grupos, organizaciones e instituciones nacionales o territoriales relacionados con la gestión del Desarrollo Rural Territorial.
- Construcción colaborativa de conocimientos sobre gestión territorial del desarrollo rural.
- Valorización de experiencias, aprendizajes y elaboraciones conceptuales a partir de procesos sistematizados de gestión del DRT y su discusión comparada.
- Fortalecimiento de capacidades de la nueva institucionalidad del DRT en el país o región.
- Consolidación de las organizaciones de gestión territorial y de sus redes nacionales o regionales.
- Creación de redes y comunidades de práctica de gestores y gestoras del DRT y relaciones colaborativas con redes en otros países y regiones.
- Generación de insumos y preparación de facilitadores para cursos y procesos formativos nacionales y en territorios.

Objetivo general del curso

El objetivo general del curso es promover, entre quienes impulsan políticas públicas, transformaciones institucionales o procesos de gestión territorial:

- la apropiación de los conceptos fundamentales del enfoque territorial del desarrollo rural sostenible;
- el abordaje metodológico general del proceso de gestión territorial del desarrollo rural, y
- la comprensión de las principales tareas a desarrollar en el transcurso del proceso de gestión.

Objetivos intermedios del curso

1. Brindar las bases conceptuales y una visión de conjunto del proceso de gestión del desarrollo rural territorial.
2. Desarrollar competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) que permitan gestionar políticas públicas, cambios institucionales y procesos de gestión territorial, incorporando e interiorizando:
 - el abordaje sistémico integral del desarrollo sostenible en la práctica de la gestión territorial;
 - los principios de equidad e inclusión en los procesos de gestión territorial, con atención especial a las relaciones de género, la incorporación de la juventud rural y la interculturalidad;
 - las capacidades necesarias para fortalecer el tejido social, promoviendo redes locales y manejando adecuadamente los conflictos territoriales;
 - competencias esenciales como: capacidad de análisis crítico, habilidades comunicativas, facilidad para trabajar en equipo, y uso de tecnologías de información y comunicación, entre otras;
 - el interaprendizaje de participantes con experiencias, formaciones y perspectivas diversas sobre la gestión del desarrollo territorial.

Objetivos de aprendizaje

Estos objetivos orientan la selección de los temas específicos, así como de la metodología más apropiada para abordarlos. Son, asimismo, el punto de partida para evaluar el logro de los aprendizajes propuestos, tanto por parte de las personas participantes, como del equipo organizador.

Cuadro 1 Objetivos de aprendizaje del curso conceptual en gestión del desarrollo rural territorial

Módulo 1. Conceptos y referentes de la gestión del DRT	
Tema: Desarrollo rural sostenible con enfoque territorial (DRT)	<p>Las personas participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · elaborarán una visión general del propósito y los principios del DRT · reconocerán los conceptos básicos del desarrollo rural sostenible con enfoque territorial · conocerán en líneas generales los modelos de gestión del desarrollanteriores y las principales razones por las cuales se han agotado · comprenderán la naturaleza sistémica e integral del DRT como proceso de transformación multidimensional · apreciarán el valor del DRT como vía para mejorar la calidad de la vida en los territorios rurales y para impulsar el desarrollo nacional · valorarán la pertinencia de este enfoque para sus territorios · comprenderán la relación que existe entre desarrollo territorial, desarrollo local y desarrollo rural con enfoque territorial
Tema: Institucionalidad y políticas públicas para el DRT	<ul style="list-style-type: none"> · conocerán las características generales, las fortalezas y las limitaciones de los sistemas político-institucionales actuales, en relación con su posibilidad de impulsar el DRT · valorarán la necesidad de estrategias de gestión más participativas e incluyentes, y de adoptar una visión sistémica en la construcción social de políticas públicas que comprenda los planos local, nacional y supranacional · apreciarán los mecanismos de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en las políticas públicas, tanto de los gobiernos locales y mancomunidades como de los países y sus órganos de integración · reconocerán la importancia de la construcción de la institucionalidad local como base del modelo de gestión del desarrollo territorial
Tema: Referentes internacionales	<ul style="list-style-type: none"> · conocerán las características principales de las experiencias referentes en políticas de DRT en el plano internacional · analizarán las principales lecciones aprendidas, fortalezas y debilidades de las experiencias referentes, desde la perspectiva del proceso centroamericano y de sus países · distinguirán el papel de las políticas de Estado, la voluntad política efectiva y la construcción de marcos político-institucionales apropiados para impulsar procesos de DRT
Tema: Políticas nacionales o supranacionales	<ul style="list-style-type: none"> · reconocerán, en forma preliminar, las políticas públicas del país o región · apreciarán la necesidad de contar con un marco político que promueva un modelo de desarrollo participativo, sistémico y articulador y que respalde un esquema técnico innovador

Módulo 2. El proceso de gestión territorial

<p>Tema: Fases del proceso de gestión territorial</p>	<p>Las personas participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · elaborarán una visión de conjunto del proceso de gestión territorial, con sus principales fases y tareas · comprenderán lo que se requiere para implementar un proceso de este tipo en sus territorios · conocerán los principales tipos de herramientas disponibles para las tareas a realizar en cada fase y cómo pueden concatenarse
<p>Tema: Equidad e inclusión en los procesos de gestión territorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> · identificarán obstáculos y oportunidades para promover la equidad de género y la participación de las mujeres rurales en procesos de gestión territorial · reconocerán la necesidad de que los pueblos indígenas y afrodescendientes cuenten con mecanismos para la gestión territorial · reconocerán lo indispensable que resulta la participación de la juventud rural en los procesos de gestión territorial del desarrollo rural
<p>Tema: Formación de capacidades, gestión del conocimiento y desarrollo territorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> · apreciarán la relación que es necesario establecer entre fortalecimiento de capacidades y gestión social del desarrollo territorial · valorarán la importancia de la sistematización y el intercambio de experiencias y aprendizajes para la gestión del DRT

Las preguntas que orientan los temas propuestos para el Segundo Curso Conceptual Subregional en Gestión del Desarrollo Rural Territorial, así como sus contenidos generales e intermedios pueden consultarse en el espacio virtual de formación de capacidades en el portal territorioscentroamericanos.org

Perfil de salida

El perfil de salida del curso conceptual permite:

- aplicar los conceptos fundamentales del desarrollo rural territorial
- contar con una visión de conjunto del proceso metodológico de la gestión territorial
- comunicar lo aprendido en sus países, instituciones y organizaciones de gestión territorial

Este perfil puede variar considerablemente según la finalidad y la naturaleza del proceso en que se inscriba. Puede estar orientado a la formulación o ejecución de políticas públicas y transformaciones institucionales o ser el paso inicial en el fortalecimiento de capacidades de actores territoriales.

El perfil propuesto permite abordar tanto la formulación y ejecución de políticas públicas y la institucionalidad nacional para el desarrollo territorial, como la gestión de procesos de desarrollo en los territorios rurales. Independientemente de que los participantes sean de nivel central o territorial, la formación ha de permitirles comprender las interrelaciones entre ambos planos y orientar su acción, nacional o territorial, en consecuencia.

Capítulo 4. Plan de formación metodológica e instrumental en gestión del desarrollo rural territorial

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

El propósito principal de este capítulo es ofrecer a formadores y facilitadoras en procesos de gestión territorial, así como a instituciones y organizaciones interesadas en el fortalecimiento de capacidades, un conjunto de insumos para el diseño de procesos formativos, de carácter metodológico e instrumental, relacionados con la gestión del desarrollo en los territorios rurales. Este texto se apoya en el Plan General de los Cursos Centroamericanos en Gestión del Desarrollo Rural Territorial (cap. 2), cuyos contenidos son un punto de partida, tanto para el Plan de Formación Conceptual en Gestión del Desarrollo Rural Territorial (cap. 3) como para este capítulo, que se centra en aspectos metodológicos.

El proceso formativo que propone este Plan de Formación Metodológica en Gestión del Desarrollo Rural Territorial complementa el propuesto en el Plan de Formación Conceptual, de manera que quienes concluyan ambos cursos estarán habilitados para desempeñarse como gestores y gestoras del desarrollo rural territorial. En conjunto, e incluyendo el trabajo de campo, su sistematización y la rendición de cuentas, el proceso de aprendizaje y sus resultados son análogos a la formación conceptual y metodológica correspondiente al Plan General, con su secuencia alternada de encuentros presenciales y aplicación de lo aprendido en territorios.

El plan hace referencia únicamente a los contenidos propios del curso metodológico, a sus funciones y objetivos, al tipo de formación que se brinda, a su relación con los procesos de gestión territorial, a su estructura y metodología, y a los contenidos generales. Estos contenidos han de relacionarse con lo planteado en el Plan General y con los aspectos que se abordaron en el plan de formación conceptual. Los aspectos relativos al diseño del curso metodológico, incluidos los contenidos intermedios y el detalle de cada módulo se pueden consultar en el portal *territorioscentroamericanos.org*

Al diseñar un curso metodológico para personas que no están familiarizadas con los conceptos básicos del enfoque sistémico del desarrollo territorial, es necesario presentar, por lo menos de manera general, los conceptos fundamentales, antes de abordar las cuestiones metodológicas, o hacer un proceso previo de nivelación conceptual.

FUNCIONES Y OBJETIVOS

Las funciones específicas, al igual que los objetivos generales e intermedios y de aprendizaje propuestos, son únicamente sugerencias, sujetas a ajuste, dependiendo de su pertinencia y viabilidad en cada situación particular.

Funciones del curso

- Formación metodológica e instrumental de gestores y gestoras del Desarrollo Rural Territorial (DRT) en territorios priorizados por los países y por instancias regionales.

- Fortalecimiento de capacidades metodológicas en gestión territorial de personal técnico y actores sociales e institucionales de territorios priorizados y de programas e institutos de desarrollo rural.
- Construcción colaborativa de conocimientos sobre gestión territorial del desarrollo rural, a través del proceso de aprendizaje durante los encuentros presenciales y los períodos de trabajo en territorios.
- Acercamiento a la práctica de la gestión territorial por medio de las experiencias sistematizadas, los casos presentados y los territorios visitados.
- Valorización de las experiencias y aprendizajes en la aplicación de herramientas metodológicas y prácticas innovadoras en momentos específicos del proceso de gestión del DRT.
- Acompañamiento a procesos de gestión del DRT en los países y territorios.
- Fortalecimiento de capacidades de organizaciones de gestión territorial y de entidades que acompañan o apoyan procesos de desarrollo rural con enfoque territorial.
- Creación de redes y comunidades de práctica de gestores y gestoras del DRT.
- Preparación de multiplicadores de procesos formativos y de gestión en los países y territorios.
- Consolidación de los equipos técnicos nacionales de formación en gestión del DRT.

Objetivo general del curso

Favorecer el desarrollo de las capacidades de aplicación creativa de instrumentos metodológicos en las distintas fases y tareas del proceso de gestión territorial, por parte de los actores y agentes de desarrollo rural en sus territorios.

Objetivos intermedios del curso

1. Facilitar la aplicación creativa y pertinente de herramientas conceptuales y metodológicas para la gestión del desarrollo territorial en sus distintas fases, incluidas las tareas correspondientes a:
 - la fase preparatoria para la gestión territorial;
 - la organización territorial y la construcción de plataformas de participación de actores;
 - la elaboración consensuada de una visión de futuro y una estrategia de desarrollo para el territorio;
 - los procesos operativos, los principales instrumentos para la gestión territorial participativa y la preparación de un plan de trabajo inicial.

2. Desarrollar competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) para facilitar procesos de gestión territorial, incorporando e interiorizando:
 - el abordaje sistémico integral del desarrollo sostenible en la práctica de la gestión territorial;
 - los principios de equidad e inclusión en los procesos de gestión territorial, con atención especial a las relaciones de género, la incorporación de la juventud rural y la interculturalidad;
 - las capacidades necesarias para fortalecer el tejido social, promoviendo redes locales y manejando adecuadamente los conflictos existentes en los territorios;
 - competencias esenciales, como capacidad de análisis crítico, habilidades comunicativas, facilidad para trabajar en equipo y uso de tecnologías de información y comunicación, entre otras;
 - el interaprendizaje de participantes con experiencias, formaciones y perspectivas diversas sobre la gestión del desarrollo territorial.

Objetivos de aprendizaje

Para cada módulo del curso metodológico se propone un conjunto de objetivos principales de aprendizaje y una serie de objetivos particulares. Los objetivos principales se tratan en este documento; los objetivos particulares se encuentran disponibles en el espacio dedicado a la formación de capacidades en el portal *territorioscentroamericanos.org*. Los primeros están asociados a los contenidos prioritarios de cada módulo y los segundos, a los contenidos intermedios que se especifican en el diseño de cada curso (ver módulos A, B, C, D, E y F, correspondientes al curso metodológico centroamericano). Tanto los objetivos de aprendizaje principales como los particulares son únicamente sugerencias, cuya pertinencia y viabilidad debe valorarse en función del propósito del curso, el perfil de los participantes y las condiciones para su realización.

