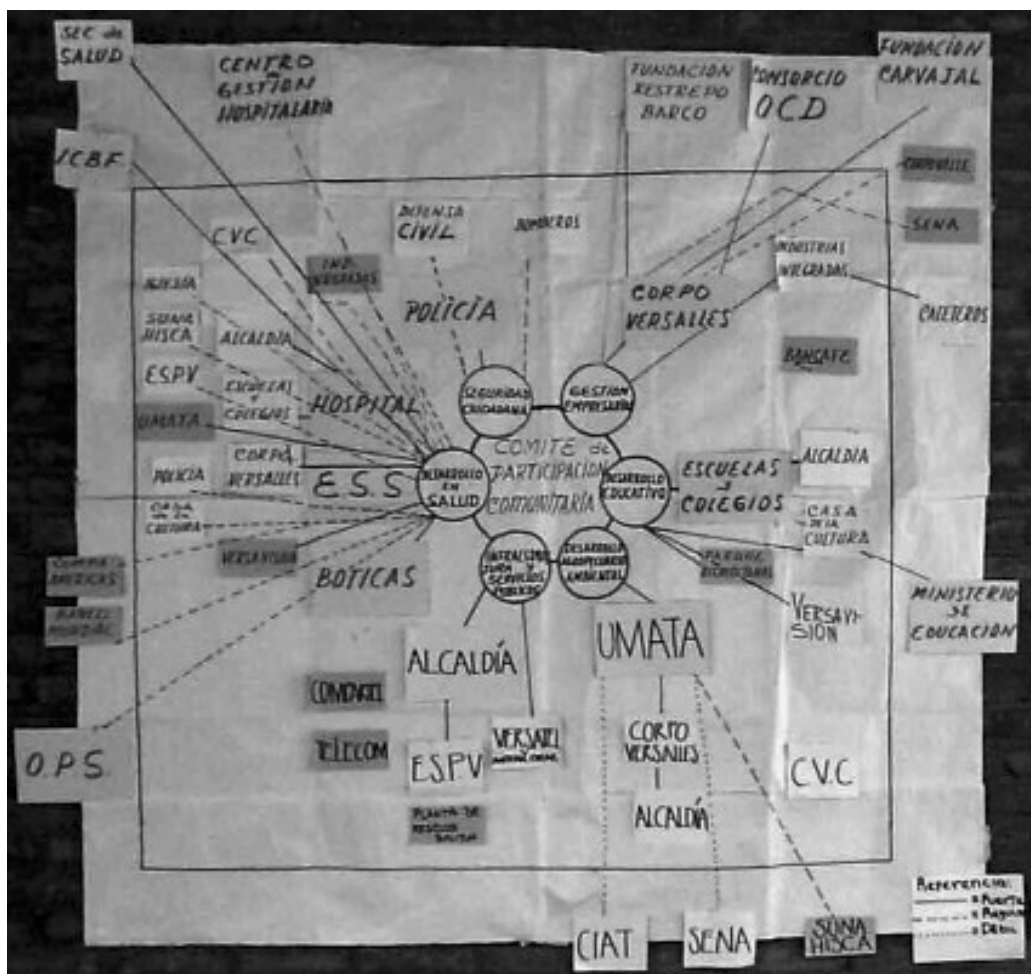




Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural

# Formación de Grupos de Trabajo para procesos de Desarrollo Empresarial Rural



## Manual de Campo

Mark Lundy  
María Verónica Gottret  
Carlos Felipe Ostertag

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>BASES TEÓRICOS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL EN UN CONTEXTO TERRITORIAL</b>	<b>7</b>
<b>DIAGNÓSTICO BÁSICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL</b>	<b>13</b>
<b>PLANEACIÓN PARA LA ACCIÓN</b>	<b>29</b>
<b>SISTEMA DE MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	<b>39</b>

## 1. Introducción

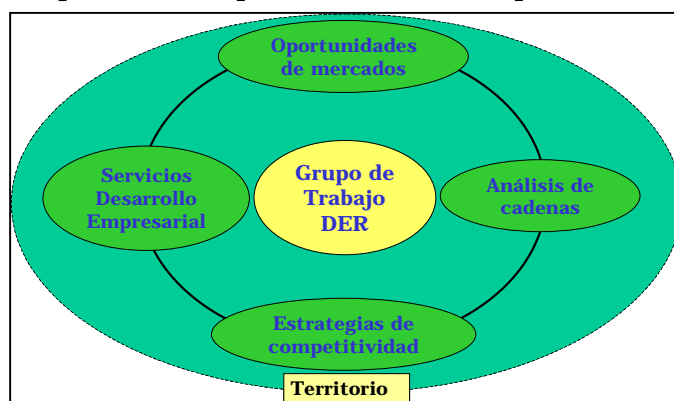
Hoy en día un gran porcentaje de las poblaciones rurales en América Latina se encuentra frente a una encrucijada. Por un lado sus productos tradicionales pierdan valor en un mercado cada día más globalizado y, por otro, su base de recursos naturales se reduce a causa de presiones de sobrevivencia que premia la comida de hoy frente la existencia del recurso para mañana. Como resultado muchas familias han abandonada el campo en búsqueda de mejores opciones en las ciudades, capitales y hasta en el extranjero sin poder lograr medios de vida dignos para sus miembros.

