

**INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL**  
Secretaría Técnica de Desarrollo Rural



**Inder**  
INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

**Guía metodológica para la actualización o formulación de los PDRT**

2019

## Tabla de contenidos

Introducción .....	4
Metodología para la actualización o formulación de los PDRT.....	4
a) El mandato sobre los PDRT .....	4
b) Enfoque prospectivo .....	4
c) La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).....	5
d) Los criterios de selección de iniciativas y proyectos.....	5
Enfoque metodológico de los PDRT.....	5
Descripción de cada una de las fases del proceso .....	5
a) Estado del arte y análisis de dinámicas territoriales.....	5
i. Estudio en retrospectiva.....	5
ii. Análisis de tendencias .....	6
iii. Identificación de factores de cambio.....	6
b) Identificación de las variables estratégicas.....	6
c) Análisis del Juego de Actores .....	6
d) Construcción de escenarios.....	7
e) Elección de las estrategias .....	7
El proceso de actualización/formulación de los PDRT .....	7
a) Conformación del equipo de trabajo e inducción.....	7
b) Preparación de los materiales para el trabajo de campo .....	7
c) Establecimiento del cronograma de trabajo y selección de participantes .....	8
d) Aplicación de la “encuesta” territorial .....	8
e) Actividades lúdicas para la construcción de futuros.....	9
Planes de Desarrollo Territorial.....	10
Anexo 1 Cronograma de Trabajo .....	12
Anexo 2 Guía de instrumentos.....	13
a) Diagrama de Forrester .....	13
b) Análisis Morphol.....	15
c) Análisis estructural MIC-MAC .....	16
d) Lluvia de ideas y metaplan .....	18
e) Cadena de Resultados .....	19
f) El Árbol de Competencias de Marc Giget.....	22
g) Grupos Focales .....	24
h) Consulta de expertos o método Delphi.....	25
i) Matriz de criterios para priorización de proyectos.....	26
Elaboración de escenarios.....	26
j) Aplicación del software Project.....	28
a) Análisis retrospectivo del territorio .....	29
b) Análisis de la Visión .....	30
c) Encuesta “Aspiraciones territoriales” .....	31
d) Análisis de capacidades y competencias territoriales “Árbol de Giget” .....	32
e) Análisis de juego de expertos y actores visión: “Ábaco de Regnier” .....	33
f) La dinámica territorial “Diagrama de Forester” .....	34
g) Análisis estructural de la dinámica territorial: Aplicación de la matriz de impacto cruzado	35
h) Análisis de influencia y dependencia de variables territoriales .....	36
i) Análisis de juego de actores territoriales con matriz de impacto cruzado.....	37
j) Análisis de actores territoriales con matriz de impacto cruzado .....	38

k)	Análisis de hipótesis de futuro: “Ábaco de Regnier” .....	39
l)	Análisis de tendencias: Octágono “environmental scanning” .....	40
m)	Identificación de aspectos de futuro “HPF y Cisnes negros” .....	41
n)	Construcción de escenarios “Probabilidades simples” .....	42
o)	Construcción de escenarios “Condicionalidades positivas y negativas” .....	43
p)	Análisis de juego de expertos y actores: “Ábaco de Regnier” .....	44
q)	La cadena de resultados “Diseño de la estrategia” .....	45
r)	La cadena de resultados “Indicadores para seguimiento y evaluación” .....	46
	Anexo 5 Instrumento guía para la conformación del documento PDRT .....	47
	Anexo 6 Guía detallada de presentación del documento PDRT .....	48
	Anexo 7 Guía general de presentación del documento PDRT .....	49
	Anexo 8 Divulgación de los PDRT .....	50
	Bibliografía .....	51

## Introducción

La presente guía metodológica se elabora con el propósito de normar la formulación de los Planes de Desarrollo Rural Territorial, conforme lo señala el artículo N° 13 de la Ley 9036, que asigna al Inder la responsabilidad de apoyar y facilitar la formulación de dichos planes, en cada uno de los territorios y regiones del país.

El documento presenta los elementos básicos que contiene el Plan de Desarrollo, y orienta el proceso de su formulación, a los Comités Directivos, las Asesorías Territoriales y Equipos de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural.

El Plan de Desarrollo Rural Territorial (PDRT), constituye la herramienta de planificación definida por la Ley N° 9036, que tiene por finalidad orientar el desarrollo sostenible de los territorios rurales, mediante la creación de condiciones diferenciadas que impulsen la transformación social y la reactivación productiva y económica de la población rural, desde una acción integral.

Los PDRT deberán estar armonizados con los planes sectoriales, planes reguladores, programas, proyectos e iniciativas de desarrollo que existan en cada territorio, integrándolos en las cinco dimensiones del enfoque territorial: social, económica, cultural, ambiental y político-institucional.

Su formulación es responsabilidad del Comité Directivo de cada Consejo Territorial de Desarrollo Rural (CTDR) donde están representados los distintos actores territoriales electos en las asambleas, para responder a las necesidades y demandas actuales y potenciales de los territorios.

Por su parte el Inder asume la facilitación metodológica y el apoyo técnico en la formulación, seguimiento y evaluación.

Este instrumento es el llamado a ser el catalizador de la inversión pública en los territorios y por lo tanto el medio para lograr la territorialización de la inversión pública en el país.

## Metodología para la actualización o formulación de los PDRT

### a) El mandato sobre los PDRT

Dentro de los objetivos del desarrollo rural planteados en el marco de la Ley 9036 se establece "...1) *“... fortalecer el sistema institucional rural y su articulación en los procesos de desarrollo mediante la ejecución de los PDRT, diseñados con la participación de los campesinos sin tierra, las familias de los micros, pequeños y medianos productores, las dependencias públicas territoriales y los representantes de la sociedad civil, creando las condiciones para responder, de manera eficaz, a las necesidades y demandas territoriales y a la creación de las condiciones para que los actores locales sean gestores de su propio desarrollo”*.

Este mandato posiciona a los PDRT como el instrumento por medio del cual se articulan

los esfuerzos e inversiones institucionales y se alcanzan los resultados de desarrollo esperados. Para que este instrumento alcance esas expectativas, es necesario mejorar la metodología para su formulación, considerando aspectos clave como los siguientes:

### b) Enfoque prospectivo

El enfoque para la formulación de los PDRT será la aplicación de la prospectiva estratégica territorial que permitirá definir y consensuar una visión de futuro del desarrollo del territorio a partir de la cual se trazan las estrategias para alcanzarlo.

La Ley 9036 en el artículo 12 de sobre la participación y organización de los actores en el desarrollo territorial, establece que:

*“El Inder facilitará la participación y organización de los actores de los territorios*

rurales, según los siguientes criterios, en el marco de sus competencias:

a) **Formulación participativa de una visión de futuro del territorio** capaz de orientar la inversión y la prestación de los servicios de apoyo necesarios para impulsar en forma eficaz su desarrollo.

b) **Creación de espacios de participación** que abran posibilidades para el incremento de la productividad y la competitividad, dirigidos a reactivar las economías territoriales y el desarrollo humano de sus habitantes.

c) **Establecimiento de mecanismos de coordinación de las entidades públicas y entre estas y la sociedad civil.**

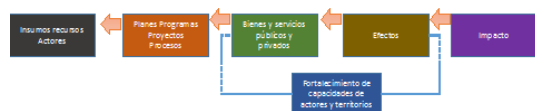
d) **Diseño y operación de mecanismos de ejecución de las propuestas de desarrollo que sean convenientes con los actores de los territorios rurales”.**

Esa visión de futuro debe ser el producto de una reflexión de los actores territoriales y una facilitación metodológica por parte del Inder. La aplicación de este enfoque está asociada con la creación de capacidades de direccionamiento territorial que se plantearon en el apartado anterior.

### c) La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)

Los PDRT debe ser la generación de resultados; es decir deben superarse el enfoque por objetivos y comprometer los resultados que se busque alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

La GpRD utiliza como instrumento de análisis y programación la cadena de resultados en donde se visualiza de manera clara los efectos y el impacto que la implementación de los PDRT generará.



La cadena de resultados facilita la creación de un sistema de seguimiento y evaluación a partir de la identificación de indicadores en los diferentes eslabones.

En lo fundamental, la aplicación de la GpRD permite diseñar propuestas que apunten hacia la generación de los efectos que se han generado en la visión de futuro del territorio.

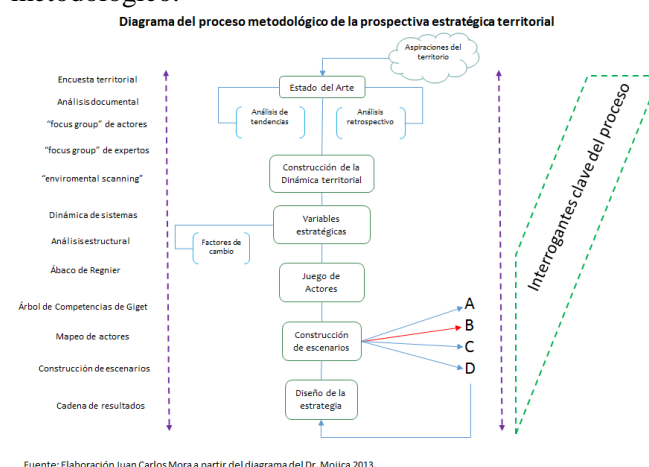
### d) Los criterios de selección de iniciativas y proyectos

Dentro de la estrategia de desarrollo rural, es clave discernir cuáles son las iniciativas con mayor potencial motriz y que generen mayor contribución los efectos esperados.

Para alcanzar este cometido, es necesario que los CTDR dispongan de una herramienta multicriterios y tablas de priorización que permita el escrutinio de cada iniciativa o proyecto bajo un marco de análisis riguroso que optimice la selección de las iniciativas y proyectos.

### Enfoque metodológico de los PDRT

La orientación que actualmente da el Inder al proceso ha sido la aplicación de la perspectiva estratégica, como se presenta en el siguiente diagrama las fases del proceso metodológico.



Fuente: Elaboración Juan Carlos Mora a partir del diagrama del Dr. Mojica 2013.

### Descripción de cada una de las fases del proceso

#### a) Estado del arte y análisis de dinámicas territoriales

##### i. Estudio en retrospectiva

En esta fase lo que se pretende es dar respuesta a cinco preguntas guías:

- ¿Cómo es hoy el territorio, según indicadores clave seleccionados?
- ¿Cómo fue el territorio hace diez años, según los mismos actores clave?

- ¿Cuáles son los principales factores de cambio que explican la evolución del territorio?
- ¿Cuáles son los principales indicadores que dan evidencia de la evolución?
- ¿Cuáles son situaciones nuevas del territorio que surgieron en los últimos diez años o condiciones que desaparecieron en los últimos diez años?

Para la implementación de esta primera fase, se trabaja sobre fuentes primarias y secundarias de información. En el caso de las fuentes primarias, se trata de poder establecer dos grupos focales con personas del territorio que conozcan de la historia del mismo y puedan construir en conjunto una narrativa evolutiva de los últimos diez años, apoyados por algunas preguntas generadoras.

En el caso de las fuentes secundarias, se trata de una revisión documental a profundidad en documentos que cuenten la historia reciente del territorio. Pueden ser tesis o estudios específicos; pero también en los trabajos estadísticos generados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) u otros entes generadores de información estadística oficial.

## ii. Análisis de tendencias

Para el “análisis de tendencias” la pregunta generadora es:

¿Cuáles son las principales tendencias que inciden en la dinámica del territorio en lo político, lo económico, lo social, lo tecnológico, lo ambiental, lo normativo-legal, lo cultural y lo organizacional?

La recomendación metodológica para esta fase es la aplicación de la técnica “environmental scanning” o análisis del medio con el propósito de poder estructurar el pensamiento futurista en las categorías que ofrece la herramienta.

## iii. Identificación de factores de cambio

Detrás de cada tendencia o de cada cambio evolutivo existe siempre uno o varios factores de cambio, conocidos también como “dinamizadores”, “impulsores”, “drivers”,

entre otros nombres, que son los responsables de explicar ese cambio; que puede ser positivo o negativo.

Las preguntas clave a resolver en esta fase son:

- ¿Cuáles son los principales factores de cambio identificados en el pasado y presente del territorio?
- ¿Cuáles son los principales motores aceleradores o retardadores del cambio?

Para la orientación metodológica de esta fase, se usa la técnica del “Árbol de Competencias de Giget”. Se aplica sobre el territorio como unidad geográfica para determinar los bienes y servicios que genera el territorio, las capacidades territoriales y las competencias institucionales y organizacionales.