Cuadro 2

Objetivos de aprendizaje y contenidos del curso instrumental

Módulo A El proceso de gestión territorial	
Objetivos de aprendizaje	Contenidos principales
<p>Las personas participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · pondrán en práctica herramientas conceptuales y metodológicas para la gestión del desarrollo territorial en sus distintas fases · aplicarán el abordaje sistémico integral del desarrollo sostenible en la práctica de la gestión territorial · valorarán la necesidad de reforzar la equidad e inclusión en los procesos de gestión territorial 	<p>Políticas públicas para el desarrollo territorial</p> <p>Fases del proceso de gestión territorial.</p> <p>Equidad e inclusión en procesos de DRT</p> <p>Organización y evaluación del curso</p>
Módulo B Fase preparatoria	
<ul style="list-style-type: none"> · reconocerán la importancia de la fase preparatoria para la gestión territorial y las tareas que ella supone · conocerán instrumentos que les permitan llevar a cabo las tareas de la fase preparatoria · aplicarán en sus territorios los instrumentos que sean pertinentes 	<p>Importancia de la fase preparatoria para la gestión territorial y naturaleza de las acciones que deben llevarse a cabo</p> <p>Tareas de la fase preparatoria</p>
Módulo C Fase de organización	
<ul style="list-style-type: none"> · apreciarán la trascendencia de las tareas de la fase de organización territorial · conocerán herramientas metodológicas que permiten construir plataformas de participación de actores y organizaciones de gestión territorial · desarrollarán las capacidades necesarias para fortalecer el tejido social, promoviendo redes locales · aplicarán sus aprendizajes metodológicos a la fase de organización en procesos territoriales 	<p>Importancia, características, tareas de gestión y resultados esperados de la fase de organización</p> <p>Análisis de la institucionalidad y de los movimientos sociales en el territorio</p> <p>Análisis de actores y redes</p> <p>Coaliciones/organizaciones gestoras del territorio</p>
Módulo D Estrategia de desarrollo del territorio	
<ul style="list-style-type: none"> · reconocerán la necesidad de la elaboración consensuada de una visión de futuro y de contar con una estrategia de desarrollo para el territorio a largo plazo, basada en un análisis territorial sistémico e integral · conocerán herramientas para analizar la conformación del territorio y para apoyar el diseño de su estrategia de desarrollo · impulsarán la construcción de un acuerdo social y de planes concertados a mediano plazo para el desarrollo del territorio, basados en su proyecto de futuro, que permitan orientar los planes operativos y las acciones a corto plazo 	<p>La construcción social de la estrategia de desarrollo del territorio (EDT)</p> <p>Análisis de las dinámicas territoriales, espacialmente diferenciadas, por dimensiones del desarrollo sostenible</p> <p>Visión de futuro para el territorio</p> <p>Construcción de la estrategia de desarrollo a largo plazo del territorio</p> <p>Elaboración de planes estratégicos territoriales a mediano plazo</p> <p>Línea base, seguimiento y evaluación de estrategias y planes de desarrollo</p>

Módulo E Fase operativa	
<ul style="list-style-type: none"> · entrarán en contacto con los procesos operativos y con los principales instrumentos para la gestión territorial participativa 	Procesos operativos e instrumentos de la gestión territorial concertada entre actores con diferentes intereses Operación y fortalecimiento de la organización de gestión territorial Planificación operativa Programa de inversión y movilización de recursos Elaboración de proyectos de inversión Concertación entre actores y ejecución de proyectos Comunicación social Incidencia Seguimiento, evaluación y auditoría social Sistematización e intercambio de experiencias y aprendizajes Revisión periódica de la visión prospectiva y la estrategia de desarrollo territorial
Módulo F Elaboración y ejecución inicial de un plan de trabajo para el territorio por participantes en el curso instrumental	
<ul style="list-style-type: none"> · elaborarán un primer plan de trabajo para impulsar la gestión participativa del desarrollo en su territorio · aplicarán creativamente sus aprendizajes metodológicos en procesos territoriales, en la medida de lo factible y pertinente en cada territorio. 	Contenidos básicos del plan de trabajo inicial

Para mayores detalles acerca del diseño de cursos instrumentales en el marco del Programa de Formación de Capacidades de la ECADERT puede consultarse el Plan General del Curso Metodológico Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial y los programas de cursos instrumentales organizados por los equipos nacionales de formación de capacidades en el portal *territorioscentroamericanos.org*. En el siguiente capítulo se resume el material didáctico que se preparó en las fases de diseño y realización de los cursos regionales o subregionales, nacionales, institucionales y territoriales, y se aportan los vínculos que conducen a la documentación respectiva.

FORMACIÓN BRINDADA

Los cursos metodológicos e instrumentales en gestión del DRT complementan la formación conceptual y la experiencia práctica de quienes promueven o acompañan procesos de desarrollo rural territorial.

Quienes participan en estos cursos impulsan o apoyan la conformación de organizaciones de gestión territorial y la elaboración de estrategias de desarrollo por parte de actores sociales e institucionales, gobiernos locales y entidades privadas. Al mismo tiempo, sistematizan sus propias experiencias,

extraen aprendizajes (positivos o negativos) y completan, así, su formación como gestores y gestoras del desarrollo rural territorial.

Perfil de salida

A través de la formación recibida en el curso instrumental, los gestores y gestoras del desarrollo rural territorial:

- Podrán aplicar los fundamentos conceptuales y metodológicos del desarrollo rural territorial.
- Adquirirán las siguientes habilidades, destrezas y actitudes:
 - Trabajo en equipo.
 - Aplicación de metodologías participativas de planeamiento y gestión en función de la situación de cada territorio.
 - Manejo de herramientas para la resolución de conflictos.
 - Capacidad de sistematizar, comunicar y difundir conocimientos, experiencias y aprendizajes.

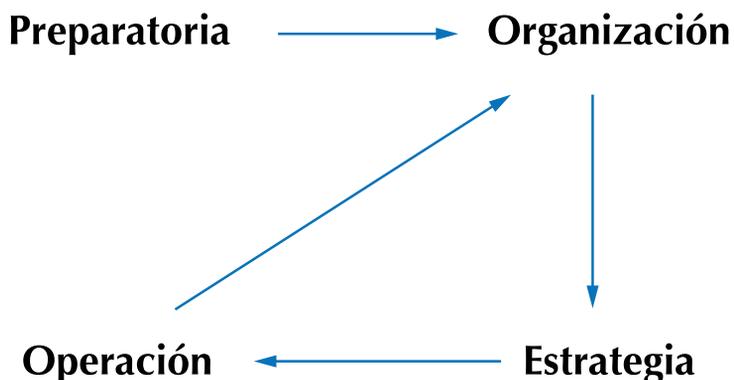
Este perfil de salida se ajustará a las características de los grupos de técnicos nacionales y de los actores sociales e institucionales de los territorios.

APOYO A PROCESOS DE GESTIÓN TERRITORIAL

Este curso apoya directamente procesos de gestión del DRT en territorios focales priorizados por los países y en territorios transfronterizos o afines. Estos procesos de gestión son diversos y deben responder a las particularidades de cada territorio y país, pero tienen un denominador común y una progresión no lineal de fases que se resumen en el diagrama siguiente.

Figura 6

Fases del proceso de gestión del desarrollo de los territorios rurales



Formación:

- *Conceptos y herramientas metodológicas*
 - *Capacidades de comunicación*
 - *Competencias para el trabajo con grupos actores sociales*
 - *Recursos didácticos para compartir los aprendizajes construidos*
-

Aunque un proceso de gestión territorial comienza normalmente con un conjunto de tareas preparatorias, algunas de ellas se retoman posteriormente para ahondar en su conocimiento. En las fases siguientes también hay aproximaciones sucesivas a tareas, como la construcción de una plataforma de participación de los actores, en la fase organizativa, o la elaboración de la estrategia de desarrollo del territorio, o lo concerniente al seguimiento, la sistematización y la evaluación, que si bien adquieren especial importancia en la fase operativa, constituyen una tarea continua a lo largo del proceso de gestión. Las tareas operativas, por su parte, dependen de una plataforma de participación y de una visión estratégica, al fortalecimiento de dicha plataforma y a la revisión periódica de esa visión.

La figura 7 ilustra las tareas más representativas de las distintas las fases del proceso de gestión territorial, en el entendido de que algunas de ellas comienzan antes y pueden prolongarse a las fases siguientes.

Figura 7
Principales tareas asociadas a las fases del proceso de gestión territorial

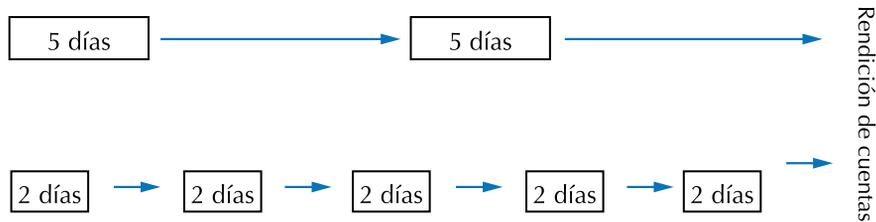


Las tareas asociadas a las fases del proceso de gestión pueden modificarse tras valorar su pertinencia para la formación de capacidades y su aplicación en determinados cursos instrumentales.

ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA DEL CURSO INSTRUMENTAL

Los cursos instrumentales combinan encuentros presenciales con períodos de trabajo en territorio. La duración y frecuencia de los encuentros presenciales podrá variar según se considere oportuno. A continuación se presentan dos opciones para distribuir el tiempo para encuentros presenciales y para trabajo en territorio en un curso de 80 horas presenciales.

Figura 8
Opciones de organización del aprendizaje presencial y en territorio
en un curso metodológico



Si la duración total del curso es la misma, a mayor frecuencia de encuentros, menor será el número de días de estos y más cortos, también, los períodos de trabajo en territorios para la aplicación de lo aprendido. En ambos casos, el proceso concluye con una sistematización del trabajo en territorio, con una presentación de sus resultados y aprendizajes, y con la rendición de cuentas ante la instancia correspondiente.

Los conceptos, casos o experiencias y los instrumentos metodológicos que se discuten en los encuentros presenciales se seleccionan y priorizan de acuerdo a las acciones de gestión del DRT, y se aplican a procesos territoriales, con orientación y asesoría. Tanto los productos obtenidos como los aprendizajes se comparten en el encuentro presencial subsiguiente y se resumen en el informe de sistematización.

A lo largo del curso se trabaja con una serie de herramientas metodológicas e instrumentos que pueden aplicarse a distintas facetas o en distintos momentos de la gestión territorial. A ese respecto, se ha elaborado una propuesta de ruta metodológica con una secuencia flexible de tareas que generan resultados que pueden servir como punto de partida para tareas posteriores (ver módulos A, B, C, D, E y F). Esta propuesta se apoya en la reflexión comparada sobre un conjunto de experiencias sistematizadas o suficientemente documentadas de gestión territorial del desarrollo rural de Centroamérica, Brasil, otros países latinoamericanos, España y Europa. Su validación y afinamiento continuo se apoya en los procesos mismos de formación y gestión del DRT.

Esta ruta metodológica puede variar de acuerdo a las particularidades del territorio, los recursos disponibles y la dinámica misma de la experiencia, entre otros factores. Lo mismo puede decirse de las herramientas e instrumentos que se proponen: algunos podrán adoptarse directamente, otros tendrán que adaptarse y habrá casos en los que será necesario elaborar una herramienta específica. Una versión más elaborada de la propuesta se puede consultar en el documento "Orientaciones y herramientas para la gestión del desarrollo de los territorios rurales".

PRINCIPALES CONTENIDOS POR MÓDULO Y TEMA TRANSVERSAL

En esta sección se presentan únicamente los principales contenidos propuestos para los cursos metodológicos. Los contenidos específicos, elaborados en función del proceso centroamericano, pueden consultarse en el Plan General del Curso Metodológico e Instrumental en Gestión del DRT.

Cuadro 3
Contenidos principales por módulo del curso metodológico

Módulo A: El proceso de gestión territorial
Políticas públicas para el desarrollo territorial
Fases del proceso de gestión territorial
Equidad e inclusión en procesos de DRT
Organización y evaluación del curso
Módulo B: Fase preparatoria
Importancia de la fase preparatoria para la gestión territorial y naturaleza de las acciones a realizar en esta fase
Tareas de la fase preparatoria
Módulo C: Fase de organización
Importancia, características, tareas de gestión y resultados esperados de la fase de organización
Análisis de la institucionalidad y movimientos sociales en el territorio
Análisis de actores y redes
Coaliciones/organizaciones gestoras del territorio
Módulo D: Estrategia de desarrollo del territorio
La construcción social de la estrategia de desarrollo del territorio (EDT)
Análisis de las dinámicas territoriales, espacialmente diferenciadas, por dimensiones del desarrollo sostenible
Visión de futuro para el territorio

Construcción de la estrategia de desarrollo a largo plazo del territorio
Elaboración de planes estratégicos territoriales a mediano plazo
Línea base, seguimiento y evaluación de estrategias y planes de desarrollo
Módulo E: Fase operativa
Procesos operativos e instrumentos de la gestión territorial concertada entre actores con diferentes intereses
Operación y fortalecimiento de la organización de gestión territorial
Planificación operativa
Programa de inversión y movilización de recursos
Elaboración de proyectos de inversión
Concertación entre actores y ejecución de proyectos
Comunicación social
Incidencia
Seguimiento, evaluación y auditoría social
Sistematización e intercambio de experiencias y aprendizajes
Revisión periódica de la visión prospectiva y de la estrategia de desarrollo territorial
Módulo F: Elaboración y ejecución inicial del plan de trabajo en el territorio
Contenidos básicos del plan de trabajo inicial

Para mayores detalles sobre el diseño de cursos instrumentales en el marco del Programa Regional de Formación de Capacidades de la ECADERT puede consultarse tanto el Plan General del Curso Metodológico e Instrumental Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial como los planes específicos de cursos instrumentales organizados por los equipos nacionales de formación de capacidades. En el siguiente capítulo se resumen los aspectos centrales del material didáctico que se preparó para los cursos regionales o subregionales, nacionales, institucionales y territoriales.

Capítulo 5. Cursos regionales o subregionales, nacionales y territoriales

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta información básica acerca del proceso de diseño e implementación de los cursos de gestión territorial impartidos en el marco del proceso ECADERT. En primer lugar, en el plano regional, hay que señalar dos cursos centroamericanos y dos cursos conceptuales subregionales. Paralelamente, y en colaboración con otros países socios, se impartió una serie de cursos y talleres formativos sobre aspectos conceptuales y metodológicos de la gestión territorial, con diverso grado de profundización. Algunos de ellos fueron nacionales o institucionales, otros se impartieron en territorios específicos. Finalmente, se redactó la propuesta base para el Curso Metodológico e Instrumental en Gestión del DRT, como insumo para este tipo de cursos.

En el desarrollo del capítulo se explica brevemente de qué trata cada curso y se remite, disponible en espacio dedicado a la formación de capacidades en el portal *territorioscentroamericanos.org* a la documentación correspondiente. En los capítulos siguientes se hará referencia al proceso de formación de formadores, a los talleres para líderes y responsables político-institucionales, y a los recursos didácticos disponibles para cada tema.

DISEÑO DEL CURSO CENTROAMERICANO EN GESTIÓN DEL DESARROLLO RURAL TERRITORIAL

Una vez completada la propuesta general que sirvió de base para el Programa Regional de Formación de Capacidades de la ECADERT, a mediados del 2010, y en la que participaron socios académicos e institucionales, así como organizaciones sociales de toda Centroamérica, se estableció un equipo regional para diseñar el Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial. En este grupo de trabajo interinstitucional, coordinado por el IICA, participaron representantes de la Red de Posgrados en Desarrollo Rural y Desarrollo Local de la Universidad ETEA, de las Universidades Centroamericanas “José Simeón Cañas” de El Salvador y la Universidad Centroamericana de Nicaragua, de la Universidad Rafael Landívar, del CATIE, de FLACSO y de otras instituciones de educación superior. También hubo participación de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano, del Fondo España-SICA, y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). En los talleres también participaron actores de algunos territorios y representantes de redes de organizaciones de gestión territorial, personas vinculadas al desarrollo rural en los países o en el plano internacional, y algunas de las que asumirían luego responsabilidades en la organización y facilitación de los encuentros presenciales.