Frente a esta realidad existen organizaciones donantes que apoyan proyectos de desarrollo rural enfocados hacia el aumento de los ingresos de las familias rurales. Sin embargo, muchos de estos proyectos contemplan una sola parte de la cadena productiva y, por ende, tienen una efectividad limitada. Un ejemplo clásico de este enfoque es el proyecto que logra - con mucho esfuerzo y recursos - aumentar significativamente la productividad de los pequeños productores pero que estrella contra la falta de un mercado para este producto adicional, dejando así los productores desilusionados y, a menudo, con menores ingresos que antes. Esta situación se debe no a la falta de recursos o el trabajo en apoyar a las poblaciones rurales sino a un desconocimiento sistemático de conceptos como identificación de mercados, visión de cadena y agregación de valor que resultan claves para enfocar mejor los proyectos de desarrollo rural.

El Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, mediante su proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural y socios locales en Honduras, Nicaragua, Colombia y Perú, ha venido desarrollando metodologías que pretenden responder a las necesidades de las entidades de desarrollo rural en el campo de desarrollo empresarial rural, DER. En la actualidad el Centro cuenta un enfoque territorial para el DER compuesto por cuatro pasos metodológicos interconectados que buscan promover la creación de capacidades locales para procesos sostenidos de desarrollo empresarial. Los cuatro elementos son: (a) la conformación de grupos de trabajo locales en el tema DER, (b) la identificación de oportunidades de mercado, (c) el análisis de cadenas productivas y la generación de estrategias para aumentar su competitividad y (d) la facilitación de mercados de servicios de desarrollo empresarial en zonas rurales.

Gráfico 1

### Enfoque territorial para el Desarrollo Empresarial Rural



En cada uno de estos elementos hay momentos de organización y planeación y otros de acción. Los primeros – de organización y planeación – sirven para generar, sistematizar y compartir información y conocimientos con el fin de

construir consensos para orientar las acciones y, a la vez, aumentar las probabilidades de éxito de dichas actividades. La relación entre estos momentos aparece en la siguiente tabla.

*Tabla 1*  
**Planeación, organización y acción:**  
**Momentos claves para el desarrollo empresarial rural**

<b>Planeación y organización</b>	<b>Producto(s) intermedio(s)</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Procesos y acciones a establecer</b>
Formación de grupo de trabajo DER	- Diagnóstico DER territorial - Plan de acción - Sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje	2 a 3 meses	- Consenso sobre qué hacer y cómo y cuándo hacerlo. - Concertación y coordinación de acciones entre actores.
Identificación de oportunidades de mercado	- Estudio rápido de mercados (locales, regionales y nacionales) - Caracterización de opciones de mercados - Selección participativa de opciones de mercado	3 a 4 meses	- Establecimiento de relaciones con actores de mercados. - Generación, análisis y difusión de inteligencia de mercados.
Análisis participativa de cadenas	- Un proyecto productivo integrado diseñado por cadena priorizada.	3 a 4 meses	- Implementación de acciones de investigación y desarrollo del proyecto productivo integrado para mejorar el funcionamiento de la cadena.
Identificación de oferta, demanda y vacíos en servicios de apoyo locales	- Diagnóstico de oferta, demanda y vacíos en servicios de desarrollo empresarial en un territorio. - Diseño de estrategias para fortalecer los servicios de desarrollo empresarial del territorio.	3 a 4 meses	- Mejoramiento de servicios de desarrollo empresarial rurales existentes en el territorio. - Establecimiento de nuevos servicios de desarrollo empresarial rural demandados en el territorio

Al finalizar este proceso, el territorio debe contar con un grupo de trabajo compuesto por varias organizaciones con capacidades para: (a) identificar oportunidades de mercado relevantes para el territorio y diversos grupos poblacionales o ecosistemas; (b) analizar desde múltiples puntos de vista cadenas de valor y proponer acciones concretas en investigación y desarrollo para aumentar su competitividad, y; (c) coordinar continuamente ofertas y demandas para servicios de apoyo e incentivar la formación de mercados para servicios de apoyo.