## b) Identificación de las variables estratégicas

Para la identificación de las variables estratégicas se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las variables con mayor fuerza para generar un cambio positivo a futuro en el territorio?
- ¿Cuáles son las variables más “governables” en la dinámica territorial?

Para el desarrollo metodológico de esta fase se aplica la técnica del “Análisis Estructural” de la Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica de Godet asistido o no por el software Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación aplicada a una Clasificación (MICMAC). También resulta relevante aplicar la técnica “IGO” de análisis de importancia y gobernabilidad de las variables desarrollada por el Dr. Mojica para completar el análisis estructural.

En caso de que el MICMAC no se utilizara como apoyo al proceso de aplicación del análisis estructural, es recomendable el uso de una técnica de criterio de actor; en este caso el “Ábaco de Regnier”.

## c) Análisis del Juego de Actores

Para el análisis de los actores asociados con las variables estratégicas, se establece como preguntas generadoras:

- ¿Cuáles son los actores clave de la dinámica territorial?
- ¿Cuáles actores deberían atraerse a la dinámica territorial a partir de la identificación de las variables estratégicas?
- ¿Cuál es la posición actual de esos actores en relación con el territorio: aliado, opositor o indiferente?

Para la aplicación metodológica de esta fase, hay una variedad de técnicas; no obstante, se recomienda con el análisis de actores asistido por el software MACTOR de la Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica de Godet.

#### **d) Construcción de escenarios**

Para la construcción de los escenarios se plantean las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cuáles son las probabilidades de ocurrencia, por criterio de experto, tendencias y aspiraciones del territorio de las hipótesis de futuro?

Para la aplicación de esta fase se utiliza el software Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC) de la Caja de las Herramientas de la Prospectiva Estratégica de Godet; que permite reconocer las probabilidades de que las hipótesis de futuro elaboradas se cumplan.

#### **e) Elección de las estrategias**

Para la formulación de la estrategia o estrategias se utiliza la técnica de cadena de resultados, atendiendo a la interrogante:

- ¿Cuál es la estrategia que se requiere para alcanzar el escenario apuesta?
- ¿Cuál es la secuencia causal de resultados que se requiere generar para alcanzar la visión de futuro?

En esta última fase se utiliza el instrumento de la cadena de resultados que proviene del enfoque de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

#### **El proceso de actualización/formulación de los PDRT**

El proceso de actualización/formulación de los PDRT puede resumirse en la ejecución de nueve fases de trabajo que se detallan a continuación:

#### **a) Conformación del equipo de trabajo e inducción**

Para atender esta primera fase, se plantearon dos interrogantes:

- ¿quiénes deberían conformar el equipo de trabajo?
- ¿qué inducción debería recibir este equipo de trabajo?

El equipo de trabajo debería estar conformado por los Asesores Territoriales (AT) (del territorio donde se estuviera actualizando/formulando el PDRT), personal de la Unidad de Gestión de Capacidades y Plataformas Territoriales del Inder (GCPT), personal de la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural del Inder (Seteder- y la Comisión Especial nombrada por el Comité Directivo del CDRT –CET-.

Para la inducción cada uno de los AT recibieron un curso completo sobre prospectiva territorial y el método de la planificación prospectiva.

#### **b) Preparación de los materiales para el trabajo de campo**

Cada uno de los equipos de trabajo a nivel territorial debe de realizar el paquete de materiales con los que se va a trabajar en cada uno de los talleres importante tomar en cuenta la Caja de Herramientas de Herramientas de la Prospectiva Estratégica de Godet y los anexos adjuntos en este documento, es fundamental hacer uso de las dinámicas participativas para la educación popular, para cada territorio es importante elaborar el siguiente material:

- Para el análisis retrospectivo: 10 papelógrafos para el análisis del antes (hace 10 años) y el hoy del territorio a partir de la consideración de los factores de cambio que mejor describen la evolución del desarrollo del territorio.
- Para el análisis estructural: 10 papelógrafos con una emulación de la matriz de impacto cruzado que se elabora con el software MICMAC.
- Para la valoración del análisis estructural: 10 papelógrafos con el vector estratégico que se construye en los cuatro cuadrantes que se

- elaboran con el software MICMAC.
- Para el análisis del juego de actores: 10 papelógrafos con la emulación de la matriz de impacto cruzado por existencia, misión, proyectos y procesos que se elabora con el software MACTOR.
  - Para la valoración del análisis del juego de actores: 10 papelógrafos con la emulación de los actores de poder que se elabora con el software MACTOR.
  - Para el análisis de tendencias: 10 papelógrafos con el octágono de la técnica del “Environmental Scanning” o análisis del medio.
  - Para la determinación de la posición de los expertos en diferentes decisiones: 10 papelógrafos con la técnica “Abaco de Regnier”.
  - Para la determinación de los bienes y servicios, las capacidades y las competencias territoriales: 10 papelógrafos con la técnica del “Árbol de Giget”.
  - Para la diagramación de la dinámica territorial: 10 papelógrafos con el Diagrama de Forrester”.
  - Para la construcción de los escenarios: 10 papelógrafos con el cuadro para el cálculo de las probabilidades simples por hipótesis de futuro.
  - Para la construcción de los escenarios: 10 papelógrafos con los cuadros de las probabilidades condicionales (SI y NO) por hipótesis de futuro.
  - Para la construcción de la cadena de resultados: 10 papelógrafos con la cadena de resultados.
  - Para la construcción de la batería de indicadores de seguimiento y evaluación de la cadena de resultados: 10 papelógrafos con el diseño de los indicadores por criterio de evaluación y eslabón de la cadena de resultados.
  - Para la construcción de la encuesta de futuro de la Asamblea Territorial: 10 papelógrafos con el diagrama por

potencialidades, limitantes y aspiraciones territoriales.

- Para la identificación y sistematización de aspectos de futuros: 10 papelógrafos para la identificación de Hechos Portadores de Futuro y Cisnes Negros.

### c) Establecimiento del cronograma de trabajo y selección de participantes

Para atender esta tercera fase, se plantearon dos interrogantes de trabajo:

- ¿cuáles son los participantes clave del proceso y en qué momentos del mismo?
- ¿cuál debe ser el mapa de ruta del proceso y a cuánto tiempo?

Los participantes clave en el proceso los constituyen el Comité Directivo del CTDR y la Asamblea del Territorio. Sin embargo, existen actores muy relevantes en el orden técnico y político que deben ser consultados: Los Alcaldes y Alcaldesas del territorio, medios de comunicación territoriales, actores específicos de cada territorio (por ejemplo, una empresa privada muy posicionada, una ONG o Fundación muy fuerte, una Iglesia, un diputado, entre otros).

En relación con el mapa de ruta, el proceso tendría una duración de 4 meses y tendría actividades permanentes como lo son: la revisión documental y la sistematización; entrevistas a expertos y actores territoriales, taller en centros educativos entre otros.

Por su parte los encuentros con el equipo central inician con el taller de inducción y terminado con la Asamblea de presentación y aprobación del PDRT.

### d) Aplicación de la “encuesta” territorial

En esta cuarta fase, se plantea la siguiente interrogante de trabajo:

- ¿cuál sería un primer bosquejo de las aspiraciones territoriales?

Se recomienda la aplicación de una consulta corta e ilustrativa a los miembros de la Asamblea Territorial por sectores. No se considera indispensable convocar a la Asamblea, podría convocarse a los sectores y trabajar con ellos el instrumento definido para tal fin.



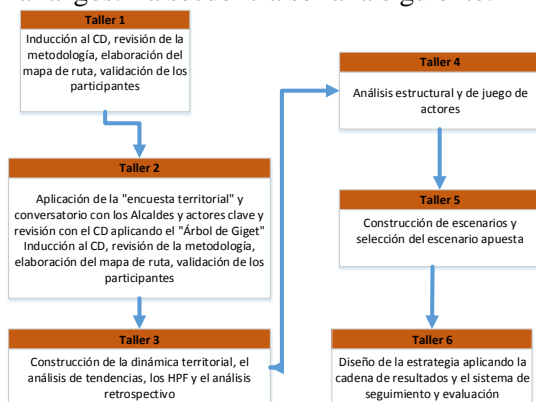
Este ejercicio es clave para ampliar la legitimidad del PDRT que se genere como resultado de todo el proceso.

#### e) **Actividades lúdicas para la construcción de futuros**

Comprende la aplicación de una serie de técnicas participativas y cualitativas que buscan el estímulo del pensamiento creativo. Estas actividades varían de un territorio a otro y responden a las características endógenas del territorio.

#### a. **Ejecución de los talleres de levantamiento de la información**

En general se han programado seis talleres presenciales para el levantamiento de la información consensuada y la revisión de hallazgos. La secuencia sería la siguiente:



#### b. **Sistematización de los resultados de los talleres y encuesta**

Este es un trabajo clave que debe de realizar la Comisión Especial del CTDR en conjunto

con el Asesor Territorial y el apoyo de la Unidad de GCPT y la Seteder.

#### c. **Conformación del documento PDRT**

Una vez realizada la sistematización se inicia la fase de elaborar el documento final del PDRT.

#### d. **Presentación y revisión del documento PDRT con el CD**

Una vez conformado el documento en una sesión ordinaria o extraordinaria se presenta ante el Comité Directivo en pleno para sus aportes y contribuciones.

Es importante señalar que el PDRT es presentado por los miembros del CTDR que son parte de la Comisión Especial.

#### e. **Presentación y aprobación del PDRT en Asamblea del territorio**

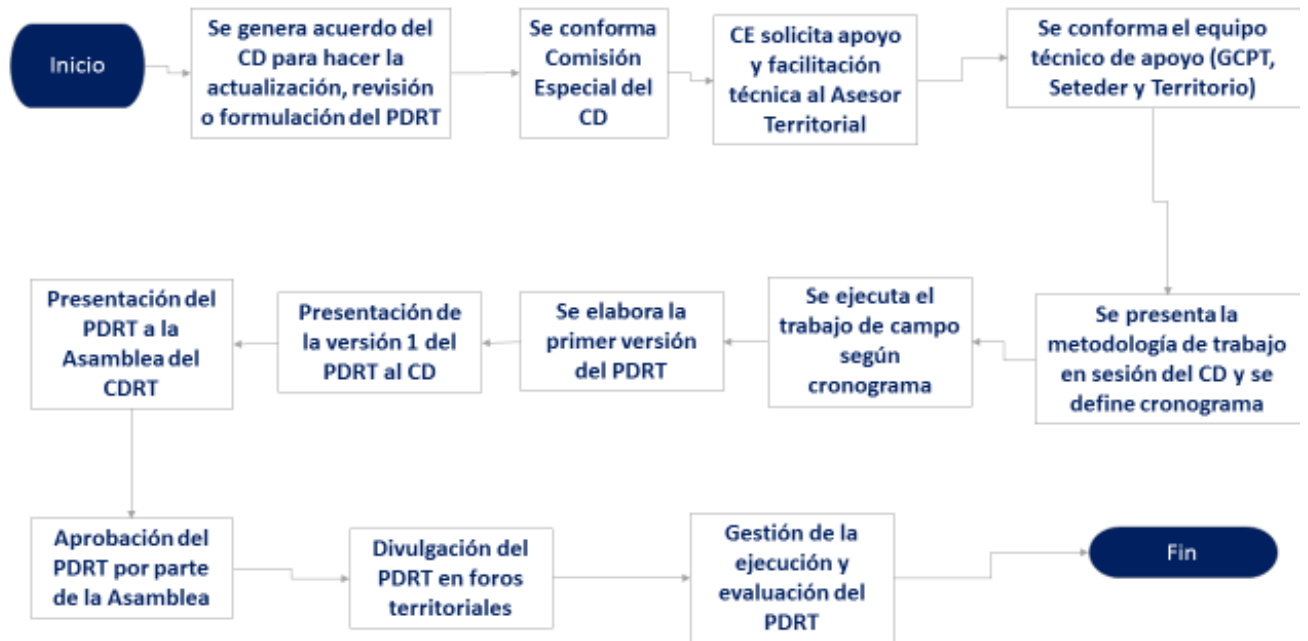
La presidencia del Comité Directivo debe llevar el documento PDRT a la Asamblea del Territorio para su presentación, aprobación y generar los compromisos respectivos para su ejecución.

Es deseable que el PDRT sea divulgado por todos los medios territoriales posibles, enviado a los diferentes grupos organizativos, presentado en sesiones de los Concejos Municipales.

Además de ello es importante propiciar intercambios académicos en Universidades presentes en el territorio para ampliar la red de fuerza alrededor del PDRT.