El proceso de diseño del curso regional quedó documentado en las memorias de cada uno de los talleres, en el primero de los cuales se establecieron los lineamientos generales, para desarrollar luego los contenidos específicos de cada módulo:

- Memoria del Taller Inicial de Diseño del Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial. 1-3 de diciembre de 2010, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, San Salvador.
- Memoria del Taller de Planificación y Diseño del Módulo I del Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial. 20 – 21 de enero de 2011, Oficina del IICA en El Salvador.
- Memoria del Taller de Diseño y Planificación de los Módulos II y III del Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial. 7-10 de marzo de 2011. Sede Central del IICA, Costa Rica.
- Memoria del Taller de Diseño y Planificación de los Módulos IV, V y VI del Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial. 25 a 27 de abril de 2011. Sede Central del IICA, Costa Rica.

Los resultados del diseño inicial del curso regional se resumieron en el Plan General del Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial, que sirvió de base para la propuesta de curso conceptual y metodológico desarrollada en el capítulo 2.

PRIMERO Y SEGUNDO CURSO CENTROAMERICANO EN GESTIÓN DEL DRT

En el segundo semestre del 2011 se impartieron los dos primeros cursos regionales en gestión del desarrollo rural territorial, dirigidos, respectivamente, a técnicos y a grupos de actores diversos de territorios priorizados por las Comisiones Nacionales para la Ejecución de la ECADERT.

Las memorias de los encuentros presenciales del Primer Curso Regional ofrecen detalles sobre los objetivos, contenidos, metodología y trabajo de campo realizado. Contienen la lista de las personas participantes y enlaces a resúmenes de las presentaciones, a las cartas didácticas y a otro tipo de documentación.

- Memoria del Primer Encuentro Presencial del Primer Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial, La Antigua Guatemala, 6 - 10 de junio de 2011
- Memoria del Segundo Encuentro Presencial del Primer Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial, San José, 4 - 8 de julio de 2011
- Memoria del Tercer Encuentro Presencial del Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial, San Salvador, 5 - 9 de Setiembre de 2011

Las Memorias de los encuentros presenciales del Segundo Curso Centroamericano ofrecen información y documentación análoga, en forma un tanto más abreviada, con hipervínculos a las presentaciones y a otros materiales de interés:

- Memoria del Primer Encuentro Presencial del Segundo Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial
- Memoria del Segundo Encuentro Presencial del Segundo Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial
- Memoria del Tercer Encuentro Presencial del Segundo Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial

En el capítulo 10 de este documento se presenta de manera selectiva y ordenada el material didáctico elaborado para cada tema durante el proceso de diseño e implementación de los dos cursos centroamericanos (se incluyen cartas didácticas, presentaciones y síntesis conceptuales, en la medida en que están disponibles).

APLICACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

A lo largo del curso o tras completarlo, en la medida de lo factible y pertinente, las personas participantes aplicaron lo aprendido a procesos de gestión territorial, concretamente en los territorios priorizados por los países, o, en algunos casos, a la gestión de políticas públicas y programas nacionales de desarrollo rural.

Los resultados y aprendizajes metodológicos del trabajo de campo supervisado (trabajo en territorios), que se prolongó de 6 a 12 meses, aproximadamente, se sistematizó posteriormente para contar con un resumen del proceso en territorio. Para ello se utilizó una guía de sistematización y un seguimiento realizado tanto en el plano regional como en cada país y, en algunos casos, en los territorios.

La devolución y socialización de los resultados y aprendizajes es importante para poder valorarlos, continuar el interaprendizaje y dar cuenta de los avances logrados. Por consiguiente, se tomó la decisión de pedir que los informes de sistematización fueran presentados ante la respectiva Comisión Nacional para la Ejecución de la ECADERT o, excepcionalmente, ante otra instancia definida de mutuo acuerdo con el ente rector del desarrollo rural en el país. Los informes de sistematización se pueden consultar en *territorioscentroamericanos.org*.

EVALUACIÓN Y REDISEÑO DE LOS CURSOS CENTROAMERICANOS

Los encuentros presenciales se aprovecharon para evaluar los módulos planteados y los temas tratados. Para ello, se pidió la opinión de las personas participantes en el curso, de la coordinación colegiada y de los facilitadores o facilitadoras.

Los resultados de las evaluaciones del Primer Curso Regional pueden consultarse en el espacio virtual de formación de capacidades, en el portal *territorioscentroamericanos.org*

- Evaluación 1er encuentro 1er Curso CA.doc
- Evaluación 2º encuentro 1er Curso CA.doc
- Evaluación 3er Encuentro 1er Curso CA.doc

Los resultados de las evaluaciones del Segundo Curso Centroamericano en Gestión del DRT pueden consultarse también en dicho portal.

Si bien, en términos generales, el resultado de los dos primeros cursos centroamericanos fue sumamente positivo, las evaluaciones sugirieron la conveniencia de hacer una revisión integral de su diseño, ejecución y seguimiento posterior, y hacer algunos ajustes. Por otra, también había que considerar dos factores que con certeza incidirían en modalidades futuras: la necesidad de atender de manera diferenciada las exigencias formativas de los responsables nacionales del desarrollo rural, y las limitaciones presupuestarias para la realización continua de cursos regionales, por el alto costo que implica el desplazamiento para las personas participantes.

La coordinación colegiada hizo, entonces, entre fines del 2011 y el primer trimestre del 2012, una valoración exhaustiva de ambos cursos regionales, incluyendo su diseño, los tres encuentros presenciales, y el seguimiento posterior a los egresados. Las conclusiones finales aparecen sintetizadas en el Resumen Ejecutivo del Taller de Rediseño del Curso Centroamericano en Gestión del DRT, y la nueva propuesta de cursos, presentada ante la Comisión Regional para la Ejecución de la ECADERT, se resumió en la Programación tentativa de actividades formativas para 2012 y 2013.

Los propósitos planteados fueron:

- adecuar la oferta formativa del Programa Regional de Formación de Capacidades a las necesidades de la fase actual del proceso ECADERT, a las demandas de los países/territorios y a la disponibilidad de recursos;
- diferenciar los cursos por tipo de actor —con responsabilidades nacionales o territoriales— y por finalidades —conceptuales o metodológicas—;
- fortalecer la metodología didáctica y el material de apoyo —conceptual y metodológico e instrumental—, a partir de las experiencias formativas y su evaluación.

Para ello, se acordó impartir, a partir de julio del 2012, dos cursos diferenciados secuenciales, con modalidades presenciales o semipresenciales y a distancia:

- Curso conceptual, basado en los módulos I y II del Curso Centroamericano en Gestión del DRT impartido en 2011.

- Curso metodológico e instrumental, basado en los módulos III a VI de ese mismo curso.
- Continuar y completar en el 2013 los procesos formativos y de seguimiento a la vinculación a procesos de gestión del DRT.
- Impulsar un proceso de interaprendizaje, elaboración metodológica y reforzamiento de habilidades para la formación de capacidades para la gestión del DRT.
- Producir material didáctico, guías y cajas de herramientas para la gestión del DRT en apoyo a las acciones formativas y a los procesos de gestión del DRT en el plano nacional y territorial.

CURSOS CONCEPTUALES SUBREGIONALES

En el segundo semestre del 2012 se impartieron los dos primeros Cursos Conceptuales Subregionales, uno para los países del norte de Centroamérica, el cual contó con la presencia de representantes de los territorios garífunas del litoral Caribe, desde Belice hasta Nicaragua, y otro para los tres países del extremo sur del istmo. Las personas participantes fueron postuladas por las respectivas Comisiones Nacionales para la Ejecución de la ECADERT, entrevistadas por la coordinación de los Cursos Centroamericanos en Gestión del DRT, y seleccionadas después de verificar su idoneidad e interés y el cumplimiento de los requisitos de equidad e inclusión. El desarrollo de estos dos cursos conceptuales se documentó y registró en las Memorias respectivas:

- Memoria del Primer Curso Conceptual Subregional para Guatemala, El Salvador y Honduras
- Memoria del Segundo Curso Conceptual Subregional para Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

CURSO METODOLÓGICO EN GESTIÓN DEL DRT

A lo largo del primer semestre del 2013, el equipo regional de formación de capacidades se abocó a la tarea de redactar el Plan General del Curso Metodológico e Instrumental en Gestión del Desarrollo Rural Territorial. Este plan incluye una Propuesta metodológica e instrumental para procesos de gestión territorial, la cual constituye un insumo para la preparación de los cursos metodológicos nacionales, que son diseñados e impartidos por los equipos nacionales de formación de capacidades en gestión del DRT.

En los cursos metodológicos nacionales participan las personas que ya llevaron uno de los cursos conceptuales subregionales. La idea es que apliquen lo aprendido en sus territorios, sistematicen el proceso, incluidos los resultados y aprendizajes, elaboren un informe final y lo presenten ante la instancia nacional correspondiente. De esta forma, cumplen el proceso de formación y pueden graduarse como gestores y gestoras del desarrollo rural territorial. Excepcionalmente pueden participar personas que obtuvieron

una formación conceptual equivalente o recibieron un taller de nivelación conceptual diseñado para este propósito.

CURSOS NACIONALES Y TERRITORIALES

En esta sección se presentan brevemente algunos de los cursos que se han impartido a nivel nacional, institucional o territorial y que de una u otra forma se han nutrido de los aportes del Programa Regional de Formación de Capacidades de la ECADERT o de programas formativos nacionales.

Cursos INDER

Entre 2012 y principios del 2013, el Instituto de Desarrollo Rural de Costa Rica impartió, con apoyo del Programa Regional de Formación de Capacidades de la ECADERT, tres cursos de gestión territorial a los que asistieron un total de 140 funcionarios de esta institución. Cada curso incluyó tres encuentros presenciales de varios días, así como períodos para tareas específicas de índole territorial.

Para conocer más acerca de esta experiencia formativa institucional, puede consultarse el programa del curso INDER o el Informe Final del Curso Centroamericano en Gestión del DRT, preparado por Luis Calderón, que ofrece una síntesis del trabajo realizado. Ambos documentos pueden consultarse en el portal *territorioscentroamericanos.org*.

Cursos metodológicos nacionales

Los equipos nacionales de formación de capacidades en gestión del DRT de Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Panamá organizaron cursos metodológicos en cada uno de estos países, con apoyo del equipo regional y del Fondo España-SICA. De igual forma, en Costa Rica se organizó un curso metodológico binacional al que asistieron representantes de tres territorios hondureños.

La modalidad de estos cursos metodológicos es variable y pueden incluir encuentros presenciales más amplios o una serie de encuentros breves. Así, los cursos nacionales combinaron dos o más encuentros presenciales con períodos de trabajo de campo (en territorio), mientras que el curso metodológico binacional fue introductorio y deberá complementarse con un proceso de formación metodológica asociada a la gestión territorial.

La responsabilidad principal por la organización y conducción de los cursos nacionales, así como por la supervisión del proceso en territorio (trabajo de campo), corresponde a cada equipo nacional, que coordina lo pertinente con la respectiva Comisión Nacional para la Ejecución de la ECADERT. Los planes y programas de los cursos metodológicos nacionales pueden consultarse en el portal ya indicado.

Cursos cortos y talleres

Con Cáritas El Salvador y Catholic Relief Services se organizó el curso Introducción al Desarrollo Territorial Rural, impartido del 29 febrero al 2 de marzo del 2012 en Chalatenango. El programa de dicho curso, como de otros que se mencionan en este apartado, se encuentra disponible en el espacio de formación de capacidades en territorios centroamericanos. org. Cualquier documentación adicional a este y a otros cursos cortos apoyados directamente por el Programa Regional de Formación de Capacidades puede solicitarse directamente al siguiente correo: mario.samper@gmail.com.

En agosto del 2012 se impartió, en conjunto con el Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua, el curso corto Introducción a la Gestión del Desarrollo Territorial dirigido a representantes de los territorios de Madriz, Río San Juan y Las Minas.

En República Dominicana se celebró en febrero de 2013 un taller corto de inducción para la Gestión de Territorios en la Región de Enriquillo.

En otros países de la región, incluidos Guatemala, Belice y Panamá, equipos nacionales, algunas veces con apoyo técnico internacional, han impartido diversos talleres introductorios sobre gestión del DRT.

También se han celebrado varios talleres sobre prospectiva y elaboración de estrategias de desarrollo en territorios específicos de la región. Pueden consultarse los programas y contenidos principales de los talleres celebrados en Belén Gualcho y Valle de Sensenti, en Honduras, y con los Grupos de Acción Territorial del Sur Alto y Sur Bajo en Costa Rica.

Representantes de territorios e instituciones de Centroamérica han participado, asimismo, en procesos formativos nacionales o regionales con énfasis en la formulación de proyectos, como también en cursos o talleres de actualización fuera de la región, especialmente en Brasil.

Por otra parte, se han desarrollado algunas experiencias formativas a distancia en gestión del desarrollo rural territorial u otros temas relacionados, y se elaboró una propuesta de programa de formación a distancia, incluyendo un curso en línea, que se espera desarrollar en los próximos años en el marco del proceso ECADERT.

Capítulo 6. Formación de formadoras y facilitadores

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo se refiere a procesos formativos orientados principalmente a la conformación y preparación de equipos de trabajo responsables del diseño y ejecución de programas de formación y cursos conceptuales y metodológicos e instrumentales en gestión del desarrollo rural con enfoque territorial (DRT). Estos formadores y formadoras usualmente han tenido algún tipo de preparación y experiencia en gestión del DRT.

Complementariamente, se hará referencia a la formación de personas facilitadoras de procesos de gestión en sus países o territorios, lo que incluye la organización de talleres introductorios y la conformación de grupos de trabajo iniciales.

Las acciones formativas a las que se hará referencia aquí se han desarrollado en el marco del proceso ECADERT y de su Programa Regional de Formación de Capacidades. La formación de formadores y formadoras implica procesos sostenidos, con sucesivos momentos de interaprendizaje y acompañamiento por parte del equipo regional, en el que, a su vez, participan integrantes de equipos nacionales de formación en gestión del DRT.

La preparación de facilitadores y facilitadoras de procesos para promover la gestión territorial —distinta a la formación de gestores del DRT— tiene un alcance menor en términos de la duración y profundidad del proceso formativo, y hasta el momento solamente se ha desarrollado una experiencia de este tipo. Es por esto que, con respecto a la formación de personas formadoras, los aprendizajes y orientaciones metodológicas que se comparten son de índole más general y preliminar que los correspondientes a la facilitación de procesos nacionales o territoriales.