A pesar de presentar el enfoque territorial como un proceso con contenidos fijos, se espera adaptaciones e innovaciones importantes basadas en las condiciones del territorio donde se implementa esta metodología, las capacidades e interés de los participantes y las necesidades que surgen de esta interfaz.

### **Objetivos de la guía**

El presente documento tiene como objetivo plantear un proceso metodológico para la conformación de un grupo de trabajo en el tema de desarrollo empresarial rural en un territorio específico. Dicho grupo servirá como el punto focal para el diseño e

implementación de diversas estrategias para dinamizar la economía rural, promover mejores vínculos entre pequeños productores y el mercado y contribuir al mejoramiento de los medios de vida de la población rural.

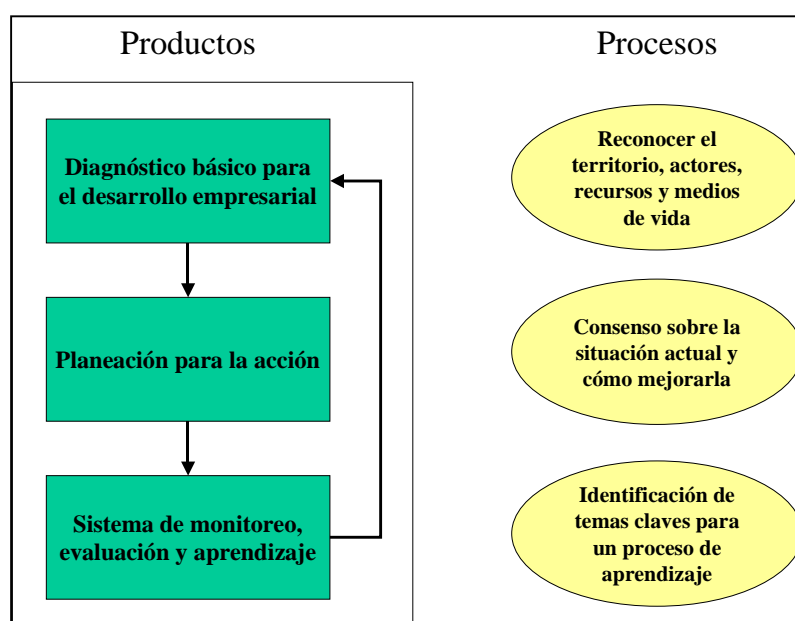
Para lograr este fin se propone trabajar en dos áreas grandes: (a) la generación de productos o resultados concretos, y; (b) la iniciación de un proceso grupal o inter-organizacional. La división entre productos y proceso se hace de manera explícita ya que la elaboración de los productos concretos – con fechas de inicio y terminación – sirve primordialmente como mecanismo para establecer y fortalecer el proceso grupal – con fecha de inicio pero no de finalización. Por lo tanto, son productos relacionados que buscan promover análisis y reflexión colectiva y, finalmente, generar un consenso entre múltiples actores sobre cómo avanzar en el tema de desarrollo empresarial rural dentro de un espacio específico.

Los productos específicos que se generaría por medio de la presente guía son:

- a) Un diagnóstico del territorio y sus actores con enfoque en procesos de desarrollo empresarial rural
- b) Un análisis estratégico del entorno para identificar áreas críticas para la acción
- c) Un consenso – plasmado en una visión, una misión y unos principios compartidos – sobre las acciones a emprender por parte del grupo de trabajo.
- d) Un plan de acción incluyendo actividades, responsables, fechas y presupuesto.
- e) Un sistema de monitoreo y evaluación para medir los avances del grupo y aprender de nuestra propia experiencia.

A finalizar el proceso metodológico descrito a continuación, se habría dado los primeros pasos para la conformación de un grupo de trabajo con un conocimiento amplio y compartido sobre las realidades de su territorio en términos de desarrollo empresarial rural e identificado las bases para un consenso para la acción.

*Gráfico 2*  
**Relación entre productos y procesos**



Es importante resaltar que la consolidación del grupo de trabajo como un espacio efectivo de concertación y acción entre actores locales requiere un acompañamiento más amplio que el que está contemplado en este guía. El enfoque de desarrollo empresarial territorial

del Proyecto de Desarrollo Agroempresarial del CIAT propone que este grupo de trabajo lleva a cabo acciones en áreas tales como la identificación de oportunidades de mercados, análisis de cadenas y planes para aumentar su competitividad y la organización de un sistema local de apoyo para complementar el proceso iniciado con la presente guía.