## Planes de Desarrollo Territorial

A continuación, se presenta el proceso que se debe seguir para solicitar la formulación o actualización del PDRT



# Anexos

## Anexo 1 Cronograma de Trabajo

### Formulación del PDRT- (AGREGAR EL TERRITORIO)

#### Cronograma general | *Por fases según plan de trabajo*



Este cronograma está elaborado según las fases identificadas y propuestas la metodología para la formulación y actualización de los PDRT.

- ✓ Ejemplo: Acuerdo #10 de la Sesión Ordinaria del 21 de mayo, 2019 en donde se señala “Se acuerda solicitar al Inder el acompañamiento del proceso de formulación del Plan de Desarrollo de Rural Territorial (Agregar Territorio), iniciando por la presentación de la metodología de formulación.”

TALLERES DE TRABAJO	EQUIPO RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	DURACIÓN	LUGAR
<b>I Taller:</b> Inducción al CD, revisión de la metodología, elaboración del mapa de ruta, validación de los participantes	Comité Directivo Seteder GCPT			
<b>II Taller</b> Aplicación de la "encuesta territorial" y conversatorio con los Alcaldes y actores clave y revisión con el CD aplicando el "Árbol de Giget"	Comité Directivo Seteder GCPT			
<b>III Taller</b> para la construcción de los objetivos estratégicos y la construcción de las cadenas de resultados para cada uno de los objetivos estratégicos.	Comité Directivo Seteder GCPT			
<b>IV Taller</b> Construcción de la dinámica territorial, el análisis de tendencias, los HPF y el análisis retrospectivo	Comité Directivo Seteder GCPT			
<b>V Taller</b> Análisis estructural y de juego de actores	Comité Directivo Seteder GCPT			
<b>VI Taller</b> Construcción de escenarios y selección del escenario apuesta	Comité Directivo Seteder GCPT			
<b>VII Taller</b> Diseño de la estrategia aplicando la cadena de resultados y el sistema de seguimiento y evaluación	Comité Directivo Seteder GCPT			

## Anexo 2 Guía de instrumentos

### a) Diagrama de Forrester

El diagrama permite simular el comportamiento dinámico de lo que se desea estudiar, es una metodología que representa la relación entre los diferentes elementos del sistema a trabajar en el mismo se representan las relaciones de influencia que se dan entre los elementos del sistema por ejemplo cuando una variable X incide sobre una variable Y.

El diagrama está compuesto por:

- ✓ Las variables
- ✓ Relaciones causales entre las variables

### Tipos de Influencias

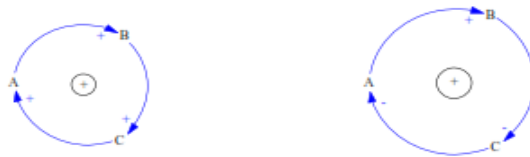
- ✓ **Positiva.** En el mismo sentido de la variable causa.
- ✓ **Negativa.** En el mismo sentido contrario de la variable causa.

### Bucles de retroalimentación

Es un grupo de variables interconectadas por relaciones causales ya sean positivas o negativas ellas forman un camino cerrado que comienza en una variable de inicio y se acaba en la misma variable.

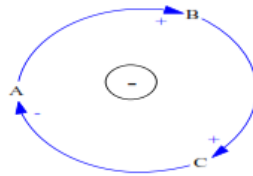
#### Realimentación Positiva

Aquellos en los que la variación que se propaga a lo largo del bucle de manera que refuerza la variación inicial. Tiende a generar comportamiento de crecimiento.

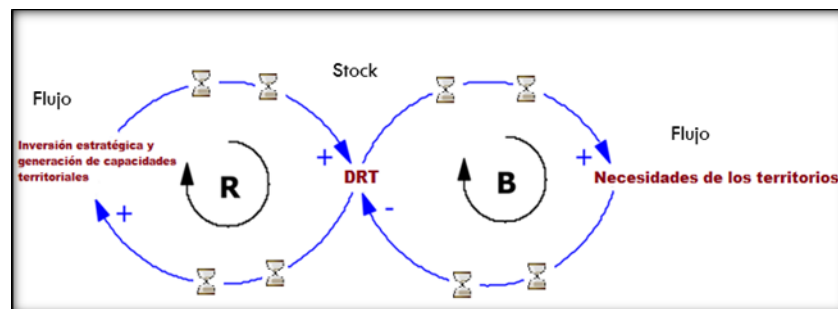


#### Realimentación Negativa

Aquellos en los que una variación contrarreste la variación inicial. Tiende a generar comportamiento de negativos.



Ejemplo del diagrama:



### Materiales necesarios para trabajar:

- ✓ Papel periódico, marcadores, hojas de colores

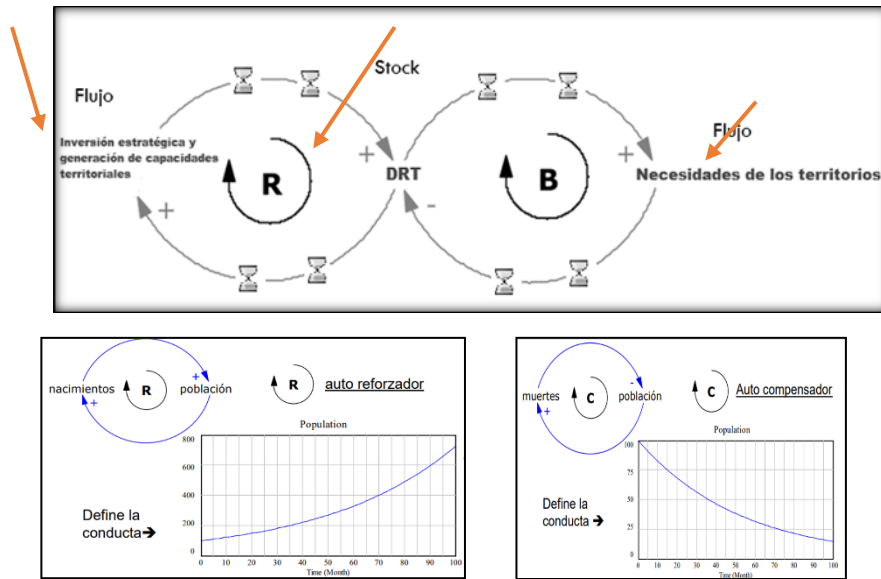
### Instrucciones para desarrollar el diagrama de Forrester

- ✓ Formar grupos de trabajo (dependiendo de la cantidad de participantes).
- ✓ Cada grupo dispone de su material para desarrollar la actividad.
- ✓ Tienen 30 minutos para desarrollar su trabajo y 10 minutos para que lo expongan a todos los participantes.

### Pasos a seguir

- ✓ Construya el sistema para ello realicen una lectura general del territorio con el propósito de identificar las variables del sistema que lo potencian o lo que lo regulan.

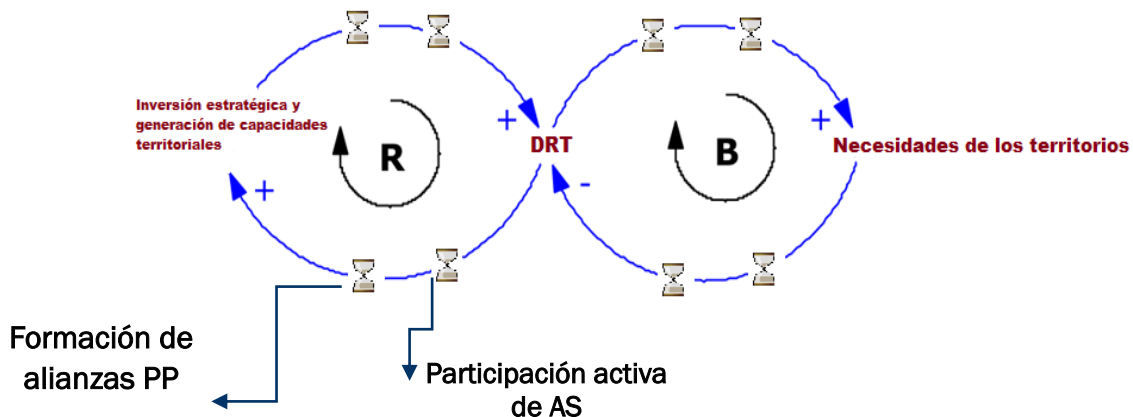
Por ejemplo:



- ✓ Identificar las variables del sistema que lo potencialice o que lo regulan

Variables que lo potencialicen	Variables que lo regulen

Por ejemplo:



## b) Análisis Morfol

- ✓ Lo que se pretende es resolver problemas a partir del análisis de los diferentes componentes que constituyen la solución del problema. Para ello es fundamental conocer cuáles son las soluciones del problema además de conocer las partes que componen esa solución.

**Objetivos:** Análisis retrospectivo del territorio

### Fases para realizar el análisis

#### 1. Construcción del espacio morfológico:

Se debe de descomponer el sistema o los subsistemas que se han venido estudiando, esta descomposición es delicada por tanto debe de tener un análisis lógico de lo que se está realizando

#### 2. La reducción del espacio morfológico:

Se debe de reducir el espacio de lo que se está analizando, se pueden realizar análisis de sub-espacios o dinámicas con algunos criterios de exclusión para poder hacer los análisis y a partir de ello hacer combinaciones pertinentes.

### Materiales necesarios para trabajar:

- ✓ Papel periódico
- ✓ Marcadores
- ✓ Hojas de colores

### Indicaciones:

- ✓ Formen grupos de trabajo (dependiendo de la cantidad de participantes)
- ✓ Cada grupo dispone de su material para desarrollar la actividad
- ✓ Tienen 30 minutos para desarrollar su trabajo y 30 minutos para que todos los participantes lo expongan el trabajo realizado.

### Pasos a seguir:

1. Se debe de identificar el problema
2. Se debe de analizar cuáles son los componentes de ese problema

<b>Problema</b>			
<b>Sub-problema 1</b>	<b>Sub-problema 2</b>	<b>Sub-problema 3</b>	<b>Sub-problema 4</b>

3. Se debe de analizar las variantes o alternativas de posibles solución

<b>Problema</b>			
<b>Sub-problema 1</b>	<b>Sub-problema 2</b>	<b>Sub-problema 3</b>	<b>Sub-problema 4</b>
Alternativa 1	Alternativa 1	Alternativa 1	Alternativa 1
Alternativa 2	Alternativa 2	Alternativa 2	Alternativa 2
Alternativa 3	Alternativa 3	Alternativa 3	Alternativa 3

4. Hacer las combinaciones necesarias de las alternativas para crear soluciones que van con el mismo objetivo, cabe la posibilidad que algunas de las alternativas no sean posibles.

<b>Problema</b>			
<b>Sub-problema 1</b>	<b>Sub-problema 2</b>	<b>Sub-problema 3</b>	<b>Sub-problema 4</b>
Alternativa 1	Alternativa 1	Alternativa 1	Alternativa 1
Alternativa 2	Alternativa 2	Alternativa 2	Alternativa 2
Alternativa 3	Alternativa 3	Alternativa 3	Alternativa 3

5. Revisar cuales de las soluciones señaladas son posibles y viables

**Solución 1:** Alternativa 1+ Alternativa 3

**Solución 2:** Alternativa 2 + Alternativa 3 + Alternativa 1

**Solución 3:** Alternativa 2+ Alternativa 3+ Alternativa 1

### c) Análisis estructural MIC-MAC

Herramienta de reflexión colectiva. Permite describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales del sistema.

#### Descripción del método

1. **Identificación de las variables:** se debe enumerar un conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas), se recomienda ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna variable.

En promedio se debe obtener un total de 70-80 variables de análisis.