PROCESO DE DISEÑO DEL PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN DE CAPACIDADES

Cuando comenzó a ejecutarse la ECADERT se hizo un balance crítico de las experiencias formativas anteriores en las que se había participado (o sobre las que se tenía conocimiento), fueran o no de la región. Tanto los aprendizajes positivos como los negativos se tomaron en cuenta al diseñar el Programa Regional de Formación de Capacidades y al conformar el equipo regional responsable de los cursos centroamericanos. Este equipo hizo un esfuerzo intensivo y sostenido de preparación, intercambiando experiencias formativas y aprendizajes. El interaprendizaje continuó en la fase de diseño de los cursos y se enriqueció con los balances autoevaluativos. La reflexión colegiada que se generó permitió generar una serie de consideraciones conceptuales y metodológicas acerca de la formación asociada a la gestión territorial.

El proceso mismo de diseñar los cursos regionales y subregionales supuso la construcción colectiva de herramientas didácticas para procesos formativos de ese tipo. Entre ellas, cabe mencionar:

- Planeamiento y evaluación de cada bloque temático en función de objetivos de aprendizaje específicos.
- Preparación de cartas didácticas y síntesis conceptuales por tema.
- Concatenación de los temas a lo largo de cada encuentro presencial y de sucesivos encuentros.
- Animación de las sesiones en función de los contenidos y del perfil de las personas participantes.
- Valorización de conocimientos y experiencias para enriquecer el aprendizaje.
- Incorporación transversal (en distintos temas de un mismo bloque) y longitudinal (a lo largo de las sesiones presenciales) de conocimientos, principios y valores fundamentales.
- Elaboración de guías para el trabajo en territorios y para su sistematización.

Por otra parte, tanto el intercambio entre participantes, como el contrapunteo que se suscita entre la formación y la gestión territorial propiamente dicha condujeron a la preparación, con fines didácticos y de acompañamiento, de una propuesta metodológica general y de una secuencia instrumental específica para la gestión territorial. El conjunto de orientaciones metodológicas resultantes presta apoyo tanto al diseño de cursos instrumentales como a la gestión en territorio, y su enriquecimiento es continuo por los aprendizajes que se derivan de ambos.

CONSTITUCIÓN Y AUTO-FORMACIÓN DE UN EQUIPO REGIONAL DE FORMADORES Y FORMADORAS

El desarrollo del proceso estuvo a cargo de un equipo regional de personas formadoras en gestión del desarrollo territorial. Su participación periódica en los cursos regionales o subregionales les dio la oportunidad de conocer temas y experiencias muy distintas. Acumulativamente, el interaprendizaje le permitió al conjunto de integrantes del equipo regional familiarizarse con una gama relativamente amplia de elementos conceptuales y metodológicos, lo mismo que con experiencias diversas dentro del istmo y fuera de él. Esto, a su vez, generó cierto grado de transdisciplinarización, por el diálogo entre personas con formaciones y experiencias diversas pero complementarias, y favoreció la construcción de un acervo teórico-metodológico compartido.

De lo antedicho se desprende que la dinámica que mantiene un equipo regional comprometido con procesos de formación asociados a la gestión territorial también fortalece las capacidades colectivas e individuales del propio equipo, que aprende tanto de quienes participan en los cursos y, por su intermedio, de los procesos territoriales en los que están inmersos, como de la reflexión sistemática sobre el proceso formativo y de gestión. Estos aprendizajes compartidos y acumulados en forma sostenida permiten hacer contribuciones metodológicas mucho más comprensivas a la formación y a la gestión territorial.

CONFORMACIÓN Y PREPARACIÓN DE EQUIPOS NACIONALES DE FORMACIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL

La necesidad de atender una demanda cada vez mayor de fortalecimiento de capacidades en los países y territorios, así como la conveniencia de diferenciar entre aquellos procesos formativos que necesariamente deben realizarse a nivel regional o subregional y los que pueden desarrollarse a nivel nacional, llevaron, en primer lugar, a apoyar, desde el programa regional, acciones formativas impulsadas en los países por socios institucionales, y posteriormente, a establecer equipos nacionales de formación de capacidades en gestión del desarrollo territorial.

En un principio, los equipos nacionales estuvieron conformados por las personas y entidades que participaron en el programa regional (a estos grupos se les conoce como el “núcleo inicial”); posteriormente, se les fueron sumando otras instituciones e individuos, tanto del sector académico como del institucional. Su composición varía de un país a otro, pero incluye centros de educación superior y responsables del área de formación u otras pertinentes en diversas entidades públicas, organizaciones no gubernamentales, agencias de cooperación y una asociación nacional de gobiernos locales.

Así, se han establecido seis equipos nacionales de formación, cuyos integrantes provienen de diversos ámbitos y en conjunto impulsan las acciones formativas asociadas, tanto a la gestión de las políticas públicas o a las transformaciones institucionales en materia de desarrollo rural, como los procesos de formación asociados a la gestión territorial.

Cada equipo, en consulta con la respectiva Comisión Nacional para la Ejecución de la ECADERT o el ente rector correspondiente, ha elaborado un plan nacional de formación en gestión del DRT y su propio plan de trabajo, el cual incluye la realización de cursos, talleres y actividades de sensibilización e inducción en respuesta a las demandas de cada país. Ello se ha traducido ya en el diseño y realización de varios cursos nacionales.

La conformación de estos equipos nacionales y los cursos impartidos hasta ahora han permitido multiplicar los procesos formativos, incorporar nuevos socios y movilizar recursos financieros nacionales y apoyo logístico. Al mismo tiempo, estos equipos han contado con el apoyo del Programa Regional de Formación de Capacidades, del cual forman parte.

EXPERIENCIAS EN FORMACIÓN DE PERSONAS FORMADORAS

Con el doble propósito de fortalecer las capacidades del equipo regional de formación y de impulsar el establecimiento de los equipos nacionales, en el 2012 se inició un proceso de formación de personas formadoras en gestión del DRT. Tras una revisión de la experiencia internacional, se diseñó un primer taller orientado al intercambio de experiencias y al diseño de programas formativos nacionales, y un segundo taller dirigido a la conformación de los equipos nacionales y al diseño de cursos instrumentales en gestión del DRT.

Primer Taller de Formación de Formadores

En octubre del 2012 se llevó a cabo en el Centro de Formación de la Cooperación Española el Primer Taller Regional de Formación de formadores en Gestión del Desarrollo Rural Territorial: Diseño y Organización de Programas Nacionales de Formación de Capacidades.

Los objetivos generales de este taller fueron:

- Fortalecer las capacidades de los formadores y responsables institucionales en materia de diseño y organización de programas formativos nacionales en gestión del desarrollo rural territorial (DRT), en un proceso que inicia con este taller.
- Formar un primer grupo de equipos nacionales que puedan diseñar y organizar procesos formativos en gestión territorial en los planos nacional, institucional y territorial. Tales equipos incorporarán posteriormente a otras entidades y personas en sus respectivos países.
- Contribuir a la conformación de una red de conocimiento en gestión del desarrollo rural con enfoque territorial en la región, que apoye la gestión de la ECADERT en los planos regional, nacional y territorial.

Sus objetivos específicos fueron:

- Conocer y extraer aprendizajes metodológicos de experiencias nacionales e internacionales en formación de capacidades en gestión territorial y formación de formadores.
- Compartir aspectos conceptuales y metodológicos de la gestión territorial y la formación de formadores.
- Revisar abordajes metodológicos y material didáctico para procesos formativos en territorios.
- Identificar necesidades y oportunidades para la formación en gestión territorial en los países de la región.
- Establecer las bases de una propuesta para un proceso formativo nacional, institucional o territorial en gestión del DRT.
- Acordar mecanismos de coordinación en los planos regional y nacional para impulsar acciones formativas asociadas a procesos de gestión territorial en los países.

En este evento formativo, de intercambio e interaprendizaje, participaron los núcleos iniciales de los equipos nacionales de formación en gestión del DRT de los ocho países de la región.

Los temas centrales que se abordaron fueron:

- Aspectos conceptuales y metodológicos de la formación en gestión del DRT.
- Experiencias internacionales, regionales y nacionales en formación de capacidades para la gestión territorial.
- Necesidades, demandas y prioridades de formación de capacidades en función de los procesos nacionales y territoriales.
- Oportunidades y recursos para la formación en gestión territorial en cada país.
- Metodologías y material didáctico para procesos formativos en territorios.
- Recursos didácticos para procesos formativos en territorios.
- Herramientas para la gestión territorial.
- Sistematización de procesos de gestión territorial.
- Elaboración de programas nacionales de formación de capacidades.

La metodología de este taller se basó en gran medida en el interaprendizaje, a partir de experiencias compartidas, con presentaciones introductorias sobre temas específicos, mesas redondas y trabajo grupal, alternando entre equipos nacionales y equipos mixtos. Las tareas realizadas con antelación al taller por cada equipo nacional fueron insumos importantes para la elaboración de los programas formativos nacionales.

La forma en que se diseñó el taller, los materiales que se utilizaron y la Memoria se encuentran disponibles en el portal territorioscentroamericanos.org.

En la valoración general que se hizo del taller se consideró que se habían alcanzado los objetivos planteados, lo que se logró gracias a:

- La selección de participantes: aplicación de un riguroso proceso de selección de participantes, que fueron elegidos luego de una serie de entrevistas y de valorar su rol actual, su experiencia, y el hecho de que participaran en representación de instancias públicas y privadas comprometidas con el DRT.
- El trabajo de investigación previo: las personas participantes hicieron un trabajo de investigación previo a la actividad, en el que identificaron las necesidades y oportunidades de formación disponibles en su país de procedencia.
- La metodología participativa: intercambio de experiencias y aprendizaje entre participantes.

Finalmente, la actividad generó expectativas positivas con respecto a la multiplicación de las actividades de formación, por el posible aumento de la masa crítica de actores interesados en apoyar esta tarea.

Segundo Taller de Formación de Formadores

En julio del 2013 se celebró en La Antigua, Guatemala el Segundo Taller Regional de Formación de Formadores en Gestión del Desarrollo Rural Territorial: Equipos Nacionales de Formación de Capacidades y Curso Instrumental en Gestión del DRT.

Sus objetivos generales fueron:

- Consolidar los equipos nacionales de formación de capacidades en gestión territorial del desarrollo rural de seis países centroamericanos.
- Revisar los avances en los programas formativos nacionales.
- Preparar facilitadores para impartir cursos instrumentales en gestión del desarrollo rural territorial (DRT).

Sus objetivos específicos fueron:

- Analizar el contexto en el que cada uno de los equipos nacionales desarrolla o desarrollará su proceso de formación de capacidades, con la finalidad de identificar elementos coadyuvantes u obstaculizadores y potenciales áreas de colaboración entre países.
- Compartir avances y aprendizajes en la formulación y ejecución inicial de programas nacionales de formación de capacidades en gestión del DRT, en coordinación con las respectivas Comisiones Nacionales para la Ejecución de la ECADERT.
- Conocer y discutir la propuesta general de contenidos, instrumentos de gestión y metodología didáctica para los cursos instrumentales en gestión del DRT.
- Iniciar la preparación de los cursos instrumentales en gestión del DRT a impartir en los seis países durante el segundo semestre del 2013.
- Extraer aprendizajes metodológicos de experiencias nacionales e internacionales en formación de capacidades en gestión territorial y formación de formadores.

Las personas participantes fueron, en su mayoría, designadas por los equipos nacionales de formación de capacidades en gestión del DRT, y se dio prioridad, en la medida de lo posible, a quienes habían participado en el primer taller.

La metodología de interaprendizaje empleada en el segundo taller partió de la experiencia inicial de los equipos nacionales de formación en gestión del DRT e incluyó:

- Revisión autocrítica de los procesos formativos regionales anteriores.
- Valoración crítica del plan general del Curso Instrumental en Gestión del DRT y de cada uno de sus módulos.
- Elaboración de propuestas formativas nacionales, específicamente orientadas a la formación metodológica e instrumental.

Los insumos para este segundo taller, incluyendo su diseño, material didáctico y metodológico, y la Memoria se encuentran a disponibles en el espacio de formación de capacidades en el portal territorioscentroamericanos.org.

Los principales temas abordados fueron:

- Experiencias nacionales en la conformación de equipos y programas nacionales de formación en gestión del DRT y condiciones para su consolidación.
- Balance de experiencias y aprendizajes en la conformación de los equipos y programas nacionales.
- Relación entre programas y equipos regionales y nacionales.
- Revisión crítica de la experiencia de los dos cursos regionales y subregionales.
- Proceso de diseño del curso instrumental y material de apoyo.
- Plan General y módulos del Curso Instrumental.
- Conceptos básicos para el curso instrumental.
- Secuencia instrumental y posibles variantes.
- Necesidades y recursos para la realización de los cursos nacionales y territoriales.
- Diseño preliminar de cursos nacionales.
- Plan de trabajo inicial.

La valoración general de este taller fue positiva, tomando en cuenta los objetivos planteados, su desarrollo, y los resultados obtenidos. El perfil de personas participantes fue, en términos generales, apropiado para los propósitos del curso.

Entre los aspectos positivos mencionados por la mayoría de las personas participantes destacan:

- Intercambio de experiencias entre países.
- Conocimiento del enfoque regional.
- Oportunidad de profundizar en aspectos metodológicos de la gestión.
- Mejor comprensión del proceso desarrollado por la ECADERT.
- Consolidación y avances como equipos nacionales.
- Formulación del plan y estructura de los cursos.
- Clarificación del diseño del curso instrumental.

Sobre la organización del taller, se consideró positivo el planteamiento práctico y la apertura a la participación general. Además, se consideró que el material metodológico facilitado por el equipo regional era bastante completo y constituía una herramienta valiosa.

El aspecto negativo mencionado con mayor frecuencia fue la falta de tiempo, principalmente para los trabajos grupales. También se señaló el limitado desarrollo de la parte instrumental; la insuficiente elaboración de las guías de trabajo grupal, y la no participación de miembros de las Comisiones Nacionales para la Ejecución de la ECADERT.

RED DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS FORMATIVAS

Complementariamente a los talleres regionales, los equipos nacionales han constituido una red de intercambio de experiencias, material didáctico y aprendizajes. Esta comunidad de práctica ha contribuido a la generación de bienes públicos regionales para el fortalecimiento de capacidades en gestión territorial, a través de la socialización de insumos, diseños, evaluaciones y lecciones aprendidas.

Todo el material didáctico generado por el equipo regional y los equipos nacionales de formación de capacidades en gestión territorial, en el marco de la ECADERT, se ponen por este medio a disposición de la comunidad internacional, y en particular a disposición de aquellos equipos que impulsan acciones formativas afines en otras regiones. Se espera que esto lleve a la realización de intercambios periódicos o continuos y a la conformación de una red hemisférica de colaboración e interaprendizaje en este campo.