### **Estructura de la guía**

La guía para conformación de grupos de trabajo en desarrollo empresarial rural está organizada en las siguientes secciones:

- Bases teóricas para el reconocimiento del territorio y los medios de vida de sus poblaciones
- Diagnóstico básico para el desarrollo empresarial rural
- Planeación para la acción (análisis estratégico del entorno, construyendo un consenso para la acción y plan de acción)
- Sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje

Cada una de las secciones de la guía contempla la generación de información, análisis y reflexión sobre su importancia, una toma de decisiones al respecto y la sistematización de los resultados finales. Al final de este proceso, los resultados de cada sección se convierten en insumos para la sección siguiente. Por lo tanto, es importante iniciar cada nueva sección con una revisión de los resultados de la anterior.

### **Nota al usuario de esta guía**

El presente guía ha sido diseñado para el uso de entidades de desarrollo que acompañan y facilitan procesos de desarrollo empresarial rural con diversos grupos poblacionales. Tiene como finalidad servir como un marco de referencia para unir esfuerzos entre actores locales para estos aprovechan oportunidades o superan obstáculos para así lograr mejorar sus condiciones de vida.

El uso efectivo de este guía requiere unos conocimientos mínimos de herramientas y técnicas de facilitación de reuniones y de grupos. De igual manera, como herramienta es más efectiva en manos de entidades y personas que valoran procesos participativos de análisis y toma de decisiones que deben tomar algo de tiempo y esfuerzo. Si su entidad o proyecto cuenta con una filosofía que se acopla a procesos de aprendizaje colectivos, esta guía podría ser de gran utilidad. Si, por el contrario, lo que se busca es generar un documento o estudio de gabinete, este documento no es lo más recomendable para tal fin.

Finalmente es importante resaltar que los resultados de los procesos participativos incluidos en esta guía dependen en gran medida del desempeño y actitud de la entidad facilitadora de los mismos. Por esta razón, se puede ajustar de muchas maneras los análisis para profundizar en temas que son de especial interés para los participantes y, si es del caso, generar muchos datos importantes para el territorio. Sin embargo, antes de iniciar es siempre recomendable pensar qué información se necesita analizar, con quiénes y a qué nivel de profundidad. Si se organiza el proceso bien, con metas, objetivos y reglas claras, es altamente probable que el resultado sería favorable. Si se hace de manera abierta – sin metas, objetivos y reglas claras – es fácil terminar inundado de datos que no serán usados jamás pero que han sido generados con esfuerzo, tiempo y participación de muchas personas. Según Robert Chambers, es preciso mantener un nivel de ignorancia óptima en procesos participativos. Si no necesitamos saberlo, mejor no lo preguntamos por más interesante que sea.

## Sección I

# Bases teóricas para el desarrollo empresarial rural en un contexto territorial

### Reconociendo el territorio: recursos, actores, instituciones, medios de vida e innovación

Los procesos de cambio en el sector rural – incluyendo el desarrollo empresarial rural – ocurren en escenarios concretos compuestos por recursos, actores y regidos por reglas formales e informales de juego. Entender claramente cómo estos factores se relacionan – bien sea de manera armónica o conflictiva – es clave para poder diseñar acciones que redundan en un desarrollo empresarial rural efectiva y justo.

De igual manera los sistemas territoriales no son estáticos y, de hecho, vienen adaptándose con mayor o menor grado de éxito a cambios externos tanto naturales como humanos. Dentro de este proceso constante de cambio, existen momentos claves de innovación durante los cuales el ritmo de los cambios aceleran o su uso multiplica. Para el desarrollo empresarial rural, es importante identificar, analizar y entender los procesos de innovación en un territorio ya que podrían ser facilitadores excelentes para el tipo de cambio que se quiere introducir, apoyar o promover.