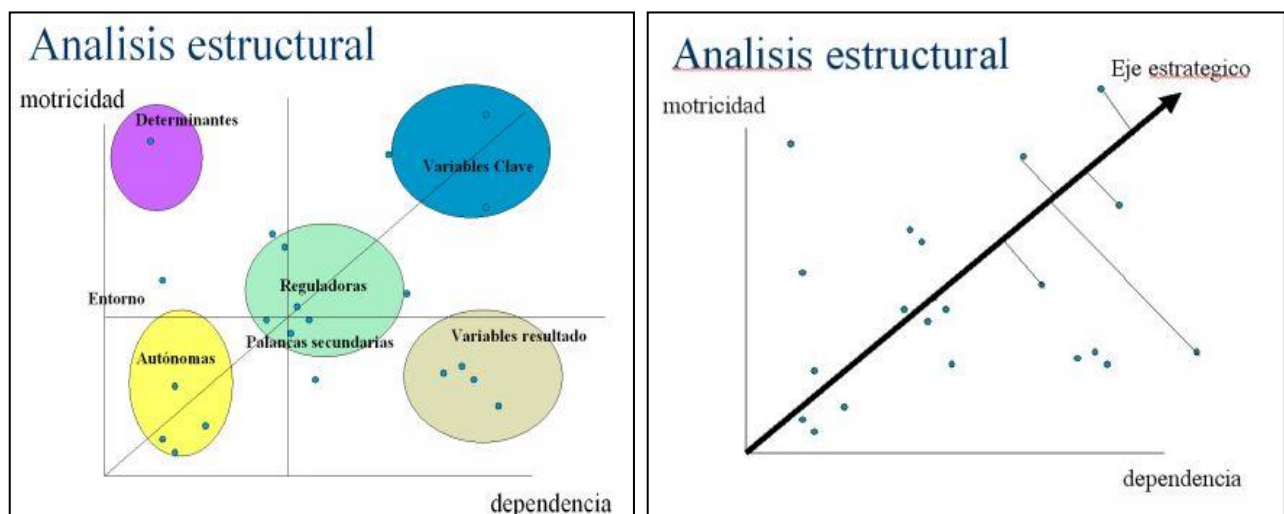
Se recomienda realizar una explicación detallada de las variables esta facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables, por tanto, permitirá constituir la “base” de temas necesarios para la reflexión prospectiva.

2. **Descripción de las relaciones entre las variables;** se debe relacionar cada una de las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Se realiza un relleno de datos cualitativo, por cada pareja de variable se debe responder al siguiente enunciado **¿existe una relación de influencia directa entre la variable I y la variable J?** a la cual respondemos esta relación de influencia directa es;

0= nulo, 1= débil, 2= promedio, 3= fuerte, 4= potencial

3. **Identificación de las variables clave:** es decir la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa y posteriormente por una clasificación indirecta. Al realizar una comparación de las variables, esta permite confirmar la importancia de ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal.



**Materiales:** Papel periódico, Marcadores y Block de notas.

#### Instrucciones para realizar el ejercicio

Se conforman equipos de trabajo

Se procede a realizar una lista de las variables internas y externas que caracterizan al territorio, posteriormente se define cada una de las variables. Asignar un nombre corto a las variables. **(Duración 30 minutos)**

Ubicarlas en una matriz y asignarle un peso \*ver fase II del análisis.



## MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Influencia de la

Sobre la

Variable	A	B	C	....	Z	Suma
A						
B						
C						
....						
Z						
Suma						



#### d) Lluvia de ideas y metaplan

**Lluvia de ideas:** Es una herramienta aplicada al trabajo en equipo, se pretende tener ideas en función de un problema o tema que se quiere tratar por medio de un proceso participativo.

**Metaplan:** Es una metodología de diagnóstico que posibilita el desarrollo de escenarios que promueven la construcción de escenarios que promueven la construcción necesaria para la solución de un problema determinado con participación de todos los actores vinculados, así como la toma en cuenta de situaciones específicas o variables que tengan vinculación con el problema a tratar. Fomenta la solución de problemas desde la participación social de los diferentes actores vinculados.

#### **Materiales:**

- ✓ Pizarras o paredes para pegar los papeles periódicos
- ✓ Espacio amplio para desarrollar la actividad
- ✓ Papel periódico
- ✓ Marcadores
- ✓ Tarjetas realizadas con hojas de colores con formas como rectángulo, óvalos, círculos, triángulos, cuadrados entre otros.
- ✓ Tijeras
- ✓ cintas

#### **Instrucciones para desarrollar la Lluvia de Ideas y Metaplan:**

- ✓ Formen grupos de trabajo (dependiendo de la cantidad de participantes)
- ✓ Cada grupo dispone de su material para desarrollar la actividad
- ✓ Tienen 30 minutos para desarrollar su trabajo y 10 minutos para que lo expongan a todos los participantes
- ✓ Por tarjeta solo se puede escribir una idea
- ✓ Se deben de escribir frases cortas de la idea que se quiere plasmar
- ✓ Escribir con letras grandes
- ✓ Realizar las discusiones pertinentes en el grupo
- ✓ Cada equipo debe contar con un moderador por equipo de trabajo

#### **Pasos a seguir:**

- ✓ Se realizan las preguntas generadoras de acuerdo al tema que se quiera abordar
- ✓ Estimular al equipo para que todos participen y den sus aportes y se sientan parte del proceso
- ✓ Entrega de cartulinas y marcadores a los participantes
- ✓ Pegar las respuestas de los participantes es importante que no se limite a los participantes para poder recoger sus ideas
- ✓ Escoger una persona por grupo para que presente la información
- ✓ Seguidamente se agrupan las ideas por temas de acuerdo a las respuestas de cada uno de los grupos para encontrar similitudes o diferencias y tener una síntesis de lo que se quiere.
- ✓ Se entregan puntos o marcas que tienen un valor previamente determinado y seguidamente los participantes pasaran a votar por las diferentes ideas.

### e) Cadena de Resultados

“Constituye el guion básico sobre el que se construyen las estrategias de intervención necesarias para obtener los resultados de desarrollo” (Puras, 2014, pág. 57).

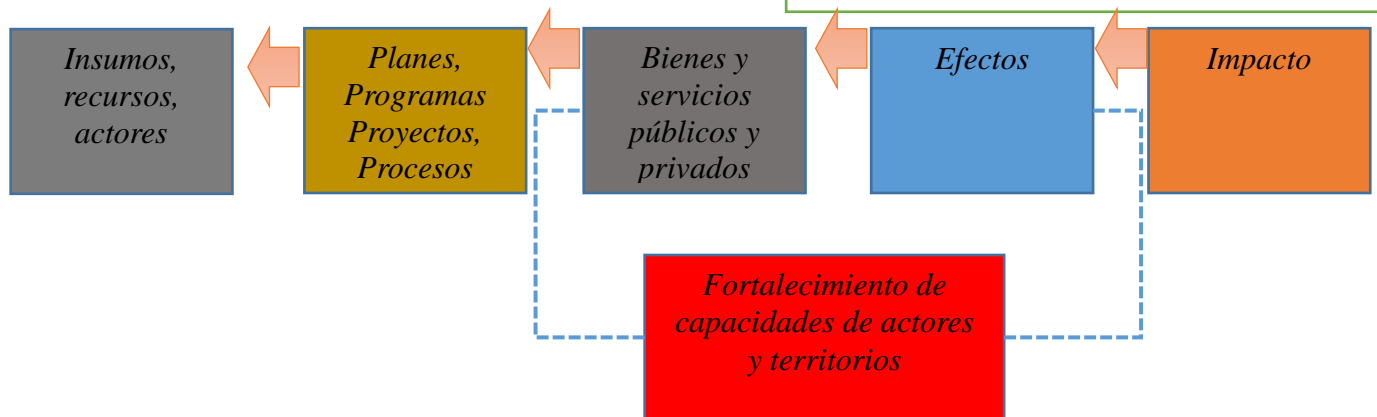
**Objetivo:** “Establecer una relación lógico-causal entre los logros de diferente nivel que se esperan conseguir, los recursos y los medios necesarios para ello. Pretende identificar, visualizar y explicar de forma anticipada, las relaciones de causa-efecto que se dan en todo proceso de transformación convirtiéndose en una hoja de ruta o guía del mismo” (Puras, 2014, pág.57).

Debe responder a los siguientes enunciados

¿Cuáles son los resultados deseados del programa o servicio?

¿Cómo se alcanzarán estos resultados?

¿Cómo se sabrá que se han alcanzado estos resultados?



<b>Elementos de la cadena de resultados</b>						
	<b>Insumos recursos Actores</b>	<b>Planes Programas Proyectos Procesos</b>	<b>Bienes servicios públicos y privados</b>	<b>y Aprovechamiento de producto (Fortalecimiento de capacidades de actores y territorios)</b>	<b>Efectos</b>	<b>Impacto</b>
<b>Descripción</b>	Son los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para llevar a cabo las intervenciones de desarrollo	Acciones o intervenciones, emprendidas por los actores de desarrollo, mediante las cuales los insumos se movilizan para conseguir los productos esperados	Son los bienes y servicios resultado que ofrece la empresa privada así como lo que por mandato de Ley brinda la institucionalidad pública	Se refiere a cómo mejorar las capacidades y condiciones del beneficiario para el aprovechamiento máximo del bien o servicio recibido.	Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a una intervención. Se trata de los efectos a mediano plazo, deseados y buscados por la estrategia	Son los efectos positivos o negativos, directos o indirectos, intencionados o no, producidos por la estrategia de desarrollo.
<b>Preguntas a las que se debe responder</b>	¿Qué recursos se necesitan para llevar a cabo la intervención? ¿Qué condiciones son necesarias para llevar a cabo la intervención?	¿Qué acciones necesitamos para obtener ese producto? ¿Conseguirán las diversas acciones combinadas para asegurar la entrega del producto? ¿Qué recursos se necesitan para emprender estas actividades?	¿Qué tipo de políticas, directrices, acuerdos, productos y servicios necesitamos para lograr un efecto concreto? ¿Son alcanzables y están bajo control? ¿Reflejan una relación adecuada para alcanzar el efecto? ¿Hay una relación causa-efecto?	¿Qué acciones podrían mejorar las capacidades para aprovechar el bien o servicio que se brindara?	¿Cuáles son los cambios directos e indirectos generados por la estrategia producto de la intervención? ¿Cuáles son los cambios en los actores y el medio que se requiere generar?	¿Con el desarrollo de los efectos cuales es el impacto alcanzado por la estrategia de desarrollo?

<i>Ejemplos</i>	Presupuestos, inversión privada, cooperación internacional, actores públicos y privados, CTDR, CCCI, Gobiernos Locales, Coredes	-EBAIS, comunidad de Betania de Siquirres -Proyecto productivo sobre maíz para ganado semiestabulado lechero con valor agregado -Desarrollo Turístico Orosí -Desarrollo eco-turístico del Centro Operativo y atención a visitantes en el área de amortiguamiento del Parque Nacional Barbilla.	-Crédito -Módulos Micro proyectos -Módulos de capacitación -Recursos financieros y tierra para el desarrollo de proyectos	-Capacitación en mejores prácticas agrícolas. -capacitación en manipulación de alimentos.	-La población tiene acceso a una adecuada atención sanitaria.  -Los niños acceden a una alimentación saludable.	-Reducción de la pobreza -Mejora en la productividad - Reducción de la desigualdad de ingreso. -Reducción de las desigualdades de género -mejoras en el índice de desarrollo rural territorial sostenible
-----------------	---	---	--	--	---	---

Fuente: Seteder, 2019.

f) **El Árbol de Competencias de Marc Giget**

- ✓ El árbol de competencias es una herramienta de reflexión colectiva que tiene como fin colocar a la organización o territorio ante su entorno.
- ✓ Permite representar el “Estado del arte” del tema que se investiga señalando las condiciones actuales y las opciones potenciales de la organización. Marc Giget (1989)

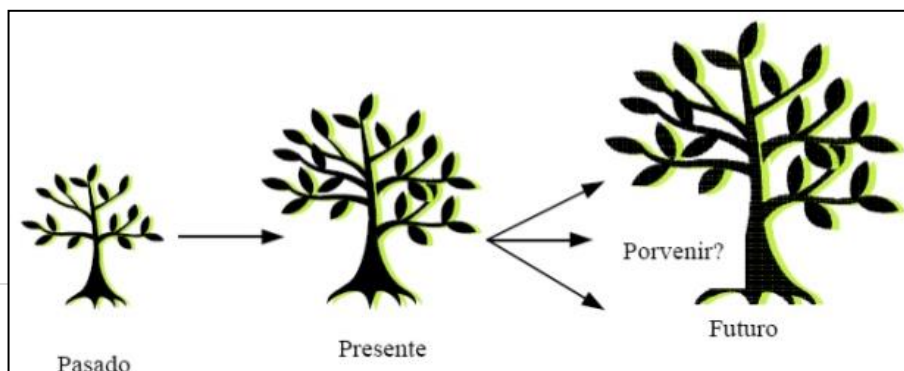
Tiene por objetivo representar de forma sistemática el desarrollo del objeto de estudio a fin de obtener un diagnóstico del pasado, presente y futuro e identificar las competencias distintivas y opciones estratégicas para el territorio.