FORMACIÓN INTRODUCTORIA EN GESTIÓN TERRITORIAL PARA FACILITADORES Y FACILITADORAS

Además de atender la formación de gestores y gestoras del DRT, y la formación de formadores y formadoras, empezó a explorarse la posibilidad de formar a quienes tendrían a su cargo la facilitación o animación de procesos territoriales sin realizar necesariamente tareas de gestión territorial específicas. Esta posibilidad respondió a una demanda de la red regional de organizaciones garífunas asociadas al proceso ECADERT, cuya solicitud condujo, primero, a la participación de representantes de sus organizaciones en el Primer Curso Conceptual Subregional y luego a considerar la posibilidad de formar facilitadores y facilitadoras para impulsar la iniciativa de territorio afín garífuna del Caribe centroamericano.

En este contexto, la red garífuna decidió llevar a cabo una serie de talleres, en el marco del proyecto “Constitución y fortalecimiento de la gestión del territorio garífuna centroamericano”. Esto requería dar alguna formación a quienes integrarían los equipos por país para impulsar esa iniciativa. Por cuestiones de tiempo solo se podía dar una formación conceptual y metodológica introductoria, la cual tendría que complementarse luego con acompañamiento, formación adicional y asesoría en los países y territorios. Del 4 al 8 de noviembre de 2013 se llevó a cabo en Tela, Honduras, el Taller de Formación de Facilitadores y Facilitadoras Garífunas en Gestión del Desarrollo Territorial.

El objetivo principal de ese taller fue preparar facilitadores y facilitadoras que tendrían que trabajar luego con al menos 80 participantes, en distintas instancias territoriales y nacionales, del pueblo garífuna de Belice, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Los objetivos del aprendizaje se ajustaron al perfil de las personas participantes y a la dinámica misma del taller. Estos objetivos indicaban que las personas participantes:

Taller de formación de facilitadores y facilitadoras garífunas



4 al 8 de noviembre del 2013
Tela, Honduras
Joseph O. Palacio, PhD



- Compartirán su visión de la cultura e identidad garífuna en lo referente al desarrollo territorial, sus principios y valores, su concepción de territorio y su relación con la naturaleza, así como sus conocimientos y sus prácticas ancestrales.
- Valorarán la necesidad de incorporar la equidad y la inclusión en los procesos de gestión territorial.
- Aprenderán la naturaleza sistémica del proceso de gestión territorial.
- Se familiarizarán con las orientaciones conceptuales y metodológicas básicas del desarrollo rural territorial.
- Comprenderán las distintas fases del proceso de gestión territorial.
- Comprenderán la importancia y las principales tareas de la fase preparatoria para la gestión territorial.
- Aprenderán la trascendencia de las tareas de la fase de organización territorial.
- Reconocerán la necesidad de elaborar una visión de futuro del territorio y una estrategia de desarrollo consensuadas y a largo plazo, basadas en un análisis territorial sistémico e integral.
- Comenzarán a familiarizarse con los procesos que pone en marcha el DRT.
- Comprenderán las orientaciones de la Propuesta de territorio aún aprobada por la Comisión Regional para la Ejecución de la ECADERT y del proyecto Constitución y fortalecimiento de la gestión del territorio aún Garífuna.
- Identificarán sus roles y aportes para facilitar procesos de gestión territorial en sus países y la implementación del mencionado proyecto.

El grupo estuvo conformado por una treintena de representantes garífunas de los cuatro países, la gran mayoría con formación universitaria, el resto

con educación media; todos comprometidos con el mejoramiento de las condiciones de vida de su pueblo.

Los principales temas abordados en el taller fueron:

- Cultura garífuna y territorio (territorialidad garífuna)
 - Cosmovisión y espiritualidad garífuna y su relación con el territorio.
 - Principios y valores que rigen el territorio garífuna.
 - Territorio garífuna: definición, características, ubicación, procesos de asentamiento.
 - Conocimientos y prácticas ancestrales garífunas en relación con el territorio, las tierras y los recursos naturales.
- Gestión territorial
 - El enfoque territorial y la ECADERT.
 - La gestión del desarrollo territorial.
 - La experiencia internacional en gestión del desarrollo territorial.
 - Las fases del proceso de gestión territorial.
 - Retos del proceso de gestión del territorio afín garífuna.
- Metodología e instrumentos para la gestión territorial:
 - Proceso metodológico general.
 - Instrumentos por fase:
 - Tareas preparatorias
 - Organización para la gestión territorial
 - Prospectiva y estrategia de desarrollo territorial a largo plazo
 - Proyectos estructurantes y gestión operativa
- Facilitación de procesos de gestión territorial:
 - Experiencias centroamericanas de gestión territorial
 - Facilitación de la gestión territorial
 - Tareas a desarrollar en cada país después del taller

La metodología aplicada fue ampliamente participativa, con paneles y discusiones plenarias y grupales, espacios lúdicos asociados sobre todo al canto y visita a una comunidad garífuna vecina. La Memoria se encuentra disponible en: <http://www.formacionygestion.org> o en el portal territorioscentroamericanos.org

La valoración general del taller fue positiva, sobre todo en lo referente al intercambio sobre cultura, cosmovisión y territorialidad garífunas, y sobre las orientaciones metodológicas introductorias para la gestión territorial. Los objetivos en ese sentido se alcanzaron, pero no se logró la claridad deseada en la elaboración de planes de trabajo para los territorios. Para tener resultados más concretos será necesario dar asesoramiento adicional.

Entre los factores positivos cabe señalar la sólida cohesión cultural de este pueblo y la facilidad con que se integra al trabajo un grupo que comparte identidad, problemas y aspiraciones. Otro elemento favorable fue la rápida

apropiación del proceso de interaprendizaje: la lengua garífuna se empleó durante todo el taller (hubo traducción para hispano y angloparlantes).

La heterogeneidad del grupo, en cuanto a su nivel educativo, mayor a la esperada, y el manejo del tiempo son aspectos que pueden señalarse como dificultades. La diversidad de las comunidades garífunas, algunas con una población mucho más numerosa y cohesionada que otras, hacen que resulte difícil abordar de la misma manera el fortalecimiento y desarrollo de sus territorios.

El tratamiento diferenciado aparece como una necesidad ineludible. Esto tiene implicaciones para la formación de capacidades y la metodología de trabajo de los facilitadores y facilitadoras de cada país, como también para quienes les den asesoría o lleven adelante otras acciones formativas.

Capítulo 7. Formación de líderes y actualización de responsables político-institucionales

INTRODUCCIÓN

La apropiación y sustentabilidad de procesos de formulación y ejecución de políticas públicas para el desarrollo rural, como lo es el de la ECADERT, dependen en gran medida del fortalecimiento de capacidades, la actualización y el interaprendizaje de los actores con responsabilidades de liderazgo en las instituciones y organizaciones involucradas.

En el ámbito de la institucionalidad oficial centroamericana resulta esencial que las entidades miembros y las autoridades del Sistema de la Integración Centroamericana se familiaricen con el enfoque territorial y con la estrategia regional (ECADERT). Lo mismo aplica en el ámbito nacional: los responsables político-institucionales del desarrollo rural en cada país, y los gobiernos locales, así como sus mancomunidades territoriales o asociaciones nacionales, tienen que conocer este enfoque del desarrollo rural y familiarizarse con el instrumento regional y con el proceso de la ECADERT.

Al mismo tiempo, es necesario fortalecer continuamente las capacidades de la nueva institucionalidad público-privada para el desarrollo rural territorial, representada por la Comisión Regional y las Comisiones Nacionales para la Ejecución de la ECADERT, así como por los Grupos de Acción Territorial y otras organizaciones de gestión territorial.

SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN

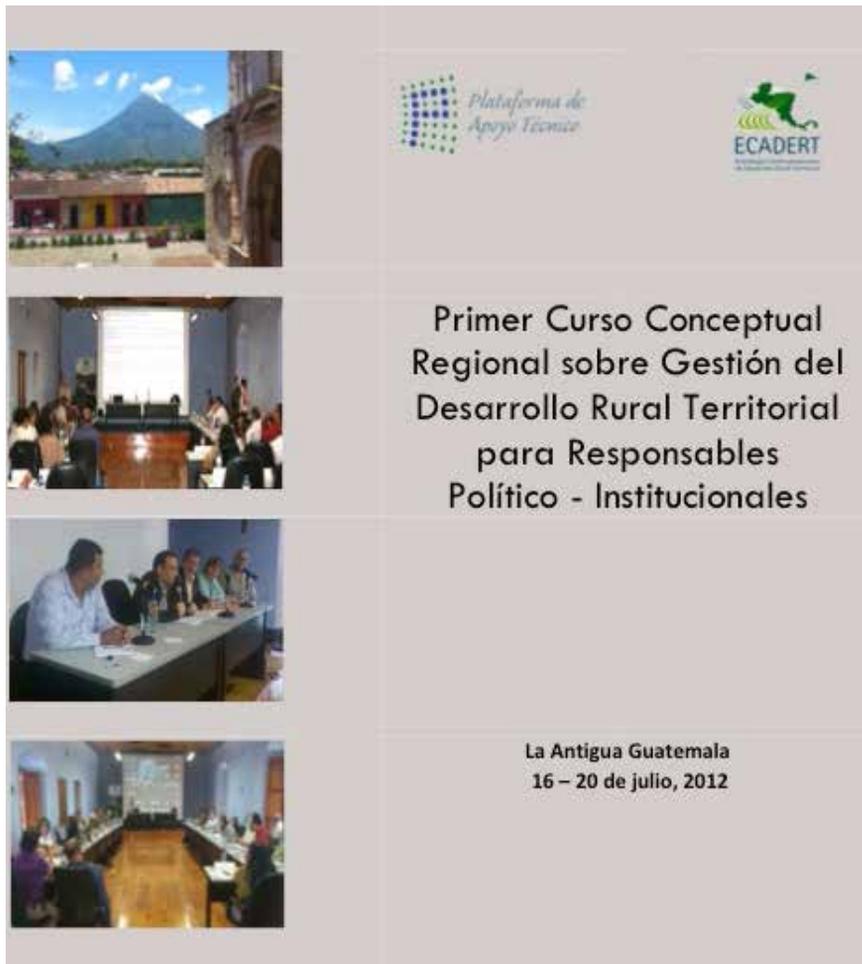
El proceso de formulación de la ECADERT supuso la familiarización con el enfoque territorial de los mismos responsables de impulsar políticas de desarrollo rural regionales, nacionales y territoriales. Tan es así que desde la aprobación de la ECADERT en marzo del 2010 se han llevado a cabo múltiples actividades de actualización para integrantes de la Comisión Regional y las Comisiones Nacionales para la Ejecución de la ECADERT, para entes rectores del desarrollo rural, para instituciones públicas de distintos países, para alcaldes y dirigentes de organizaciones de gestión territorial.

TALLERES DE ACTUALIZACIÓN PARA RESPONSABLES POLÍTICO-INSTITUCIONALES

En el ámbito regional se han desarrollado dos cursos conceptuales bajo la modalidad de seminario-taller, con el fin de fortalecer los conocimientos en la materia de los responsables de promocionar políticas de desarrollo rural a nivel regional, nacional y territorial o local y gestionar el intercambio de experiencias entre ellos.

A continuación se presenta una síntesis de los cursos celebrados hasta diciembre del 2013.

Primer Curso Conceptual Regional en Gestión del Desarrollo Rural Territorial para Responsables Político-Institucionales



Plataforma de Apoyo Técnico

ECADERT

Primer Curso Conceptual Regional sobre Gestión del Desarrollo Rural Territorial para Responsables Político - Institucionales

**La Antigua Guatemala
16 – 20 de julio, 2012**

Sede del curso: La Antigua Guatemala

Fecha: del 16 al 20 de julio 2012
Participantes: 30 responsables de políticas de desarrollo rural y territorial de los países centroamericanos y de República Dominicana.
Memoria: disponible en portal territorioscentroamericanos.org

Objetivo inicial

Fortalecer conocimientos en relación con:

- conceptos básicos del Desarrollo Rural Territorial (DRT)
- características de los marcos institucionales necesarios para implementar el DRT
- visión comparada de experiencias latinoamericanas y europeas
- visión de conjunto del proceso de gestión social del desarrollo territorial.

Diseño del curso

La actualización conceptual abarcó siete bloques temáticos:

- i) Sesión introductoria sobre DRT, políticas e institucionalidad para el DRT.
- ii) Marco institucional regional y la ECADERT.
- iii) Experiencias político-institucionales en DRT: resultados y lecciones aprendidas.
- iv) Experiencias de base en DRT: resultados y lecciones aprendidas.
- v) La cooperación internacional y el DRT en Centroamérica y República Dominicana.
- vi) Marcos político institucionales en Centroamérica y el DRT.
- vii) La gestión social del desarrollo territorial.

Durante el desarrollo del curso se conocieron experiencias de Europa, incluidos el programa LEADER⁵ y la Ley de Desarrollo Rural Sostenible de España, y de América Latina, en particular de Brasil y México. Asimismo, se compartieron aprendizajes derivados del programa EXPIDER⁶ y del proyecto Políticas Innovadoras para el Desarrollo Rural en América Latina (PIDERAL).

Metodología

El seminario-taller promovió el aporte de conocimientos y experiencias de todas las personas participantes, mediante un proceso de interaprendizaje constructivista, que fomenta la asimilación crítica y la elaboración de una comprensión enriquecida de los asuntos que se abordaron a lo largo de la semana.

Los facilitadores y facilitadoras compartieron su visión, su saber y su experiencia en los temas a su cargo. Participaron en los diálogos y en las actividades destinadas a propiciar la asimilación reflexiva de los conceptos fundamentales, en los abordajes metodológicos y en los casos comparados. Se combinaron exposiciones, conversatorios estructurados, plenarias y ejercicios individuales o en pareja.

Evaluación

Al evaluar el curso, las personas participantes destacaron entre los aspectos más positivos los aprendizajes sobre DRT y enfoque territorial, y la posibilidad

5. Programa europeo de desarrollo rural, por sus siglas en francés: "Liaisons entre Activités de Développement de L'Économie Rural".

6. Programa "Experiencia Innovadora de Desarrollo Rural".

de aplicarlos en sus trabajos. Esa afirmación derivó del hecho que la gran mayoría eran funcionarios con poder de decisión para implementar el enfoque territorial en su área de trabajo.

También se mencionaron como positivos el intercambio de conocimientos y experiencias centroamericanas, las presentaciones de España y Brasil en materia de políticas de DRT y conformación de grupos gestores, y el mensaje sobre la importancia de la integración regional, del enfoque territorial del desarrollo rural y de la ECADERT como marco de cohesión regional.

El aspecto negativo más señalado fue la falta de tiempo: algunos expositores no pudieron desarrollar más a fondo el tema y hubo que limitar la discusión. Los participantes consideraron que el programa estaba “recargado”, es decir, con más presentaciones de lo que el tiempo permitía. También echaron en falta el trabajo en grupo, especialmente con representantes de diferentes países, para lograr un mayor intercambio de experiencias y conocimientos.