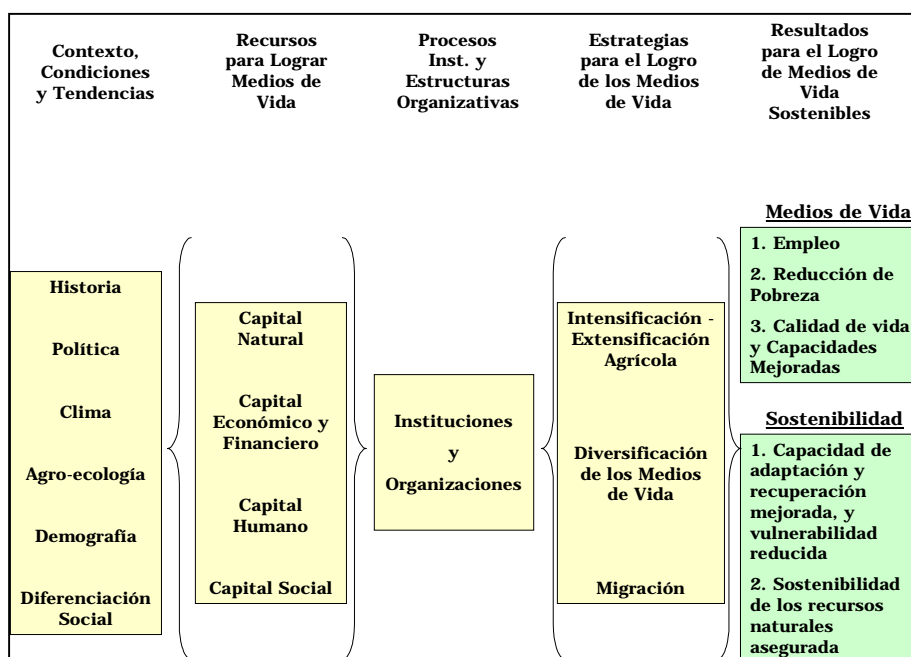
La presente guía apunta hacia un mayor entendimiento del contexto territorial en dos aspectos concretos: (a) los medios de vida de su población, y; (b) los procesos de innovación existentes.

### Medios de vida

Para facilitar el análisis del territorio se propone emplear el enfoque de medios de vida sostenibles desarrollado por Scoones (1998) y ampliado después por el DFID de Inglaterra entre otros (Gráfico 3).

*Gráfico 3*

### Medios de Vida Sostenibles – Marco Conceptual



Gráfica adaptada de Scoones (1998).

Un análisis territorial basado en “medios de vida sostenibles”, se base en la siguiente pregunta:

*Dado el contexto del territorio (políticas, historia, condiciones agro climáticas, dinámica social, entre otros factores), ¿cuáles son las combinaciones de recursos que resultan en la habilidad para seguir una combinación de estrategias de vida (intensificación / extensificación agrícola, diversificación, migración) con cuáles resultados por cuáles segmentos de la población?*

### ***Que es un medio de vida sostenible***

¿Qué es un medio de vida sostenible? La literatura que ha emergido sobre este tema no es precisamente clara en la respuesta a esta pregunta. Al igual que con el término de “desarrollo sostenible”, se encuentran a menudo compromisos difíciles entre los diferentes objetivos inmersos en la definición. El término “medios de vida sostenibles” se relaciona con una serie de puntos de discusión que acompañan el debate sobre las relaciones entre la pobreza y el medio ambiente. Sin embargo con base en las definiciones de Chambers y Conway (1992), el equipo del Instituto de Estudios para el Desarrollo (IDS en su sigla en inglés) de la Universidad de Sussex en Inglaterra define el concepto de la siguiente manera.

*“Un medio de vida esta compuesto por las capacidades, los capitales (humano, social, económico / financiero, natural) y las actividades necesarias para sostener la vida. Un medio de vida es sostenible cuando puede responder y recuperarse a cambios bruscos y estrés, y mantener o mejorar sus capacidades y capitales sin minar la base de los recursos naturales.”*

Scoones (1998) reconoce cinco elementos claves en esta definición:

1. ***Generación de Empleo*** - Esto se relaciona con la capacidad de una combinación de estrategias de vida de generar empleo ya sea en la finca o fuera de ella, en el sistema formal ó informal. El empleo tiene tres aspectos - ingresos (empleo en forma de salarios para los empleados), producción (el empleo que produce un bien consumible), y el reconocimiento (en el cual el empleo le da al individuo el reconocimiento de participar en algo que vale la pena). En general, se ha estimado que se requiere de 200 días de empleo anuales como un nivel mínimo para generar un medio de vida.
2. ***Reducción de la Pobreza*** - El nivel de pobreza es un criterio clave en la evaluación de medios de vida. Varios indicadores pueden ser utilizados para desarrollar una medida absoluta de “línea de pobreza” basado en los niveles de ingresos, consumo, acceso a servicios, entre otros. Alternativamente, medidas relativas pueden ser utilizadas como el coeficiente Gini. También estas medidas cuantitativas de pobreza pueden ser utilizadas en combinación con indicadores más cualitativos.
3. ***Bienestar y Capacidades*** - Este concepto va mas allá de las necesidades materiales de alimentos e ingresos, incluyendo la idea de capacidades (o sea “*qué puede hacer o ser la gente con lo que posee*”), por lo tanto, debe ser la gente misma la que defina los criterios que hacen parte del concepto de bienestar. Esto puede incluir cosas como autoestima, seguridad, felicidad, estrés, vulnerabilidad, poder, exclusión, etc., al igual que otros elementos materiales más convencionales.
4. ***Adaptación, Recuperación y Vulnerabilidad*** - Se refiere a la habilidad de un medio de vida de responder y recuperarse de cambios bruscos y estrés. Aquellos que no son capaces de responder (ajustes temporales como resultado del cambio) o adaptarse (cambios de largo plazo en las estrategias de vida) son inevitablemente vulnerables y tiene una baja probabilidad de lograr un medio de vida sostenible.
5. ***Sostenibilidad de los recursos naturales*** – La mayoría de los medios de vida dependen de la base de los recursos naturales, por lo menos hasta cierto punto, lo cual se refiere a la habilidad del sistema de mantener la productividad cuando es enfrentado a fuerzas