**Fases:**

1. **Raíces (Competencias genéricas y saber-hacer):** esta fase constituye la identificación de las competencias técnica, financiera y organizativa de la empresa o institución. Se realiza con el propósito de poder determinar fortalezas y debilidades de la organización.
2. **Tronco (Integración de competencias en la capacidad de producción):** Las competencias técnicas, organizativas y financieras encontradas en las raíces deben integrarse armónicamente, en toda organización, para lograr una capacidad de producción de bienes o servicios razonable.
3. **Ramas y hojas (Valorización sectorial de las competencias):** en esta fase se analizan las competencias en el mercadeo y ventas, sus mercados atendidos o por atender, y en las hojas los productos o servicios que ofrece la organización.

**Manejo de evolución en el tiempo**



**El pasado**, su análisis permite comprender las constantes y la permanencia de las labores u oficios de las empresas, permite conocer mejor la capacidad que ha tenido de evolucionar, y de anclar el proyecto en su realidad territorial.

**El futuro**, si realizamos este análisis podemos identificar los riesgos y las oportunidades que se presenten para el territorio, permite definir los objetivos y los desafíos que se plantean, con el propósito de poder determinar su vinculación deseada e integrarla en un PDRT.

**Materiales:**

- ✓ Papel periódico
- ✓ Marcadores
- ✓ Block de notas

**Instrucciones para realizar el Árbol de Competencias:**

- ✓ Conformar equipos de trabajo (se realizará en función de la cantidad de personas participantes en el taller).
- ✓ Cada grupo tiene a disposición el material necesario.
- ✓ Tienen 40 minutos para desarrollar el trabajo y 10 minutos para realizar la exposición.

**Pasos a seguir:**

- ✓ Dibujar un árbol que contenga (raíces-tronco-ramas).
- ✓ Elaborar una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) en el territorio ubicarlos en las raíces del árbol.
- ✓ Integrar todos los elementos identificados en las raíces y ubicarlos en el tronco del árbol
- ✓ En las ramas señalar los productos o servicios que podrían salir una vez realizado el análisis de las raíces y troncos.

La dinámica del árbol de competencias funciona en los dos sentidos; las ramas alimentan las raíces mediante la fotosíntesis y el humus de las hojas caídas. Las combinaciones biológicas son inmensas, pero también existen incompatibilidades insuperables.

Se debe trabajar respecto a las tres dimensiones de análisis;

1. **Líneas de productos:** se refiere a la caracterización del tipo de oferta de la organización, relativo a los objetivos del tema.
2. **Capacidad de Producción:** Se refiere a las condiciones que intervienen en la “producción”, incluye aspectos del marco normativo, legales, influencias externas, actores relevantes, restricciones internas y externas.
3. **Las competencias:** se refiere a la tecnología disponible, los recursos humanos, el diseño organizacional.

A continuación, se presenta un insumo para realizar el análisis de las dimensiones;

Dimensiones	Categorías	Elementos	Pasado	Presente	Futuro
Línea de productos					
Capacidad de producción					
Competencias “Organización, tecnología y finanzas”					



### g) Grupos Focales

Los grupos focales recopilan información a través de una interacción de un grupo determinado y del tema que se quiere tratar.

Los grupos focales contribuyen con la recolección y análisis de la información que se necesita en determinado tema.

- ✓ Se debe de contar con un moderador que tenga la capacidad de motivar a los participantes para que cada una de las personas pueda compartir sus ideas al grupo.
- ✓ Se debe de motivar la discusión en el tema de interés y mantener el orden en las conversaciones.
- ✓ Se debe de tener una ruta de preguntas a tratar que vayan en la línea de lo general a lo específico.

#### **Materiales necesarios para trabajar:**

- ✓ Espacio amplio para desarrollar la actividad
- ✓ Papel periódico
- ✓ Marcadores
- ✓ Mesas
- ✓ Sillas

#### **Instrucciones para desarrollar los grupos focales**

- ✓ Identificar el grupo de participantes (deben ser entre 6 y 10 participantes).
- ✓ Se tienen 30 minutos para desarrollar la discusión.
- ✓ Para contestarlas las preguntas se necesitan de diez a veinte minutos aproximadamente.
- ✓ El moderador tiene 10 minutos para que exponga algunas de las conclusiones.
- ✓ Se debe de contar con una agenda para controlar los tiempos

#### **Pasos a seguir:**

- ✓ El moderador da las indicaciones de trabajo.
- ✓ Desarrollar la conducción y discusión grupal.
- ✓ Presentar las conclusiones.







## h) Consulta de expertos o método Delphi

Es un proceso donde participa un grupo determinado considerados expertos en la temática a tratar con el fin de discutir y tener consensos frente a diferentes situaciones.

### **Materiales necesarios para trabajar:**

- ✓ Espacio amplio para desarrollar la actividad
- ✓ Papel periódico
- ✓ Marcadores
- ✓ Mesas
- ✓ Sillas

### **Instrucciones para desarrollar la lluvia de ideas:**

- ✓ Identificar los participantes a cada uno de los grupos
- ✓ Cada grupo dispone de su material para desarrollar la actividad
- ✓ Tienen 30 minutos para desarrollar su trabajo y 10 minutos para que lo expongan a todos los participantes

### **Pasos a seguir:**

- ✓ El moderador da las indicaciones de trabajo
- ✓ Se debe de tener una agenda para controlar los tiempos
- ✓ Diseño de una guía de temas o problemas a tratar
- ✓ Realizar el cuestionario de preguntas que se van a ir desarrollando
- ✓ Desarrollo la conducción y discusión grupal de acuerdo con los temas a tratar
- ✓ Se realizar una presentación de las principales conclusiones

### i) Matriz de criterios para priorización de proyectos

<b>Nombre del proyecto:</b>	INDICAR EL NOMBRE DEL PROYECTO
-----------------------------	--------------------------------

Ejes evaluativos	Variables	Resultado	Intensidad	Intensidad del eje
------------------	-----------	-----------	------------	--------------------

Articulación Institucional				
1. Alineamiento con los ejes estratégicos e inter-sectoriales de la PEDRTS	b. La iniciativa no está claramente alineada con ninguno de los ejes para el DRTS definidos en la PEDRTS	50	Medio	Medio
2. Contribución a la creación de capacidades territoriales y organizacionales	c. El proyecto contribuye solo a crear capacidades en infraestructura en los territorios	50	Medio	
3. Articulación con el estado de los territorios según el resultado de la aplicación de la Línea Base de indicadores territoriales  <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 2px; text-align: center;">Grado de atención prioritaria</div>	a. La iniciativa se ejecutará en territorios en rojo de acuerdo a los indicadores de Línea Base	100	Alto	
4. Alineamiento del proyecto con las prioridades políticas establecidas por los Ministros Rectores  <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 2px; text-align: center;">Líneamientos Rectoriales</div>	b. La iniciativa no está claramente alineada con ninguna de las prioridades políticas establecidas por los ministros	50	Medio	
5. Vinculación con las poblaciones de atención prioritaria en el DRTS definidas en la Ley 9036	b. La iniciativa no representa un acción afirmativa para ninguna de las poblaciones de atención prioritaria definidas en la Ley 9036	50	Medio	
6. Vinculación con las áreas geográficas de mayor rezago social y económico	b. La iniciativa se ubica en territorios con distritos y cantones con mayor rezago social	50	Medio	
7. Alineamiento de la iniciativa con otros instrumentos de planificación del territorio	c. La iniciativa puede alinearse con el objetivo de algunos de los instrumentos de planificación del desarrollo territorial	30	Bajo	
8. Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible  <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 2px; text-align: center;">Objetivos de Desarrollo Sostenible</div>	b. La iniciativa no se vincula de manera directa con ninguno de los ODS	50	Medio	
9. Alineamiento con los ejes estratégicos para el DRTS definidos por el Inder para el periodo 2018-2022	b. La iniciativa no se relaciona de manera directa con alguna de las líneas estratégicas para el DRTS del Inder 2018-2022	50	Medio	
10. Contribución directa a los efectos que se quieren lograr en el territorio	a. La iniciativa presenta una contribución directa a los efectos esperados sobre el DRTS y establecidos en la cadena de resultados	100	Alto	
11. Contribución a la creación de capacidades territoriales y organizacionales	c. La iniciativa contribuye a la creación únicamente de capacidades en grupos de personas o familias	30	Bajo	
12. Contribución de visión de futuro del territorio	b. La iniciativa no tiene una contribución directa al alcance de la visión de futuro	50	Medio	
13. Apoyo que le da el CD a la iniciativa	a. La iniciativa cuenta con el apoyo unánime del CD	100	Alto	

**RESULTADO: 58,46**

**NO ACEPTADO**

## Elaboración de escenarios

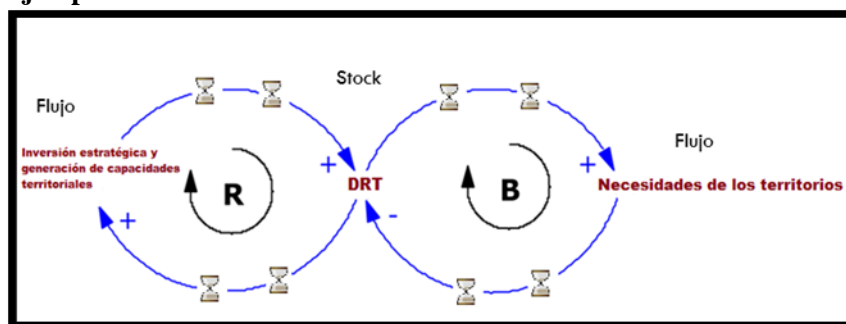
- ...Un escenario puede entenderse como una modelización de un entorno futuro seguido de un análisis sobre las previsible consecuencias sobre el problema (v.gr. Nuevo perfil docente ante un mundo diferente).
- “Un escenario es una hipotética secuencia de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en procesos causales o puntos de decisión”



El objetivo de la elaboración de escenarios no es predecir el futuro sino anticipar qué consecuencias tienen para el problema diferentes situaciones probables o posibles.

### ❖ Defino el sistema y la dinámica territorial

#### Ejemplo



Para la construcción de escenarios se necesitan identificar los siguientes elementos:

- 1) Identificación de variables que conforman esa dinámica
- 2) Identificación de actores
- 3) Los factores de cambio que pueden afectar las variables medio
- 4) Los hechos portadores de futuro
- 5) Tendencias
- 6) Selección del escenario-apuesta

La unión de estos seis elementos nos da las condiciones bajo las cuales se estaría alcanzando el objetivo propuesto.

Objetivo propuesto (medio+ fin)			
Factores de cambio	Hechos portadores de futuro	Tendencias	Hipótesis secundarias (formular)

Estas hipótesis secundarias son las que le dan fuerza o debilidad al alcance del objetivo.

En la formulación de estas hipótesis se consideran tres elementos (Factores de cambio, Hechos portadores de futuro, Tendencias), así como los actores que subyacen en ellos.

#### **j) Aplicación del software Project**

- ✓ Un **proyecto** es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único
- ✓ La **administración de proyectos** es; un conjunto de disciplinas que se usan para organizar un equipo de personas asignadas temporalmente para alcanzar los objetivos de un proyecto.
- ✓ Es una poderosa herramienta de software que le ayuda a aplicar los conceptos de administración de proyectos para completar estos dentro del tiempo y presupuesto definidos.

#### **Materiales:**

- ✓ Computadora
- ✓ Video beam

#### **Instrucciones para desarrollar la actividad**

##### **Indicaciones:**

- ✓ Conformar equipos de trabajo.
- ✓ Cada grupo dispone de su material para desarrollar la actividad.
- ✓ Tienen 60 minutos para desarrollar su trabajo y 15 minutos para que lo expongan a todos los participantes.