Segundo Curso Conceptual Regional sobre Gestión del Desarrollo Rural Territorial para Responsables Político-Institucionales

Sede del curso: La Antigua Guatemala

Fecha: 16-18 de julio de 2013

Participantes: 30 responsables de políticas de desarrollo rural y territorial de los países centroamericanos y de República Dominicana.

Memoria: disponible en territorioscentroamericanos.org

Objetivos principales

Los objetivos principales de este seminario-taller fueron:

- Familiarizarse con los avances en desarrollo rural con enfoque territorial.
- Compartir resultados preliminares de la fase inicial de la sistematización del proceso de ejecución ECADERT.
- Valorar colectivamente las principales dinámicas desarrolladas por la ECADERT e identificar los retos y oportunidades para fortalecer dichas dinámicas.

Diseño del curso

El curso contó con diez bloques temáticos:

- i) Sesión introductoria.
- ii) Avances en la comprensión y discusión política de la ruralidad: la experiencia reciente de Brasil.
- iii) Enfoque y gestión territorial.

- iv) Políticas nacionales y locales para el DRT.
- v) Relaciones existentes entre las políticas nacionales y las territoriales.
- vi) Avances y dificultades durante los primeros tres años de ejecución de la ECADERT, retos actuales y perspectivas.
- vii) Panel sobre el proceso ECADERT en los planos regional, nacional y territorial.
- viii) Presentación de resultados de la primera fase de la sistematización del proceso ECADERT.
- ix) Discusión en grupos nacionales sobre ejecución de la ECADERT.
- x) Sistematización colegiada de la experiencia de las instancias regionales, nacionales y territoriales del proceso ECADERT.

Metodología

Se facilitó un proceso de enseñanza-aprendizaje constructivista, basado en el intercambio y la construcción conjunta de conocimientos (interaprendizaje). Los facilitadores y facilitadoras compartieron sus conocimientos y experiencia, participaron en las discusiones y promovieron una asimilación reflexiva de los conceptos, herramientas y casos. Las presentaciones expositivas se alternaron con ejercicios individuales o en pareja y con discusiones en plenaria.

Evaluación

Las personas participantes señalaron como uno de los aspectos más positivos la participación de múltiples actores y el intercambio de experiencias de nivel regional, nacional, y territorial, así como la oportunidad de conversar y estrechar relaciones con diferentes participantes y facilitadores. También consideraron positivo que se valorara el camino recorrido y los ejercicios sobre la implementación de la ECADERT; resaltaron la importancia de la sistematización del proceso, y apreciaron la oportunidad de refrescar conocimientos sobre la ECADERT y el DRT.

El aspecto negativo más mencionado fue la falta de tiempo. También consideraron que algunos participantes tendieron a dispersarse y que hubo ciertas fallas técnicas, especialmente con el video de una presentación a distancia.

El acercamiento entre los responsables del desarrollo rural en los países de la región ha permitido el intercambio de experiencias, la actualización en temas de interés y la conformación de un grupo regional que cada vez se muestra más cohesionado. En julio del 2013 se realizó una sesión de trabajo en La Antigua Guatemala con jefes de las instituciones y los programas de desarrollo rural de la región. Posteriormente, el Consejo Agropecuario estableció el Grupo Técnico sobre Desarrollo Rural, que se reunió por primera vez en Ciudad de Panamá los días 5 y 6 de setiembre de 2013.

ENCUENTROS DE ALCALDES

La inducción al enfoque territorial y a la ECADERT, así como el intercambio de experiencias entre alcaldes de territorios priorizados por los países, les permite, por una parte, apropiarse de manera más efectiva de este enfoque y, por otra, fortalece sus capacidades de incorporarlo en la gestión de los municipios y mancomunidades.

Pese a no haber sido planteados como acciones formativas, los encuentros de alcaldes centroamericanos y los diálogos que han sostenido con sus homólogos de los Grupos de Acción Local españoles y de los Colegiados Territoriales de Brasil, han constituido un espacio idóneo para el interaprendizaje, la motivación y el hermanamiento.

En sucesivos encuentros, alcaldes de territorios focales y transfronterizos han tenido la oportunidad de conocer más a fondo el enfoque territorial, el proceso ECADERT y experiencias de gestión territorial acontecidas dentro de la región y fuera de ella.

Primer Encuentro de Alcaldes de Centroamérica, República Dominicana, Brasil y España para el Desarrollo Rural Territorial

Sede del encuentro: San José, Costa Rica, instalaciones del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Fecha: 4 y 5 julio del 2011

Participantes: 27 Alcaldes de Centroamérica, República Dominicana, Brasil y España.

Memoria: disponible en territorioscentroamericanos.org

Objetivos

- Compartir experiencias entre alcaldes de Centroamérica, República Dominicana, España y Brasil sobre la participación de los gobiernos locales en el Desarrollo Rural Territorial.
- Motivar y fortalecer la participación de los gobiernos locales en el desarrollo rural con enfoque territorial en el marco de la ECADERT.

Contenidos

Los temas principales que se abordaron fueron:

- La Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT) y la participación de los gobiernos locales.
- Los gobiernos locales y el enfoque territorial del desarrollo rural.
- Políticas públicas de descentralización: el caso de Honduras.
- Importancia de la cooperación intermunicipal en los territorios rurales.
- Experiencia de los gobiernos locales en el desarrollo rural territorial, casos de España y de Brasil.

- Experiencias de liderazgo de alcaldes de Centroamérica y República Dominicana en el desarrollo rural territorial. Guatuso, Costa Rica; Santa Fe, Panamá; Marcala, Honduras.
- La Plataforma Regional de Apoyo Técnico para la consolidación y desarrollo de la ejecución de la ECADERT en la región.
- Experiencias de desarrollo local y seguridad alimentaria nutricional en territorios transfronterizos de Centroamérica.
- Encuentro de trabajo entre alcaldes de cada país.

Segundo Encuentro de Alcaldes de Centroamérica y República Dominicana para el Desarrollo Rural Territorial

Sede del encuentro: San Pedro Sula, Honduras

Fecha: 13 de junio de 2012, (en el marco de la Segunda Semana Centroamericana del Desarrollo Rural Territorial)
 Participantes: 33 Alcaldes de Centroamérica, República Dominicana, Brasil y España
 Memoria: disponible en territorioscentroamericanos.org

Contenidos

Los principales temas abordados fueron:

- La Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT) y la participación de los gobiernos locales.
- Los gobiernos locales y el enfoque territorial del desarrollo rural.
- La articulación de las políticas nacionales con los gobiernos locales: transformación del INDER en Costa Rica.
- Importancia de la cooperación intermunicipal en los territorios rurales.
- Relación entre los Grupos de Acción Local (GAL) y los Municipios. La experiencia española.
- Experiencias de redes de desarrollo local a nivel de los municipios en territorios transfronterizos de Centroamérica: el caso Trifinio.

Otros encuentros de gobiernos locales

Con el fin de intercambiar experiencias de gestión del desarrollo en territorios bi o trinacionales se celebraron dos encuentros internacionales entre alcaldes de territorios transfronterizos de la región. Uno de los talleres tuvo lugar en Esquipulas, Guatemala, del 30 de mayo al 2 de junio de 2012, y contó con la participación, además de los alcaldes, de líderes de organizaciones de gestión territorial de la región y de otras regiones. El 29 y 30 de octubre del 2013 se llevó a cabo el Intercambio de Experiencias entre Trifinio y Territorios ECADERT sobre Gestión del Desarrollo Rural y Cooperación Fronteriza. En esta ocasión alcaldes y personal técnico

de municipios fronterizos de la región pudieron conocer las principales lecciones aprendidas, tanto de la Comisión Trinacional Plan Trifinio, como de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza del Río Lempa. Estos encuentros han permitido el interaprendizaje sobre procesos territoriales transfronterizos, a la vez que la inducción al enfoque territorial en este tipo de territorios.

Además, algunos representantes de gobiernos locales han participado en cursos regionales o nacionales en gestión del DRT.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES 'DESATANDO ENERGÍAS LOCALES'⁷

Desatando Energías Locales es un programa de formación para líderes rurales. Forma parte del Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo de los Territorios Rurales, que desarrolla el Programa de Agricultura, Territorios y Bienestar Rural del IICA, y se constituye en una especie de guía para el proceso de formación de líderes rurales. Sus planteamientos se apoyan en más de 15 años de trabajo desarrollado por el IICA, en un comienzo en el marco del Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS que se ejecutó entre 1995 y 2002, y luego en programas y proyectos de cooperación técnica que se implementaron posteriormente en varios países del continente.

El programa busca mejorar la efectividad de los procesos de desarrollo en los territorios rurales, para lo cual fomenta la creación de habilidades y actitudes que les permitan a sus habitantes actuar colectivamente en torno al logro de objetivos comunes. Se parte de la premisa de que todos los seres humanos tienen la capacidad de impulsar cambios y adquirir habilidades, pero esa capacidad debe ser estimulada y fortalecida.

Principios del programa

Su diseño se basa en los siguientes principios:

- i) todo proceso de desarrollo debe centrarse en el ser humano;
- ii) se debe impulsar tanto el crecimiento personal como el colectivo;
- iii) la solidaridad es fundamental para el desarrollo;
- iv) es necesario fortalecer el liderazgo para el cambio, y
- v) para potenciar el desarrollo se requiere una sociedad de aprendizaje.

En esencia, persigue incorporar la dimensión humana en los procesos de desarrollo, reconociendo que esa dimensión es no solo un componente esencial de esos procesos, sino el ingrediente que los hace viables. Pretende contribuir a lograr cambios en las comunidades rurales, a través de la energía que se desata en el ámbito local con el crecimiento de las personas, la renovada confianza en sus capacidades, la solidaridad entre ellas y la búsqueda permanente del bienestar común.

7. Síntesis elaborada por José Carlos Arze

Diseño del programa

El Programa consta de doce encuentros o módulos, cada uno de cuatro días de duración. Está diseñado para ser implementado en un período de tres a cuatro años, dependiendo de la frecuencia con que se realicen los encuentros. Sus contenidos se dividen en las siguientes etapas:

1. Gestión del talento, con los encuentros:
 - La facilitación
 - Aprendizaje efectivo
 - Liderazgo
 - Desarrollo de equipos
2. Soluciones innovadoras, con los encuentros:
 - Creatividad e innovación
 - Relaciones de género con equidad
 - Negociación y manejo de conflictos
3. Acción colectiva transformadora, con los encuentros:
 - Pensamiento, acción y aprendizaje estratégico
 - Planificación con escenarios
 - Formulación, monitoreo y evaluación de proyectos

Después de cada etapa se incluye un encuentro móvil, organizado por participantes y facilitadores, con el cual se pretende reforzar actitudes y habilidades organizativas, como también el intercambio y la cooperación entre territorios.

En su aplicación se pueden distinguir tres momentos:

Primer momento: En El Salvador y Honduras, previo a la ECADERT; el Programa se centró en las primeras experiencias de desarrollo con enfoque territorial en la región, enmarcadas en el Proyecto LADERAS: Desarrollo Institucional para la Producción Sostenible en Laderas en Centroamérica (1995-2002).

Segundo momento: En Costa Rica, paralelamente a la formulación y ejecución inicial de la Estrategia Centroamericana, período durante el cual fue actualizado; se preparó a cerca de 20 personas como formadores y el programa se impartió en territorios rurales a más de 120 participantes.

Tercer momento: En Honduras durante la ejecución de la estrategia regional; estuvo dirigido a fortalecer las experiencias de DRT impulsadas en ese país. En agosto de 2011 se organizó un Taller de Facilitación Interactiva para Formación de Formadores que contó con la participación de 23 personas. De agosto de 2011 a marzo de 2012 se pusieron en práctica cuatro módulos del Programa de Formación de Líderes en el Territorio del Valle de Sensenti, de los que se beneficiaron unos 25 participantes en promedio. De abril a octubre del 2013 se pusieron en práctica cinco módulos del mismo programa en el Territorio de MANORPA, con un promedio de 23 participantes. Más recientemente se impartió un módulo único —Técnica de gestión participativa— para directivos de asociaciones que contó con 31 participantes.

Capítulo 8. Elaboración conceptual y metodológica en procesos de formación asociados a la gestión del desarrollo territorial

INTRODUCCIÓN

El interaprendizaje y la generación de nuevo conocimiento en procesos formativos asociados a la gestión del desarrollo territorial incluyen la revisión y enriquecimiento de los referentes conceptuales de partida. En otras palabras, hay que precisar los conceptos que darán vida al proceso de la construcción conjunta de nuevos aportes metodológicos. Este trabajo parte de la reflexión, del contraste de experiencias prácticas, para luego abordar cuestiones más generales. Toma en cuenta lecciones aprendidas y valora críticamente los alcances y limitaciones de los conceptos y métodos aplicados. Identifica necesidades insatisfechas o emergentes, reconoce opciones poco tradicionales y contribuye a la formulación de nuevas propuestas, tanto para la formación como para la gestión territorial.

Procesos formativos y generación de conocimientos

- *Revisar conceptos*
- *Analizar experiencias prácticas*
- *Incorporar lecciones aprendidas*
- *Valorar conceptos y métodos*
- *Identificar necesidades*
- *Reconocer alternativas*
- *Contribuir con nuevas propuestas de formación en gestión territorial*

Este capítulo se refiere especialmente al papel que desempeña el análisis comparado de múltiples referentes y experiencias en acciones formativas y de gestión territorial en el proceso ECADERT. El análisis constituye un punto de partida para reflexionar sobre algunos conceptos operativos y para explorar distintas opciones metodológicas. Aunque esta reflexión se ha dado en el marco de dicho proceso regional, ha incorporado de manera sistemática su confrontación con otras experiencias, anteriores o simultáneas, implementadas en otras regiones.

CASOS DE REFERENCIA, ANÁLISIS COMPARADOS E INTERPRETACIONES DE NIVEL INTERMEDIO BASADAS EN MÚLTIPLES CASOS⁸

Tanto en el plano de las políticas o programas como en el de los procesos territoriales, es importante tener múltiples referentes para la formación y la gestión del desarrollo territorial. El proceso ECADERT se nutrió de:

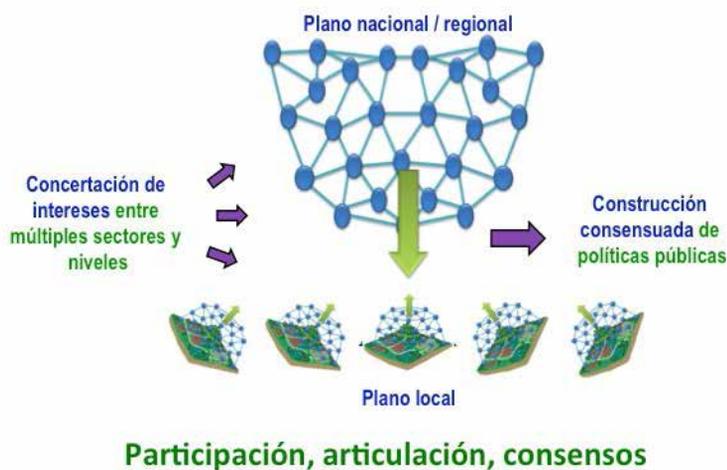
- experiencias anteriores en la región;
- aprendizajes derivados del proceso supranacional europeo, las políticas españolas y la experiencia andaluza en particular;
- la formulación y ejecución de políticas federales o estatales de Brasil;
- experiencia acumulada en territorios específicos de Brasil;
- políticas o experiencias territoriales en otros países latinoamericanos.