perturbadoras, como es el estrés o los cambios bruscos. Esto implica evitar la disminución de las reservas de los recursos naturales a un nivel que resulte en la reducción efectiva y permanente de los productos y servicios que éstos generan para el logro de “medios de vida”.

### ***¿Cómo se logra un medio de vida sostenible?***

El logro de un medio de vida sostenible es el resultado de una combinación de factores territoriales como el contexto, los recursos disponibles, las organizaciones y las instituciones. Para entender los medios de vida en un territorio y las posibles maneras de mejorarlos, entonces, hay que analizar estos factores. La presente sección describe brevemente cada de los componentes del enfoque de medios de vida.

#### ***El contexto***

El contexto de un territorio incluye aspectos generales del área tales como la historia, la política, el clima, la agro-ecología, la demografía y la diferenciación social. Muchos de estos datos están disponibles en fuentes secundarias de información (anuarios de estadísticos por ejemplo) pero son importantes para tener una reseña clara del territorio en el cual se va a trabajar. Un aspecto clave de entender en el contexto es la diferenciación social entre diversos grupos. Esta diferenciación social puede estar basada en niveles de bienestar, ingresos, acceso a ciertos recursos, género, edad o etnia entre otros. Lo importante aquí es diferenciar claramente los diversos grupos humanos que conviven en el territorio con el fin de entender sus relaciones con recursos, organizaciones e instituciones y, finalmente, las estrategias de vida que usan.

#### ***Los recursos disponibles y acceso a ellos***

La habilidad de desarrollar diferentes estrategias de vida depende de los recursos básicos, materiales y sociales, tangibles e intangibles que la gente posee o a los cuales se tiene acceso. Se pueden identificar cuatro diferentes tipos de recursos importantes en la generación de medios de vida tales como recursos naturales, recursos humanos, recursos productivos / financieros y recursos sociales que son definidos de la siguiente manera:

***Recursos naturales*** – Se refiere al conjunto de factores naturales (suelo, agua, aire, bosque, recursos genéticos, entre otros) y servicios ambientales, de los cuales se derivan los recursos y servicios necesarios para el logro de medios de vida.

***Recursos humanos*** – Comprende capacidades, el conocimiento, las habilidades, la buena salud y capacidad física importante para trabajar y desarrollar diferentes estrategias para el logro de sus medios de vida.

***Recursos productivos / financieros*** – Se refiere a los activos básicos (efectivo, crédito, ahorros y otros bienes económicos y productivos, incluida la infraestructura básica, los equipos de producción y la tecnología), los cuales son esenciales para desarrollar medios de vida.

***Recursos sociales*** – Comprende la organización social (redes, relaciones sociales, asociaciones, normas, confianza, disposición para trabajar por el bien común). La organización social facilita la coordinación, cooperación y acción colectiva para el bien común.

Siguiendo con este análisis de los recursos, surgen una serie de preguntas.

***Secuencia*** - ¿Cuál es el punto de partida para establecer exitosamente una estrategia de vida dada? ¿Es uno de estos capitales (activos) un precursor esencial para ganar acceso a otro de los capitales?

**Sustitución** - ¿Puede ser uno de éstos capitales sustituido por otro? ¿O es necesario tener una combinación de los diferentes capitales para seguir una estrategia de vida dada?

**“Clusters”** - ¿Si uno tiene acceso a un de estos capitales, normalmente tiene acceso a los demás? ó ¿existe un “cluster” de combinaciones dadas de capitales, las cuales están asociadas con ciertos grupos de personas ó estrategias de vida?

**Acceso** - Claramente, diferentes personas tiene diferente acceso a diferentes capitales dependiendo de acuerdos institucionales, características organizativas, relaciones de poder y políticas. Por esta razón es muy importante analizar el acceso y control sobre los capitales con un lente de diferenciación social (bienestar, género, edad, u otro).

**Tendencias** - ¿Cuáles son las tendencias en la disponibilidad de diferentes capitales? ¿Cómo éstos capitales están siendo acumulados o minados, y por quién? ¿Cuáles son las tendencias en términos de acceso? ¿Qué capitales nuevos están siendo creados a través de los cambios ambientales, económicos y sociales?