##### **Pasos a seguir**

- ✓ Definición del proyecto
- ✓ Creación de un plan de proyecto
- ✓ Fijación de la fecha de inicio
- ✓ Especificación de las tareas
- ✓ Duración de las tareas
- ✓ Asignación de recursos
- ✓ Vinculación de las tareas
- ✓ Revisar el plan
- ✓ Definición de líneas de base
- ✓ Valores reales
- ✓ seguimiento del proyecto
- ✓ Realizar ajustes
- ✓ Evaluación del proyecto

Anexo 3, Instrumentos para aplicar en los talleres

**a) Análisis retrospectivo del territorio**

<b>Factor de desarrollo</b>	<b>Hace 10 años</b>	<b>El día de hoy</b>

**b) Análisis de la Visión**

Visión

territorial: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Reto

territorial: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Especialización

territorial: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Horizonte

temporal: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Síntesis


general: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c) Encuesta “Aspiraciones territoriales”

Mayores potencialidades del territorio




Mayores limitaciones del territorio




Nuestras aspiraciones del territorio



3 proyectos más importantes



Sector más vulnerable



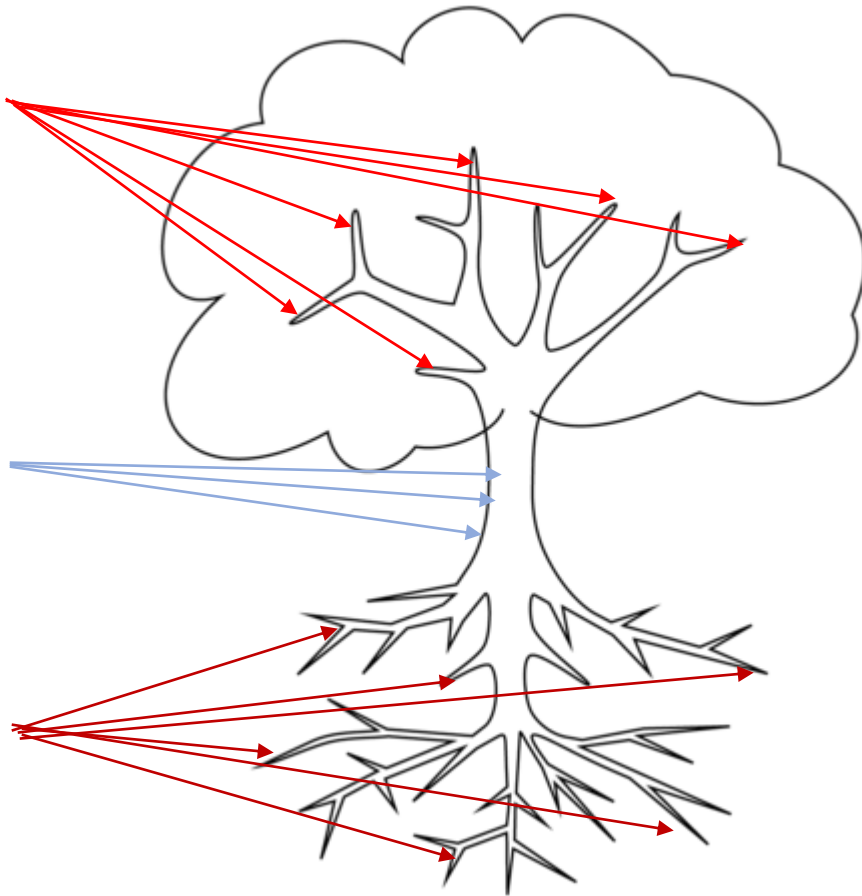
d) Análisis de capacidades y competencias territoriales “Árbol de Giget”

Característica clave del territorio      Pasado: Lo tuvo      Presente: Lo tiene      Futuro: Lo tendrá

Bienes y servicios territoriales: ¿qué bienes y servicios entrega el territorio al territorio mismo, al país, al mundo?

Capacidades del territorio: ¿qué potencialidades muy fuertes tiene el territorio para hacer cosas?

Competencias del territorio: ¿qué hace el territorio muy bien?



Síntesis general análisis de pertinencia:

---

---

---




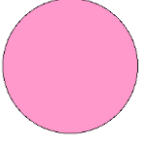

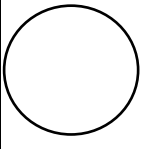
---

---

---



e) Análisis de juego de expertos y actores visión: “Ábaco de Regnier”

	Opinión muy favorable	Opinión favorable	Existe duda	Opinión desfavorable	Opinión muy desfavorable	No emite opinión
<b>Visión de futuro</b>						
<b>Visión</b>						

Síntesis general del juego de actores:

---



---



---



---



---



---

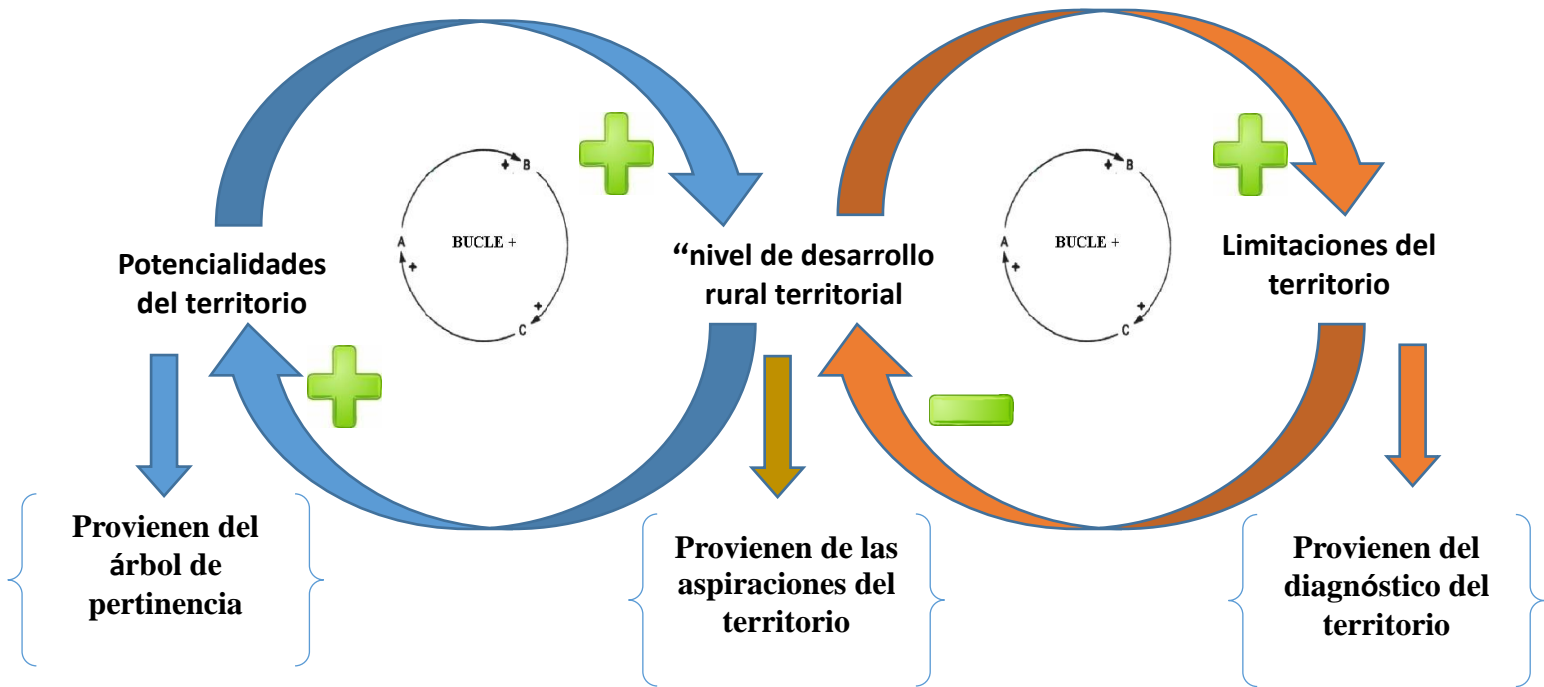


---



---

f) La dinámica territorial “Diagrama de Forester”



Síntesis general dinámica del sistema territorial:

---



---



---



---



---



---



---



---

g) Análisis estructural de la dinámica territorial: Aplicación de la matriz de impacto cruzado

	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8	Var9	Var10
Var1	0									
Var2		0								
Var3			0							
Var4				0						
Var5					0					
Var6						0				
Var7							0			
Var8								0		
Var9									0	
Var10										0

Rangos de influencia:

0=La variable no tiene influencia sobre la otra

1=La variable tiene una influencia débil sobre la otra

2=La variable tiene una influencia moderada sobre la otra

3=La variable tiene una influencia fuerte sobre la otra

4 ó P= La variable tiene una influencia muy fuerte sobre la otra



i) Análisis de juego de actores territoriales con matriz de impacto cruzado

	Act1	Act2	Act3	Act4	Act5	Act6	Act7	Act8	Act9	Act10
Act1	0									
Act2		0								
Act3			0							
Act4				0						
Act5					0					
Act6						0				
Act7							0			
Act8								0		
Act9									0	
Act10										0

**Rangos de influencia:**

0= El actor no tiene influencia sobre el otro actor

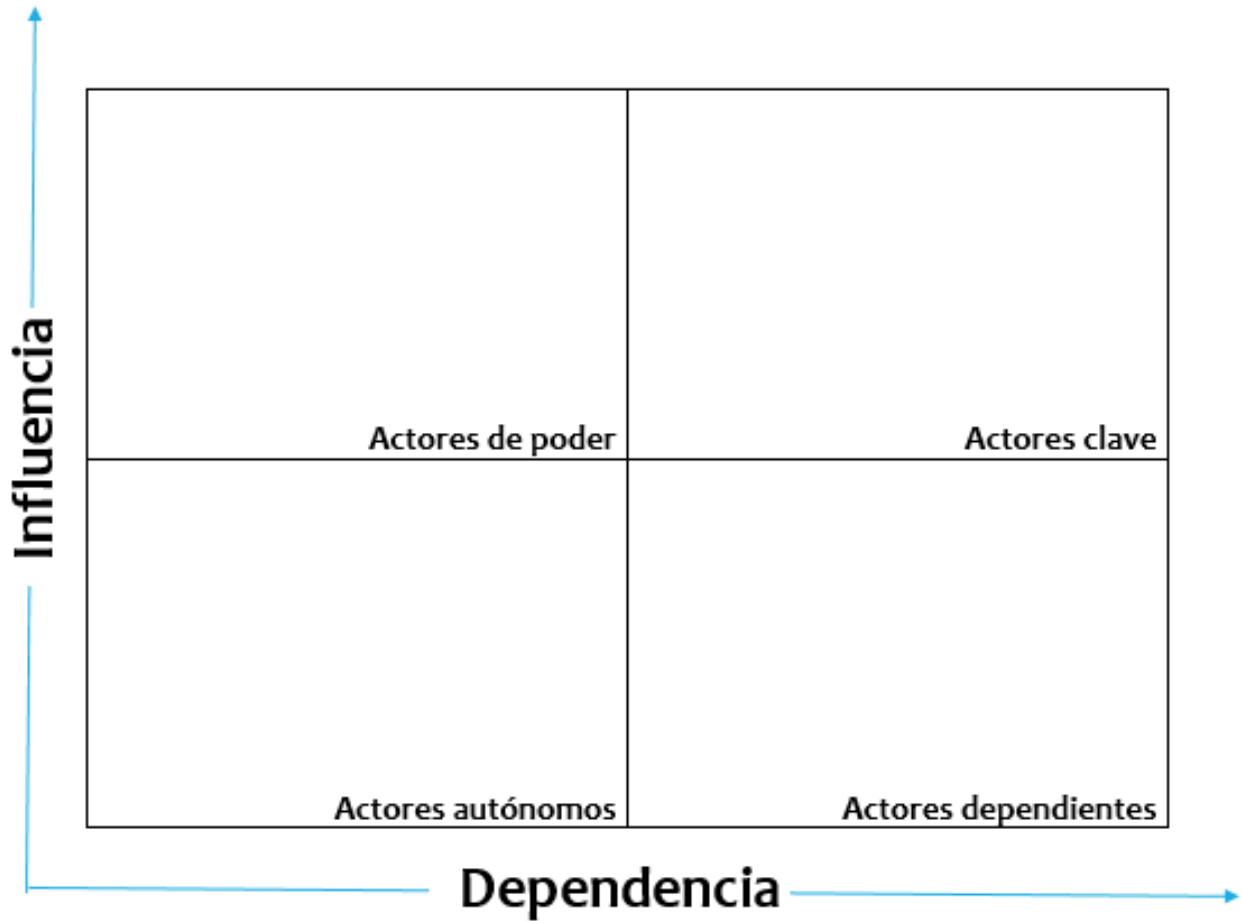
1=El actor tiene influencia sobre los procesos de gestión del otro actor

2= El actor tiene influencia sobre los proyectos del otro actor

3= El actor tiene influencia sobre la misión del otro actor

4 ó P= El actor tiene influencia sobre la existencia del otro actor

j) Análisis de actores territoriales con matriz de impacto cruzado



Síntesis general del juego de actores:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

k) Análisis de hipótesis de futuro: “Ábaco de Regnier”

Hipótesis de Futuro	Actitud muy favorable	Actitud favorable	Existe duda	Actitud desfavorable	Actitud muy desfavorable	No emite opinión
						