Los aprendizajes que dejaron otros procesos enriquecieron, sin duda, las acciones formativas en apoyo a la ejecución de la ECADERT. La necesidad de valorar cuidadosamente su pertinencia y aplicabilidad obligó a una reflexión crítica y propositiva, y evitó, o al menos minimizó, cualquier tendencia a trasladar mecánicamente esquemas ajenos a las condiciones de la región.

8. El nivel de interpretación más específico corresponde a la sistematización y análisis de casos individuales; el intermedio se refiere a elaboraciones metodológicas o conceptuales basadas en la comparación de un conjunto de casos, mientras que las interpretaciones más generales son propuestas teórico-metodológicas de mayor alcance o validez.

Los casos presentados por académicos, responsables político-institucionales y dirigentes de organizaciones de gestión territorial de países variados han sido fundamentales. Han permitido conocer maneras concretas de gestionar políticas públicas y procesos territoriales, así como su viabilidad y sus limitaciones. Las experiencias sistematizadas, las lecciones aprendidas y su discusión comparada han permitido obtener un panorama más amplio de la diversidad de procesos y modalidades, como también de sus denominadores comunes, los principios básicos y orientaciones metodológicas que comparten.

Figura 9
Múltiples casos territoriales en un marco de política pública



J. Arze 2013

Es evidente que esos aportes se pueden potenciar incluyendo casos prácticos, nacionales y territoriales, con fines didácticos. Esta es, todavía, una tarea pendiente, tanto para las experiencias de la región como fuera de ella.

Por otra parte, el análisis comparado de experiencias regionales y experiencias internacionales ha permitido elaborar propuestas metodológicas útiles para la gestión de las políticas y los procesos territoriales. En el marco de la ECADERT, el principal producto de este tipo ha sido la propuesta de orientaciones metodológicas para la gestión territorial. También se han generado, por esa misma vía, aportes relacionados con las organizaciones de gestión territorial. Se han elaborado, asimismo, orientaciones metodológicas para la sistematización de procesos territoriales y de la ECADERT, como política pública supranacional, para la realización de estudios de línea base, para la definición de indicadores del desarrollo territorial y para el seguimiento a procesos en territorios priorizados.

REVISIÓN CRÍTICA DE REFERENTES CONCEPTUALES

El marco teórico en que se inserta el desarrollo rural con enfoque territorial sistémico es un acervo común, cuya incorporación efectiva a las políticas y programas nacionales es crucial para trascender las limitaciones de los abordajes que han prevalecido anteriormente y para diseñar e implementar una nueva generación de políticas públicas para el desarrollo de los territorios rurales. También es fundamental incorporar este enfoque en la práctica de la gestión del desarrollo de cada territorio, de manera que los actores sociales e institucionales se apropien tanto del proceso de desarrollo en sus territorios como del enfoque mismo, interiorizándolo y adecuándolo a sus condiciones y necesidades. Este enfoque debe permear igualmente las acciones supranacionales en apoyo a las políticas nacionales y a los procesos territoriales, y en particular, las acciones formativas asociadas a la gestión tanto de las políticas como de los territorios.

En el desarrollo del Programa Regional de Formación de Capacidades de la ECADERT y de los cursos reseñados en capítulos anteriores, fue necesario hacer una revisión autocrítica de la incorporación efectiva de la perspectiva sistémica del desarrollo territorial en las acciones formativas y realizar un esfuerzo conjunto sostenido para ahondar en su comprensión y asegurar la coherencia de su abordaje en los distintos módulos y cursos, tanto conceptuales como metodológicos e instrumentales. En el campo de la formación, como en el ámbito de las políticas y de la gestión territorial, es necesario asumir de manera consciente la tarea de trascender la adopción declarativa o nominal del enfoque territorial para que oriente efectivamente el quehacer en los planos regional, nacional y territorial. En particular, se requiere de una comprensión sistémica de las interrelaciones entre procesos asociados a distintas dimensiones del desarrollo sostenible, como también es necesario aprehender de manera sistémica las dinámicas territoriales y su relación con los procesos nacionales e internacionales.

El enfoque territorial sistémico ofrece un marco de referencia útil pero que es necesario completar, adaptar y revisar críticamente a la luz de su pertinencia para la gestión de las políticas públicas de cada país y de cada territorio rural específico. Es una herramienta para comprender y transformar la realidad que no brinda respuestas a situaciones particulares, sino que permite al observador buscarlas de manera consecuente con ese marco de referencia teórico-metodológico.

En el proceso ECADERT, el concepto mismo de territorio se ha revisado y enriquecido, al confrontar su definición en este instrumento de política pública supranacional con las características de los territorios focales, transfronterizos o afines y, especialmente, con la concepción de territorio que se deriva de la experiencia histórica, la cultura y la cosmovisión de cada pueblo. Así, por ejemplo, el concepto garífuna de territorio, esencial para la identidad de esta cultura específica del Caribe centroamericano, abarca muchas facetas de la relación de la comunidad

con el medio natural tanto terrestre como marítimo, pero sobre todo de la relación con los ancestros, de los poderosos vínculos que unen a quienes tienen un ascendiente común y una cultura compartida, sin importar dónde se encuentren.

Ahora bien, la formulación actual del enfoque territorial sistémico es una propuesta en constante evolución, cuya vitalidad y pertinencia obedece justamente a su enriquecimiento continuo mediante una práctica reflexiva.

En el marco del proceso ECADERT, la formulación misma del “desarrollo rural territorial”, en sí una abreviación del concepto más amplio de desarrollo sustentable y sistémico de los territorios rurales, es un campo abierto a la reflexión conjunta sobre sus contenidos. El significado de “desarrollo” no es unívoco: el término tiene distintas acepciones y su significado puede diferir de un territorio a otro. Lo fundamental no es cómo se define el desarrollo, sino el principio por el cual son los actores del territorio quienes lo definen, al formular su propia propuesta de futuro. Lo que se entiende por “ruralidad” también varía de un lugar a otro y a lo largo del tiempo, y su comprensión ha de incluir dicha variabilidad. Los territorios, por su parte, no son necesariamente ni exclusivamente rurales, y el desarrollo territorial no se circunscribe, por consiguiente, sólo al ámbito rural.

Sin duda será saludable y necesario, a medida que contemos con más experiencias sistematizadas, con más análisis comparados y con más reflexiones enriquecidas por la práctica, revisar los aspectos teóricos más generales del enfoque territorial sistémico. Para ello será fundamental entablar un diálogo sostenido entre el sector académico, los responsables político-institucionales, los gestores del desarrollo en los territorios y quienes apoyan o acompañan esos procesos desde instituciones públicas, no gubernamentales o internacionales.

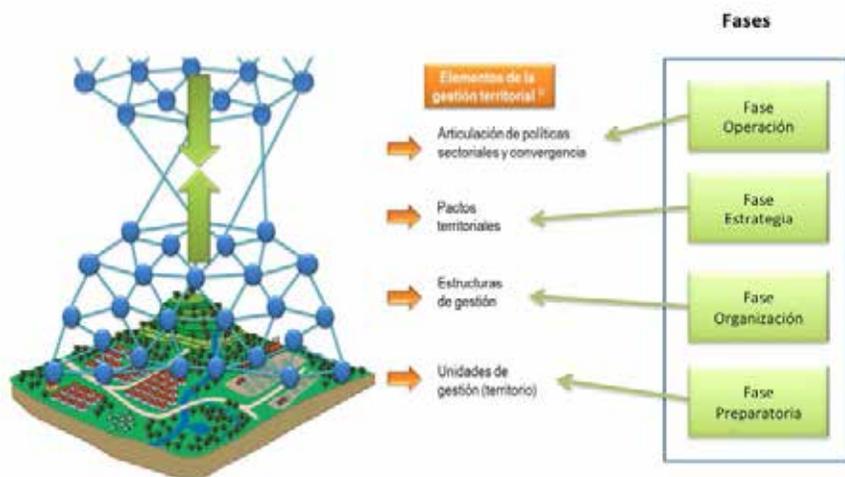
ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL

La elección del componente metodológico e instrumental para la formación de gestores del DRT y luego la experiencia de formación de formadores en el marco del Programa Regional de Formación de la ECADERT hicieron indispensable una revisión cuidadosa, aunque no exhaustiva, de las propuestas y herramientas disponibles, atendiendo a su adecuación y pertinencia para el proceso. Desde un principio fue evidente que para algunas tareas había una superabundancia de herramientas metodológicas e instrumentos específicos, mientras que para otras, la carencia era notoria. Lo primero obligaba a seleccionar las más apropiadas y lo segundo, a adaptar metodologías desarrolladas para otros fines o a generar nuevos instrumentos.

Como primer paso, se tomaron elementos provenientes de diversas fuentes o experiencias conocidas por el equipo regional y por facilitadores invitados, y se organizaron de acuerdo a las orientaciones teórico-metodológicas del enfoque territorial y los requisitos de cada acción formativa. Esto resultó útil para el aprendizaje compartido pero insuficiente para traducir la visión general del proceso de gestión en una secuencia instrumental apropiada. En particular, se observaron reiteraciones innecesarias: tareas realizadas primero de un modo y luego de otro, para propósitos distintos pero potencialmente complementarios. También se encontraron inconsistencias entre la manera de abordar las diversas facetas del desarrollo sostenible y sus interrelaciones en momentos sucesivos del proceso de gestión territorial, y fue evidente la necesidad de conciliarlas en el marco conceptual y metodológico general de la ECADERT. El trabajo coordinado entre los facilitadores de cada módulo, y algunas veces entre módulos, permitió integrar gradualmente estos abordajes e incorporar el concepto de aproximaciones sucesivas a la estrategia metodológica. Sin embargo, tanto la formación misma como el acompañamiento a la gestión territorial requerían de una propuesta metodológica integrada e integral.

Las distintas fases del proceso, así como las tareas asociadas a cada una de ellas se identificaron y caracterizaron a partir del estudio y comparación de un conjunto de experiencias cuya metodología de trabajo se encontraba ampliamente sistematizada o documentada. Estas experiencias fueron principalmente centroamericanas, pero se contrastaron con otras, latinoamericanas o europeas, que se presentaron en los talleres de discusión metodológica y en cursos del Programa Regional de Formación de la ECADERT, o bien, que se conocieron directa o indirectamente por otras vías.

Figura 10
Elementos y fases de la gestión territorial



El resultado de la construcción y validación inicial de una propuesta metodológica para la gestión territorial, apoyada en estos y otros aprendizajes, se presenta en otra publicación y en el portal *territorioscentroamericanos.org*. Dicha propuesta ofrece orientaciones generales y una ruta metodológica flexible, con una secuencia no lineal de fases y tareas, y una serie concatenada de herramientas sugeridas, cuya pertinencia así como la viabilidad de su aplicación quedan a criterio de quienes impulsan cada proceso territorial. Se ofrecen asimismo alternativas instrumentales, con mayor o menor grado de complejidad, de acuerdo a las posibilidades y necesidades de cada territorio.

CONCLUSIÓN

La formación asociada a procesos de gestión territorial supone la construcción de nuevos conocimientos y una elaboración conceptual y metodológica progresiva. Este proceso se apoya en referentes teóricos de partida que es necesario revisar y adecuar a contextos específicos. Estos contextos se refieren tanto a las políticas públicas y al entorno nacional e internacional como a las dinámicas propias de cada territorio, a sus demandas y potencialidades, a su identidad y a su cultura, en el sentido amplio de la palabra. Las experiencias concretas y la valoración comparada de los aprendizajes obtenidos de ellas son invaluable para enriquecer el abordaje metodológico y el propio esquema interpretativo y propositivo del enfoque territorial sistémico del desarrollo sostenible.

Capítulo 9. Sistematización y evaluación de procesos formativos en gestión territorial

INTRODUCCIÓN

Al sistematizar una experiencia, en general, se resume un proceso desde un ángulo específico y se eligen ciertos aprendizajes por su interés o posible utilidad. Más allá de estos elementos básicos, hay diferentes maneras de entender y practicar la sistematización. Todo depende de su propósito, del público al que vaya dirigida y de la metodología que se emplee.

En procesos formativos, se sistematiza el aprendizaje mismo, o el interaprendizaje de sus participantes, y la sistematización se convierte en parte integral de la acción formadora. Cuando ésta se asocia a la gestión territorial, las lecciones aprendidas se refieren también a la aplicación de elementos conceptuales o metodológicos mediante la acción colectiva para el desarrollo de un territorio o, alternativamente, en la formulación y ejecución de políticas públicas para el desarrollo territorial de un país o grupo de países.

Toda sistematización genera, necesariamente, elementos valorativos y propositivos, que pueden aprovecharse luego como insumos para la autoevaluación colegiada, la auditoría social y la evaluación externa de los procesos. Es importante distinguir claramente entre la sistematización de un proceso, a partir de la vivencia de quienes participan en él y su análisis evaluativo. Pero también es necesario comprender su interrelación y, sobre todo, cómo pueden retomarse aprendizajes derivados de la sistematización al evaluar luego los resultados obtenidos, como aspecto medular del ciclo de planificación.



Sistematización e intercambio de experiencias en territorios centroamericanos, grupo de trabajo, 2013

PAPEL DE LA SISTEMATIZACIÓN EN PROCESOS FORMATIVOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DEL DRT

La sistematización invita a la reflexión y al diálogo acerca de la experiencia y sus aprendizajes, y, en nuestro caso, permite construir nuevas comprensiones y conocimientos acerca de la formación asociada a la gestión territorial.

Aprender a sistematizar es, asimismo, un aspecto necesario de la formación teórico-práctica para gestores y gestoras del desarrollo territorial, como también para los responsables político-institucionales y para formadores o formadoras. Esto contribuirá gradualmente al desarrollo de una mayor conciencia acerca del papel de la sistematización en el mejoramiento continuo de la gestión tanto de las políticas públicas como de los territorios, y a la incorporación de la práctica sistematizadora al quehacer de quienes impulsan dichos procesos.