### Organizaciones e instituciones

En este marco, el entendimiento de las organizaciones y los procesos institucionales resulta especialmente importante dado que **las organizaciones** (los jugadores) y **los procesos institucionales** (las reglas de juego, tanto formales como informales) interactúan de tal manera que facilitan o dificultan la habilidad de llevar a cabo diferentes estrategias de vida y lograr (o no) medios de vida sostenibles para diferentes segmentos de la población.

Entonces, las instituciones se pueden definir como:

*“Las instituciones son el cemento social que regula los patrones de comportamiento, estructurados por las reglas y normas de la sociedad, y permiten la articulación de los diferentes grupos de trabajo a los capitales para el logro de medios de vida.”*

Las instituciones pueden ser formales e informales, a menudo fluidas y ambiguas, y normalmente sujetas a múltiples interpretaciones por parte de los diferentes actores. Las relaciones de poder están inmersas en las instituciones, haciendo que los debates sobre las prácticas institucionales, las reglas y las normas sean siempre importantes. Las instituciones también son dinámicas y están siendo diseñadas y re-diseñadas a través del tiempo. Por lo tanto, las instituciones son parte del proceso de negociación y no ‘objetos fijos’.

La combinación de contexto, recursos, organizaciones e instituciones genera, entonces, estrategias de vida cuyas expresiones varían según el territorio donde ocurren. A pesar de estas variaciones, se puede agrupar estas estrategias en tres grandes categorías:

**Intensificación o extensificación agrícola** – Los pobladores rurales pueden lograr su medio de vida por medio de la agricultura (incluyendo ganadería, piscicultura, recursos forestales, etc.) a través de procesos de intensificación (aumentar la producción por unidad de área a través de inversiones de capital o aumento en la mano de obra), ó la extensificación (aumentar el área de tierra cultivada).

**Diversificación de los medios de vida** – Otra opción sería la de diversificar hacia actividades agrícolas de mayor valor, o hacia actividades no-agrícolas. La diversificación, por la tanto, busca el desarrollo de un portafolio de actividades generadoras de ingresos, lo cual hace a la población menos vulnerable a cambios bruscos o estrés.

**Migración** – Una tercera opción es la migración, bien sea de manera temporal o permanente, a otra región ó a la ciudad para buscar un medio de vida.

A pesar de estar diferenciadas, la realidad de las estrategias de vida en las zonas rurales es que más que escoger una u otra, la población utiliza una combinación de las tres que varía según la época del año o las condiciones económicas reinantes en el país.

***¿Cuáles son las implicaciones de medios de vida para el desarrollo empresarial rural?***

Después de entender y analizar el concepto de “medios de vida sostenibles”, la siguiente inquietud sería entonces, ¿cuáles son las implicaciones operativas de este concepto y sus análisis en el campo del desarrollo empresarial rural?

En primer lugar, este marco de análisis ofrece una visión holística e integrada de los procesos a través de los cuales los grupos sociales logran (o no logran) medios de vida sostenibles. Por lo tanto, puede servir como un marco para el análisis del contexto, el nivel de recursos, los procesos de organización social y las estrategias de vida de una comunidad, y aportar elementos básicos para un mejor diseño de estrategias de intervención y concertación local para el desarrollo empresarial rural.

Segundo, cuando se tienen en cuenta tanto los recursos que existen y los resultados que se quieren lograr, así como los procesos institucionales, es posible identificar múltiples puntos de entrada para el diseño de intervenciones para apoyar el desarrollo de una comunidad y/o región. Estos pueden variar desde opciones convencionales enfocadas a apoyar el acceso a los diferentes recursos para la ejecución de una estrategia de vida en particular (o una combinación de estrategias), hasta alternativas más complejas como intervenciones en las estructuras, procesos y relaciones sociales.

Finalmente, cuando se tiene un proceso de planeación basado en un análisis holístico (contexto, recursos, procesos de organización social, estrategias de vida, entre otros), se tiene más claro el tipo de intervención y el camino hacia el impacto en desarrollo, lo cual facilita el diseño de sistemas de seguimiento y evaluación de resultados.

Dentro de la presente guía, este marco sirve para orientar la consecución y análisis de información ya que nos presente unos elementos importantes para entender la realidad de los territorios donde trabajamos. A pesar de ser bastante completo, es importante recordar que un diagnóstico basado en medios de vida es una radiografía de un momento específico de tiempo dentro de un sistema que cambia. Por lo tanto se propone complementar esta mirada con una revisión de los procesos de innovación del territorio con el fin de entender mejor cuáles son las formas de innovación que afectan a esta realidad.