<b>Hipótesis 1:</b>						
<b>Hipótesis 2:</b>						
<b>Hipótesis 3:</b>						
<b>Hipótesis 4:</b>						
<b>Hipótesis 5:</b>						

Síntesis general del análisis de hipótesis de futuro:

---



---



---



---



---



---

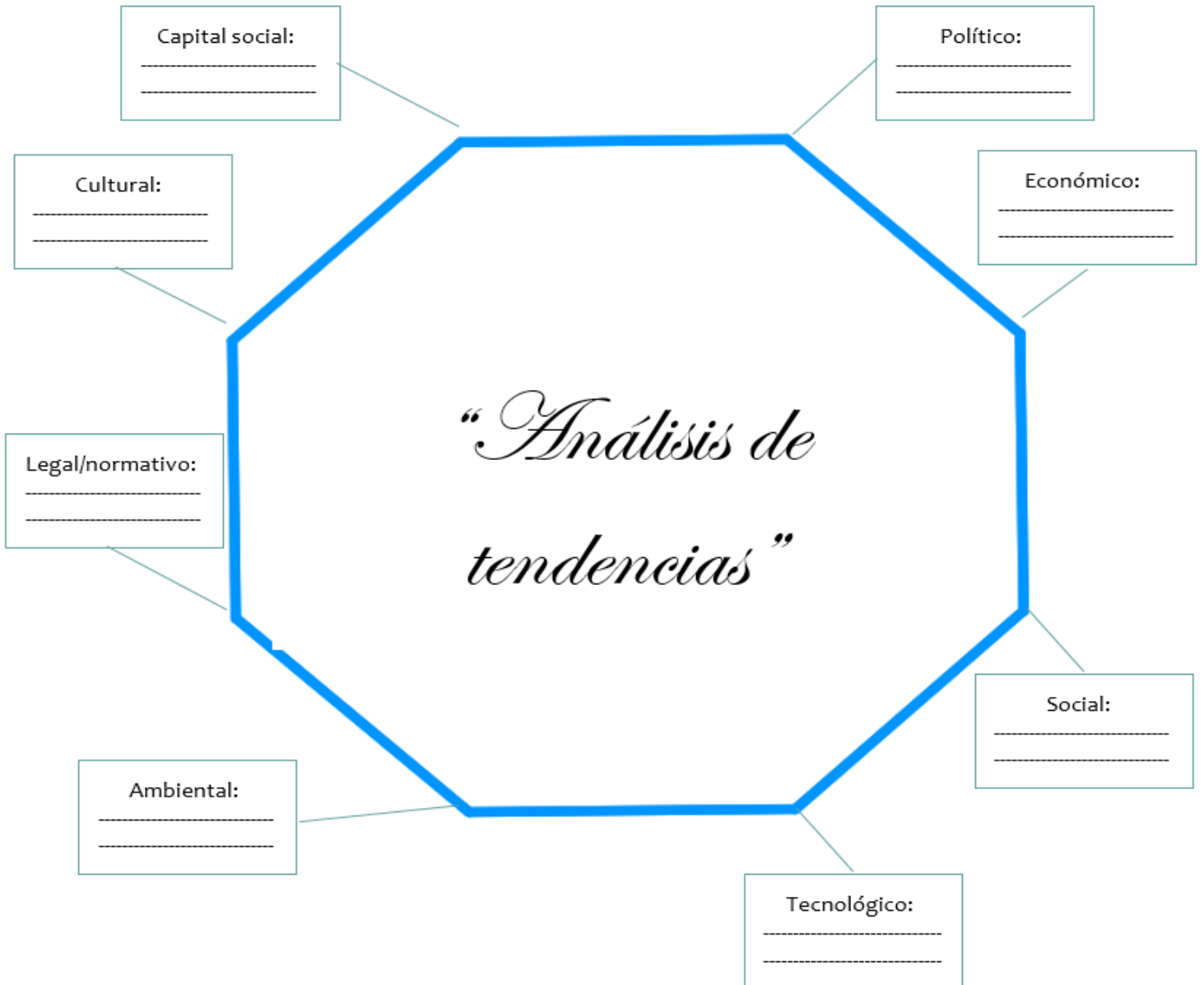


---



---

**1) Análisis de tendencias: Octágono “environmental scanning”**



Síntesis análisis de tendencias:

---

---

---

---

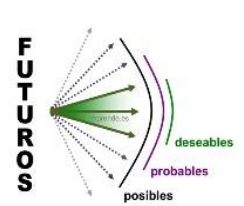
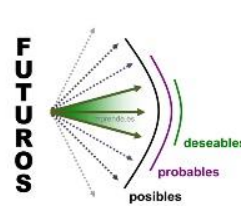
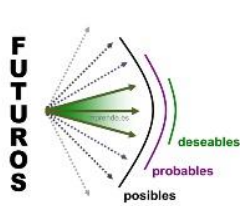
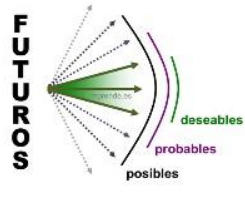
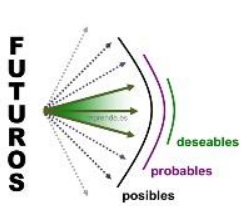
---


---



m) Identificación de aspectos de futuro “HPF y Cisnes negros”

HPF	Ámbito	Valoración					
		Muy seguro de que ocurre	Seguro de que ocurre	Con duda de que ocurra	Seguro que no ocurre	Muy seguro que no ocurre	Sin opinión
	Político						
	Económico						
	Social						
	Tecnológico						
	Ambiental						
	Legal/normativo						
	Cultural						
	Capital social						



	Ámbito	Valoración					
		Muy seguro de que ocurre	Seguro de que ocurre	Con duda de que ocurra	Seguro que no ocurre	Muy seguro que no ocurre	Sin opinión
	Político						
	Económico						
	Social						
	Tecnológico						
	Ambiental						
	Legal/normativo						
	Cultural						
	Capital social						

n) Construcción de escenarios “Probabilidades simples”

Hipótesis		Escala nominal	Escala numérica	Elección del experto
Hipótesis de futuro 1 (HF1)	¿cuál es la probabilidad de que en los próximos diez años se dé o se compruebe esta hipótesis de futuro?	MP= Muy probable	0,85 a 0,99	
		Probable	0,71 a 0,84	
		Medianamente probable	0,50 a 0,70	
		Poco probable	0,24 a 0,49	
		Muy poco probable	0,01 a 0,23	
Hipótesis de futuro 2	¿cuál es la probabilidad de que en los próximos diez años se dé o se compruebe esta hipótesis de futuro?	MP= Muy probable	0,85 a 0,99	
		Probable	0,71 a 0,84	
		Medianamente probable	0,50 a 0,70	
		Poco probable	0,24 a 0,49	
		Muy poco probable	0,01 a 0,23	
Hipótesis de futuro 3	¿cuál es la probabilidad de que en los próximos diez años se dé o se compruebe esta hipótesis de futuro?	MP= Muy probable	0,85 a 0,99	
		Probable	0,71 a 0,84	
		Medianamente probable	0,50 a 0,70	
		Poco probable	0,24 a 0,49	
		Muy poco probable	0,01 a 0,23	
Hipótesis de futuro 4	¿cuál es la probabilidad de que en los próximos diez años se dé o se compruebe esta hipótesis de futuro?	MP= Muy probable	0,85 a 0,99	
		Probable	0,71 a 0,84	
		Medianamente probable	0,50 a 0,70	
		Poco probable	0,24 a 0,49	
		Muy poco probable	0,01 a 0,23	
Hipótesis de futuro 5	¿cuál es la probabilidad de que en los próximos diez años se dé o se compruebe esta hipótesis de futuro?	MP= Muy probable	0,85 a 0,99	
		Probable	0,71 a 0,84	
		Medianamente probable	0,50 a 0,70	
		Poco probable	0,24 a 0,49	
		Muy poco probable	0,01 a 0,23	

**o) Construcción de escenarios “Condicionalidades positivas y negativas”**

¿cuál es la probabilidad de que en los próximos diez años se dé la hipótesis HF1, HF2. HF3, HF4, HF5 <b>SI</b> también se dan las demás hipótesis?					
	HF1	HF2	HF3	HF4	HF5
HF1					
HF2					
HF3					
HF4					
HF5					

¿cuál es la probabilidad de que en los próximos diez años se dé la hipótesis HF1, HF2. HF3, HF4, HF5 <b>NO</b> se dan las demás hipótesis?					
	HF1	HF2	HF3	HF4	HF5
HF1					
HF2					
HF3					
HF4					
HF5					

Síntesis general construcción de escenarios:

---



---



---



---



---



---



---



---

p) Análisis de juego de expertos y actores: “Ábaco de Regnier”

Tendencia fuerte que afecta significativamente la dinámica territorial	Actitud muy favorable	Actitud favorable	Existe duda	Actitud desfavorable	Actitud muy desfavorable	No emite opinión
						
<b>Político:</b>						
<b>Económico:</b>						
<b>Social:</b>						
<b>Tecnológico:</b>						
<b>Ambiental:</b>						
<b>Legal/normativo</b>						
<b>Cultural:</b>						
<b>Capital social</b>						

Síntesis general del juego de actores:

---



---



---

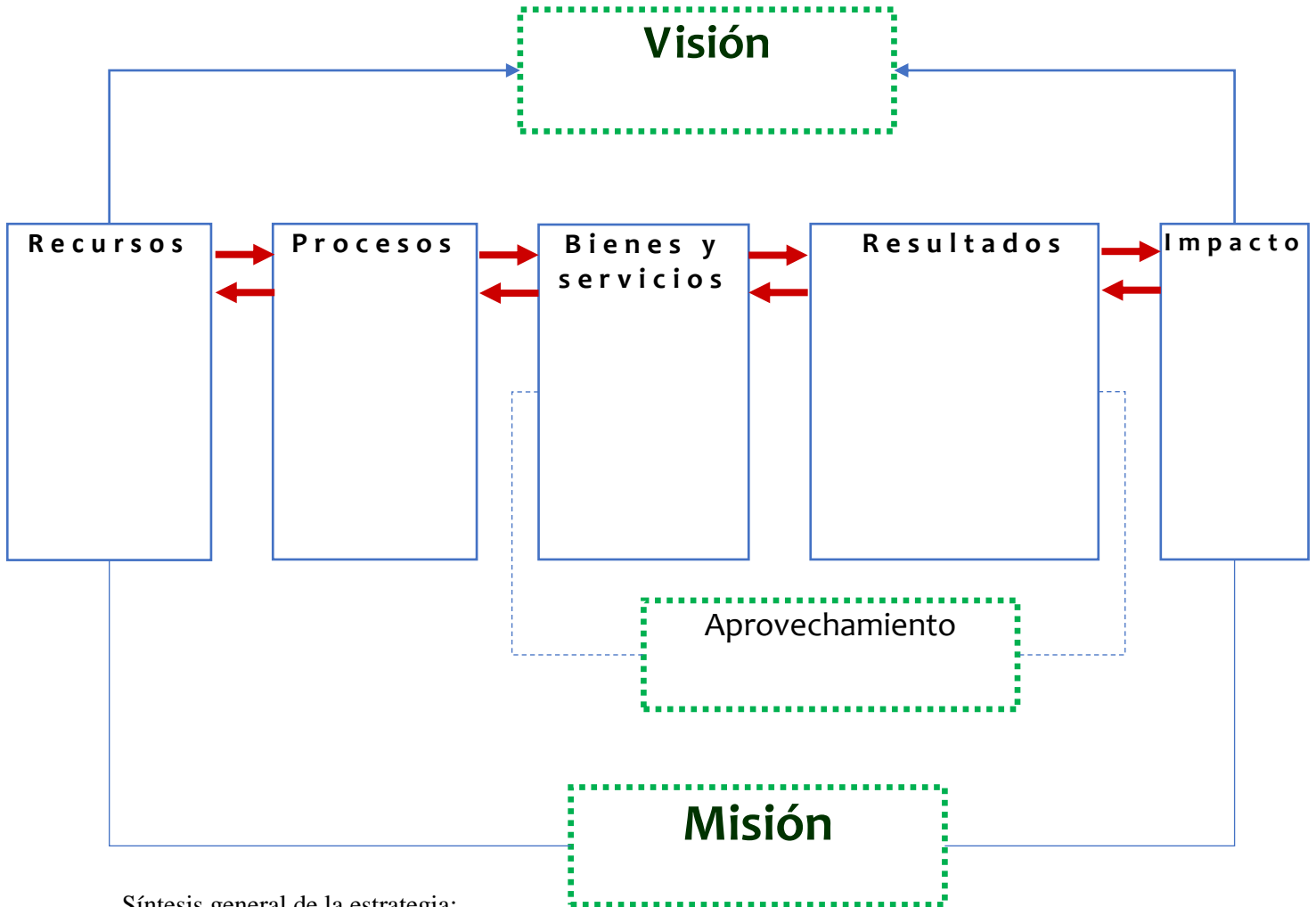


---



---

q) La cadena de resultados “Diseño de la estrategia”