En acciones formativas asociadas a la gestión territorial resulta indispensable fortalecer capacidades para sistematizar lo aprendido, a fin de extraer nuevos aprendizajes y socializarlos. Tanto en los cursos regionales como en los nacionales se brindan orientaciones metodológicas relacionadas con los procesos de sistematización y se promueve la presentación de resultados, con énfasis en las lecciones aprendidas, ante las instancias colegiadas correspondientes (en el marco de la ECADERT los resultados normalmente se han presentado ante las Comisiones Nacionales para la ejecución de esa estrategia). En el libro *Construyendo territorios participativos: sistematización de experiencias de desarrollo rural territorial en el centro de América* se incluyen varias síntesis narrativas e interpretativas así como aprendizajes derivados de la fase práctica de los cursos impartidos.

FUNCIÓN Y MODALIDADES DE LA EVALUACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS VINCULADAS A LA GESTIÓN DEL DRT

La formación de gestores y gestoras del desarrollo rural con enfoque territorial demanda la puesta en marcha de procesos de evaluación acordes con la naturaleza y finalidad de esta formación. En general, este tipo de evaluación tiene por finalidad:

- verificar el logro de los objetivos y resultados propuestos;
- identificar los aspectos positivos o negativos de la experiencia formativa;
- señalar mejoras en el proceso de formación: diseño, ejecución de acciones específicas material didáctico o metodológico.

Las modalidades de evaluación pueden ser varias y conciernen a los equipos que tienen a su cargo programas formativos o cursos específicos, a facilitadores o facilitadoras de cada curso o taller, y a quienes participan en estos talleres —gestores o gestoras del desarrollo territorial, responsables político-institucionales o formadores y formadoras—. A continuación se mencionan algunas de estas modalidades de evaluación:

- autoevaluación individual o grupal del logro de los objetivos de aprendizaje presencial o a distancia;
- autoevaluación individual o grupal de la aplicación de lo aprendido en la gestión territorial;
- evaluación de cada acción formativa por quienes han participado de una u otra manera en el interaprendizaje;
- valoración colegiada integral de los cursos y del programa formativo en su conjunto, por parte del equipo responsable;
- evaluación externa por parte de personas conocedoras del proceso de formación y gestión territorial.

Los resultados de las evaluaciones deben devolverse a quienes participaron en las acciones formativas, ponerse a disposición de las instancias colegiadas correspondientes, e incorporarse a la rendición de cuentas y a la auditoría social de cada evento formativo.

Procedimiento de evaluación de los cursos del Programa Regional de Formación de Capacidades

La evaluación de los cursos regionales, subregionales y nacionales impartidos en el marco del programa centroamericano ha incluido:

- evaluación de contenidos, metodología y logística (por parte de los participantes en cada encuentro presencial); esta información se ha procesado cuantitativa y cualitativamente, se ha resumido e incluido en la Memoria de cada evento formativo;
- valoración del logro de los objetivos de aprendizaje propuestos, con los ajustes que se hayan hecho durante el desarrollo de cada curso o taller;
- autoevaluación informal diaria y final por parte de los equipos de facilitadores;
- balance grupal de resultados obtenidos en la aplicación de lo aprendido en procesos de gestión territorial;
- valoración autocrítica y propositiva del diseño de los cursos en el Programa Regional de Formación, como punto de partida para su reelaboración.

La rendición de cuentas, al concluir la fase de trabajo en territorio correspondiente a los cursos regionales, se ha presentado ante la respectiva Comisión Nacional para la Ejecución de la ECADERT.

Autoevaluación y reformulación de los cursos centroamericanos

La valoración que hicieron los participantes en los dos primeros cursos regionales en gestión del DRT fue muy positiva, en términos de sus contenidos, metodología y aprendizajes, como también en cuanto a

su contribución a procesos nacionales o territoriales. No obstante, el equipo a cargo del programa regional consideró prudente hacer una revisión a fondo de la estructura de los cursos y señaló una serie de aspectos que debían mejorarse o cambiarse, ante la demanda creciente de formación y la disponibilidad limitada de recursos.

Tal recomendación se tradujo en varias decisiones que ya han sido implementadas:

- diseñar un curso conceptual y otro, metodológico e instrumental;
- ampliar el número, y diversificar el perfil, de las personas participantes en los cursos conceptuales, incluidos responsables nacionales cuyas funciones no requieren de aprendizaje instrumental;
- enfocar la formación propiamente metodológica e instrumental en las necesidades concretas de la gestión del desarrollo en los territorios;
- organizar cursos subregionales y nacionales, a fin de multiplicar el número de personas formadas con menor cantidad de recursos y aprovechar al máximo las capacidades disponibles en cada país;
- conformar equipos nacionales de formadores y fortalecerlos;
- promover programas nacionales de formación de capacidades en gestión del DRT, en coordinación con la respectiva Comisión Nacional para la Ejecución de la ECADERT;
- apoyar a los equipos nacionales para agregar valor regional e internacional a los cursos nacionales, y
- centrar esfuerzos en la producción de material didáctico y metodológico de utilidad para acciones formativas.

SISTEMATIZACIÓN Y VALORACIÓN PROPOSITIVA DE LA FORMACIÓN DE CAPACIDADES EN EL PROCESO ECADERT

El mejoramiento continuo del Programa Regional de Formación y su adaptación a las circunstancias cambiantes en términos de la demanda de acciones formativas y la disponibilidad de recursos se han apoyado en la evaluación, la autoevaluación y la sistematización del propio proceso de formación.

El punto de partida, tanto para la sistematización como para la valoración colegiada del proceso formativo, es la documentación —de cada evento, de cada curso o taller y de los resultados de la aplicación de lo aprendido en procesos de gestión territorial—. De esa forma se construyó una síntesis narrativa del Programa Regional de Formación con enlaces al grueso de la información pertinente.⁹

9. Una versión regularmente actualizada se encuentra disponible en el portal territorioscentroamericanos.org

El proceso de formación se abordó tanto en la primera como en la segunda fase de la sistematización del proceso ECADERT. En la primera se incorporaron los datos recopilados al sistema de gestión de información de la ECADERT y se generaron resultados analíticos al respecto. En la segunda, se pidió el parecer de algunas personas y de las instancias colegiadas del proceso ECADERT para identificar, así, aprendizajes, valoraciones y propuestas relacionadas con la formación de capacidades para la gestión territorial. El simposio Formación y Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Rural Territorial también permitió identificar aprendizajes, valoraciones y propuestas.

REFLEXIÓN FINAL

La experiencia de formación de capacidades asociada directamente a la gestión del desarrollo de los territorios rurales, en el marco de la ECADERT, así como consideraciones más generales, invitan a contrastar experiencias de formación en la materia. El análisis de diversas maneras de gestionar las políticas de desarrollo rural y los territorios ha nutrido la reflexión conceptual y metodológica al respecto. De la misma manera, la socialización y discusión de múltiples experiencias formativas afines enriquecerá los programas dirigidos a formar gestores y gestoras del DRT, a actualizar a los responsables político-institucionales y formar formadores.

Esta tarea mancomunada exige que se comparta efectiva y plenamente, como un bien público internacional, la mayor cantidad posible de información —sistematizaciones, valoraciones, evaluaciones, propuestas— en torno a este tipo de formación en los planos territorial, nacional y supranacional. El intercambio de información y la colaboración entre quienes impulsan la formación para la gestión territorial en América Latina, Europa y otras regiones, al igual que el intercambio de aportes teóricos y metodológicos sobre la gestión de las políticas públicas y los territorios, nos permitirá avanzar con pasos más firmes y aprovechar plenamente el enorme potencial de las experiencias y capacidades existentes.

Capítulo 10.

Recursos didácticos

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se citan los principales materiales de apoyo para la formación asociada a la gestión territorial generados por el Programa Regional de Formación de Capacidades de la ECADERT. Algunos se han citado ya en capítulos anteriores, pero aquí se presentan esos y otros materiales ordenados por tipo de recurso y por temas, para facilitar su consulta. Los que todavía no están disponibles en el portal *territorioscentroamericanos.org* por su naturaleza preliminar o porque todavía están en proceso de elaboración, pueden solicitarse a la coordinación del programa regional, a los correos: mario.samper@iica.int o mario.samper@gmail.com

Los materiales didácticos a los que se hace referencia pueden utilizarse sin fines de lucro, como bienes públicos internacionales, citando la fuente y haciendo el reconocimiento respectivo a sus autores.

DISEÑO DE CURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO

La documentación relacionada con el diseño y la implementación de los cursos regionales o subregionales y con los programas de los cursos nacionales o territoriales puede consultarse o descargarse en el sitio territorioscentroamericanos.org

Plan General del Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial

Diseño y rediseño de los Cursos Centroamericanos en Gestión del Desarrollo Rural Territorial

Primer Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial

Segundo Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial

Plan General del Curso Conceptual en Gestión del Desarrollo Rural Territorial

Primer Curso Conceptual Regional en Gestión del Desarrollo Rural Territorial para Responsables Político – Institucionales

Segundo Curso Conceptual Regional en Gestión del Desarrollo Rural Territorial para Responsables Político – Institucionales

Primer Curso Conceptual Subregional en Gestión del Desarrollo Rural Territorial

Segundo Curso Conceptual Subregional en Gestión del Desarrollo Rural Territorial

Plan General del Curso Instrumental en Gestión del Desarrollo Rural Territorial

Primer Taller Regional de Formación de Formadores

Segundo Taller Regional de Formación de Formadores

Cursos metodológicos e instrumentales nacionales

Otros cursos nacionales o territoriales.

El diseño de los cursos y taller también generó un conjunto relativamente amplio de materiales metodológicos y didácticos. Los que se refieren a etapas intermedias o a aspectos específicos del diseño de los cursos están a disposición de quien así lo solicite.

En las secciones siguientes se hace referencia a tres tipos de material de apoyo: cartas didácticas, síntesis conceptuales y presentaciones. Algunos de estos documentos ya se han puesto a disposición de los participantes del proceso ECADERT, pero, en todo caso, se puede acceder a ellos por medio del portal.

También se hace referencia a videgrabaciones, publicaciones, material didáctico seleccionado, informes de sistematización de resultados y aprendizajes.

Cartas didácticas

En los cursos regionales o subregionales, así como en algunos cursos o talleres nacionales, se preparan cartas didácticas que incluyen lo siguiente:

- objetivos de aprendizaje,
- contenidos a desarrollar,
- actividades didácticas,
- material de apoyo,
- listas de lecturas complementarias.

Con algunas variantes, las cartas didácticas siguieron un modelo que puede consultarse en el sitio correspondiente del portal *territorioscentroamericanos.org*.

Las cartas didácticas las preparan las personas facilitadoras y son sometidas a revisión por parte de la Coordinación Colegiada de los Cursos Centroamericanos. Luego, son revisadas por la Coordinación del Programa Regional de Formación de Capacidades, a la luz de los objetivos y temas del curso. Este proceso le permite a la Coordinación proponer lineamientos generales para el curso y discutirlos con las personas facilitadoras, que se encargarán luego de desarrollar los contenidos y actividades específicos.

Síntesis conceptuales

Para algunos de los temas tratados en los cursos regionales o subregionales y en ciertos cursos nacionales, el facilitador o facilitadora preparó un resumen de conceptos básicos e ideas-fuerza.

Su formato ha sido flexible y sus contenidos variables, pero se ha utilizado como referencia un modelo de síntesis conceptual.

Presentaciones

En todos los cursos y talleres se trabaja con presentaciones (usualmente en Powerpoint, aunque algunas veces en otros programas, como Prezi) o con láminas elaboradas con software para mapas conceptuales. Estas presentaciones constituyen un apoyo visual para el desarrollo del tema y para la discusión grupal.

Paralelamente, en respuesta a las necesidades del proceso ECADERT en los planos regional, nacional y territorial, o a demandas específicas, se preparó otra serie de presentaciones sobre temas conceptuales y metodológicos, la estrategia centroamericana y su ejecución, y otros temas de interés. Todas las presentaciones pasan a ser de dominio público.

Videograbaciones

En varios de los cursos y eventos formativos se grabaron charlas, paneles y actividades grupales en video. Este material se utilizó, entre otros, en cursos a distancia o en línea. También se hicieron videograbaciones que se emplearon en actividades de formación o inducción, y se trabajó con videos que recogían experiencias de diversos países o territorios.

- Videograbaciones de charlas y actividades didácticas.
- Otros videos relacionados con temas de gestión territorial.

TEMAS CONCEPTUALES, METODOLÓGICOS E INSTRUMENTALES: MATERIAL DIDÁCTICO SELECCIONADO

Para facilitar el acceso a recursos didácticos de diversa índole sobre un mismo tema, en el espacio virtual de formación de capacidades en *territorioscentroamericanos.org* se ofrece un cuadro por temas, con enlaces a cartas didácticas, síntesis conceptuales y presentaciones sobre el tema respectivo.

INFORMES DE SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS Y APRENDIZAJES

Los informes de sistematización del trabajo en territorios preparados por los participantes en los Cursos Centroamericanos en Gestión del Desarrollo Territorial, así como los informes o productos finales de responsables de nivel central, pueden consultarse en el sitio web ya indicado.

PUBLICACIONES Y DOCUMENTOS

Para facilitar la lectura y la difusión de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030 se prepararon dos versiones adicionales del texto oficial, una con los mismos contenidos pero abreviados y la otra, con mediación didáctica:

- Versión abreviada
- Versión didáctica

Otras publicaciones de interés para apoyar la formación en gestión del DRT, generadas en el marco del proceso ECADERT son:

- *Construyendo territorios participativos: sistematización de experiencias de desarrollo rural territorial en el centro de América.*
- *Orientaciones y herramientas para la gestión del desarrollo en los territorios rurales.*

Otra documentación de apoyo a la formación y gestión del DRT producida en el marco de este proceso como apoyo a la formación y gestión del DRT puede consultarse en el mismo sitio.

El material propiamente metodológico e instrumental sobre gestión territorial, que se encuentra en permanente desarrollo y actualización, está a disposición de quienes lo requieran para apoyar procesos formativos o de gestión.

Un listado selectivo de publicaciones utilizadas para los cursos del Programa Regional de Formación de Capacidades se encuentra en el mismo sitio.

Impreso en la Imprenta del IICA
Sede Central, San José, Costa Rica
Tiraje: 500 ejemplares



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Sede Central. Apdo. Postal 55-2200 San José,
Vázquez de Coronado, San Isidro 11101, Costa Rica.
Tel.: (506) 2216-0222 • Fax: (506) 2216-0233

Dirección electrónica: iicahq@iica.int • Sitio web: www.iica.int



Plataforma de
Apoyo Técnico