Síntesis general de la estrategia:

---

---

---

---

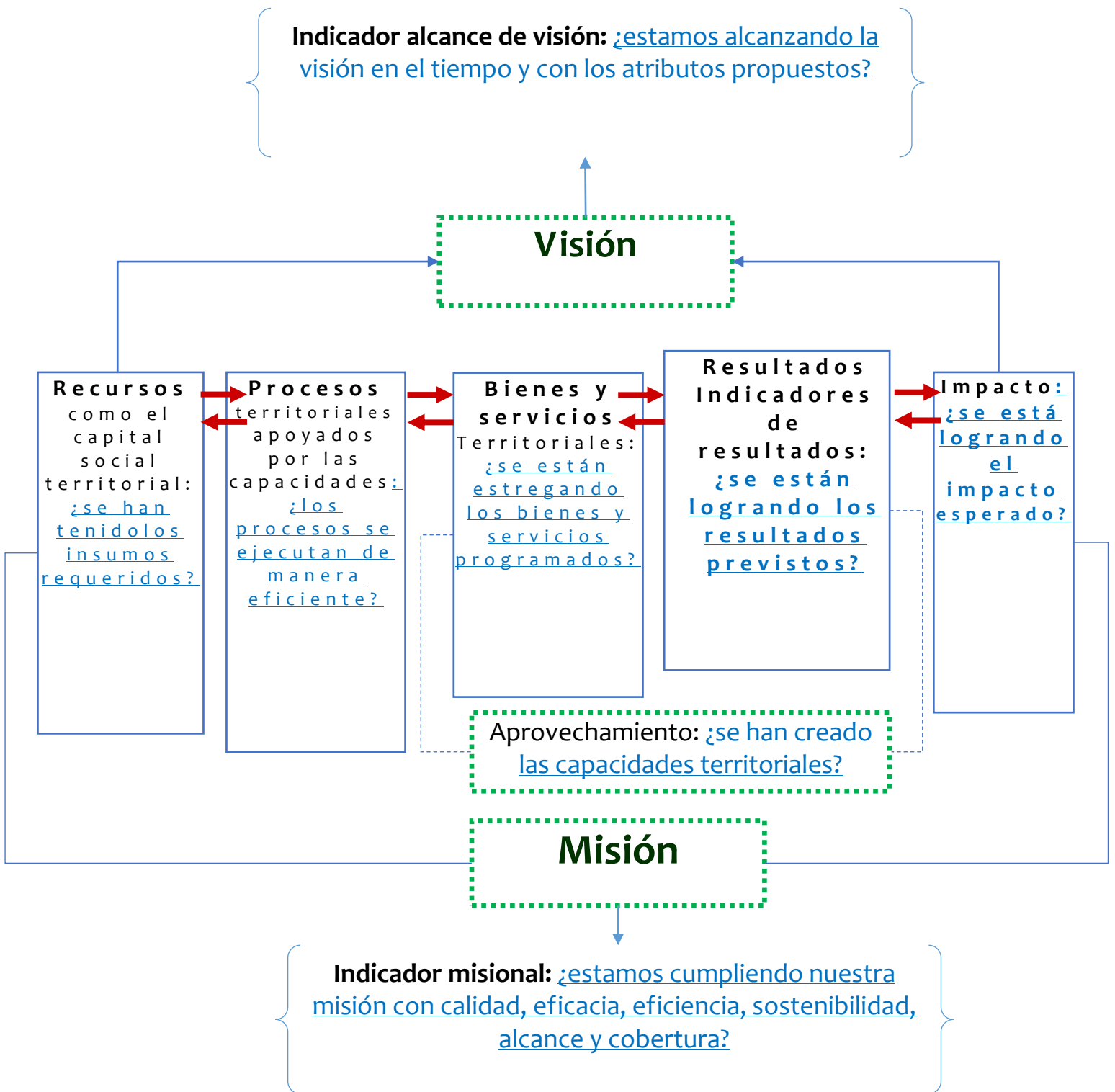
---

---

---

---

r) La cadena de resultados “Indicadores para seguimiento y evaluación”



## **Anexo 5 Instrumento guía para la conformación del documento PDRT**

### **Palabras del Presidente del Comité Directivo del CTDR**

Los **PDRT**; Constituye una herramienta que impulsa la autogestión y permite territorializar planes, programas y proyectos (política pública), por medio de la atención diferenciada a territorios de mayor rezago, orientando la inversión pública, fomento a la diversificación y generación de ingresos y empleo rural, así como la promoción de vínculos entre los ámbitos rural y urbano.

#### **Presentación**

#### **Metodología**

#### **Actores**

#### **Caracterización del territorio**

Estado de los Recursos Naturales

Cantidad de la población

Extensión del km<sup>2</sup>

Estructura productiva

Importante incluir turismo

Principales indicadores sociales

Manifestaciones culturales

Conformación política

Cuántos municipios

Actores clave en el territorio

Mapa del territorio

Caracterización del CTDR ¿Cómo está conformado?

Marco Legal PDRT

Porque un PDRT (Ley 9036 y Reglamento) /Acuerdo CD-CTDR

Visión del Territorio

Compromiso con valores

Análisis exploratorio

Análisis estructural territorial

Análisis de actores territoriales

Construcción de escenarios territoriales

Selección del escenario apuesta

Diseño de la estrategia

Ejes estratégicos

Objetivos- Indicadores- Metas

Cadena de resultados

Criterios para la selección y priorización de iniciativas

Sistema de seguimiento y evaluación

Indicadores

## **Anexo 6 Guía detallada de presentación del documento PDRT**

Como parte del proceso de comunicación de la CE del CD y la facilitación técnica del Asesor territorial se presente el PDRT en una sesión del Comité Directivo

Los **PDRT**; Constituye una herramienta que impulsa la autogestión y permite territorializar planes, programas y proyectos (política pública), por medio de la atención diferenciada a territorios de mayor rezago, orientando la inversión pública, fomento a la diversificación y generación de ingresos y empleo rural, así como la promoción de vínculos entre los ámbitos rural y urbano.

Punto de agenda; Presentación del PDRT

Información base a presentar

1. Describir la importancia contar con un PDRT, con enfoque prospectivo
2. Líneas estratégicas 2018-2022: gobernanza, competitividad, ordenamiento territorial
3. Enfoque de gestión para resultados en el desarrollo
4. Instrumentos de planificación alineados al PDRT
5. Acuerdo Comité Directivo
6. Mapa del territorio
7. Metodología para la formulación del PDRT con enfoque prospectivo
8. Diseño de la estrategia para el desarrollo del territorio con enfoque prospectivo
9. Matriz de criterios para priorización de proyectos
10. Proyectos priorizados
11. Sistema de seguimiento y evaluación PDRT con enfoque prospectivo.

**Responsables:** Comisión especial del CD y equipo técnico de apoyo

**Producto esperado;** acuerdo del Comité Directivo para que el PDRT sea presentado en la Asamblea del CTDR.



## **Anexo 7 Guía general de presentación del documento PDRT**

Mediante acuerdo del CD y coordinaciones internas se procede a la realización de la presentación del PDRT en Asamblea al CTDR.

Se debe recordar que;

Los **PDRT**; Constituye una herramienta que impulsa la autogestión y permite territorializar planes, programas y proyectos (política pública), por medio de la atención diferenciada a territorios de mayor rezago, orientando la inversión pública, fomento a la diversificación y generación de ingresos y empleo rural, así como la promoción de vínculos entre los ámbitos rural y urbano.

Punto de agenda; Presentación del PDRT a la Asamblea del CTDR


Información base a presentar

1. Describir la importancia contar con un PDRT
2. Prospectiva, gobernanza, competitividad y ordenamiento territorial
3. Gestión para resultados en el desarrollo
4. Mapa del territorio
5. Metodología para la Formulación del PDRT
6. Diseño de la estrategia para el desarrollo del territorio
7. Proyectos priorizados
8. Sistema de seguimiento y evaluación

**Responsables:** Comisión especial del CD y equipo técnico de apoyo


**Producto esperado:** Aprobación del PDRT por parte de la Asamblea de Consejo Territorial de Desarrollo Rural

## Anexo 8 Divulgación de los PDRT



### Divulgación de los PDRT

La realización de un proceso de comunicación de claridad y transparencia de lo que se está haciendo en cada uno de los territorios rurales es fundamental, recordando que los PDRT, Constituye una herramienta que impulsa la autogestión y permite territorializar planes, programas y proyectos (política pública), por medio de la atención diferenciada a territorios de mayor rezago, orientando la inversión pública, fomento a la diversificación y generación de ingresos y empleo rural, así como la promoción de vínculos entre los ámbitos rural y urbano.



### Tres elementos clave en el proceso de comunicación y divulgación PDRT



Selección de contenido		Selección de temas	Selección de emisores	Selección de receptores	Selección de medios	Estrategia vía de "feedback"
Contenidos		Temas que se deben divulgar	Selección de emisores	Selección de receptores	Selección de los medios	Estrategia vía de "feedback"
1	<input type="checkbox"/> <b>Importancia de formular, reformulación o actualizar de los PDRT</b>	Es fundamental divulgar el mandato legal que respalda la formulación de los PDRT, la importancia para el territorio y su vinculación con la planificación local, regional y nacional	Comisión especial del CD y equipo técnico de apoyo	Actores sociales, institucionales, gobierno local, empresa privada, ONG	Correo electrónico para facilitar la comunicación, reunión de trabajo con los actores territoriales, talleres de coordinación para informar su importancia tanto a nivel territorial, interterritorial y regional.	Habilitar el email del CD para que los interesados consulten y expresen aspectos que son de importancia de acuerdo al interés de los actores. Estos mecanismos de "feedback" deben ser lo más discretos y confidenciales posibles.
2	<input type="checkbox"/> <b>Divulgación del PDRT en foros territoriales</b>	Es fundamental divulgar el PDRT en los diferentes foros que de una u otra manera fortalece en trabajo a nivel territorial	Comisión especial del CD y equipo técnico de apoyo	Actores sociales, institucionales, gobierno local, empresa privada, ONG	Participar del espacios como Comités Sectoriales Locales (COSEL), Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), Concejos Municipales, Consejo Regional de Desarrollo (COREDES), entre otros de importancia para el territorio	Habilitar el email del Comité Directivo del CTDR en donde puedan expresar sus inquietudes y aportes sobre el tema de su interés.

## Bibliografía

- Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2010). Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas. Madrid: AECID.
- Aldao Juan Pablo, Vitale Javier, Da Viá Ana (2017). La Planificación Estratégica para el Posicionamiento Institucional. Caso de Estudio: Asociación Latinoamericana de Jueces del Trabajo. Editorial Académica Española. España. 116 p. ISBN-13: 978-3-8484-6810-2. <https://www.eae-publishing.com/catalog/details//store/gb/book/978-3-8484-6810-2/la-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-para-el-posicionamiento-institucional>
- Baena, G. (2015) Planeación Prospectiva Estratégica: Teorías, metodologías y Buenas Prácticas en América Latina. Proyecto Papime No. Pe300414.
- Barrientos, Julia y Vitale, Javier, (2016). Los desafíos institucionales de la prospectiva territorial en la construcción social de futuros para la sustentabilidad de los territorios en Terceras Jornadas de Planificación para el Desarrollo. Santiago de Chile, ILPES-CEPAL, 18 y 19 de mayo
- Dirección de Desarrollo Territorial. (2001). Estado del arte de la construcción de visiones. Bogotá. Departamento Nacional de Planeación.
- Godet, Michael (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Editorial: Gerpa. Manual Gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno. Mideplan, 2012.
- Medina, Javier. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica. Santiago de Chile, ILPES-CEPAL-ONU. Cap. 4.
- MIDEPLAN, 2005, Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial, Mideplan, Chile.
- Nirenberg, Olga y otras. Evaluar para la Transformación: Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. PAIDÓS, 2000.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) Manual de Planificación, Seguimiento y evaluación de los Resultados de Desarrollo. Estados Unidos de América, <http://www.undp.org/eo/handbook>