***Procesos de innovación***

Entendido de la manera más sencilla, procesos de innovación son la manera por la cual se cambia una situación existente. Estos cambios provienen de una mezcla de conocimientos locales y externos aplicados a una situación concreta. Pueden ser tanto de índole técnico (formas de sembrar o producir) como social (formas de organización) o una combinación de los dos.

En el contexto específico de desarrollo empresarial rural, lo que se busca entender es cómo se gestan y difundan innovaciones que redundan positivamente en los ingresos de la población rural. Cambios de esta naturaleza entrelazan varias innovaciones individuales tanto tecnológicas como sociales de tal manera que la población rural aprende como combinar sus recursos, organizaciones e instituciones de una manera más efectiva para lograr medios de vida más sostenibles.

Estos procesos de innovación pueden ser individuales (el productor que ensaya con un producto nuevo) o grupales (varios productores que se organizan para vender directamente al mercado) pero ambos tienden a difundirse en la población local, cambiando de esta manera los medios de vida en el territorio.

Lo que nos interesa de este concepto son tres aspectos: ¿cómo se generan procesos de innovación empresariales?; ¿quiénes generan estos procesos? y; ¿cómo se difunden innovaciones de esta naturaleza? Todas estas preguntas deben de ser contextualizados al territorio donde se está trabajando.

### ***El desarrollo empresarial rural en un territorio***

Con base en los conceptos de medios de vida y de innovación, entonces, se tiene un marco general dentro del cual se puede analizar el desarrollo empresarial rural en un territorio específico. En general, entonces, procesos de desarrollo empresarial rural ocurren en un contexto dentro del cual diversos segmentos de la población rural combinan recursos, organizaciones e instituciones de diversas formas para generar medios de vida que pueden o no ser sostenibles en el tiempo. Las estrategias de vida generadas por los diferentes segmentos de la población no son estáticas y, de hecho, son afectadas por procesos de innovación. Entender estos procesos de innovación nos permite identificar palancas existentes en el territorio que pueden ser usados a favor de procesos de desarrollo empresarial rural.

El objetivo de esta sección ha sido compartir algunos conceptos útiles para entender las realidades de un territorio específico pero no hemos entrado a responder a la pregunta sobre cómo hacerlo. Las secciones que siguen pretenden compartir algunas pautas y herramientas que nos permitirán operacionalizar estos aspectos teóricos para su uso dentro de nuestras actividades en el campo.

## Sección II

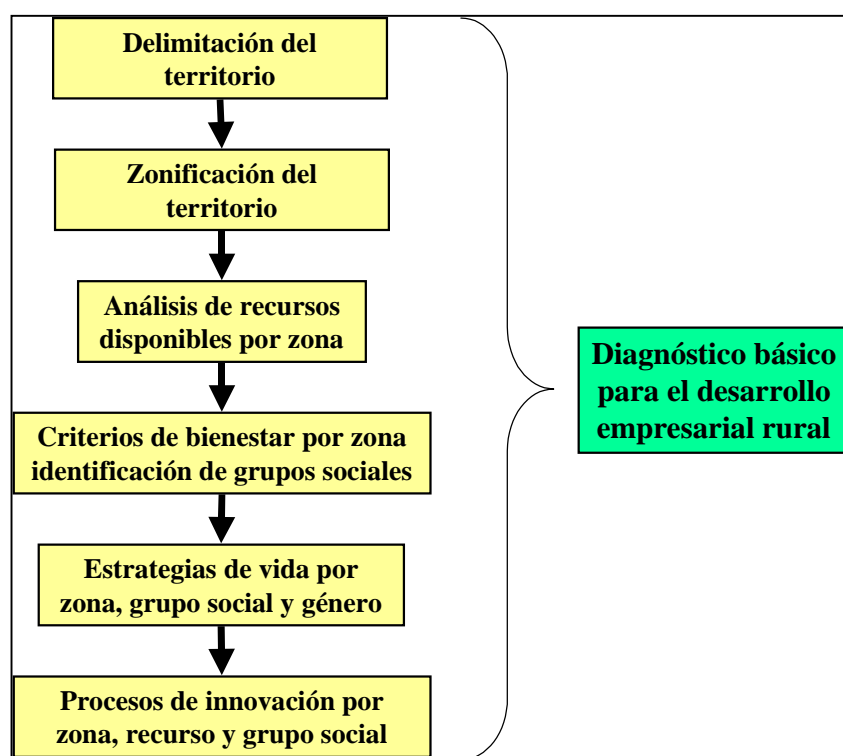
### Diagnóstico básico para el desarrollo empresarial rural

Esta sección de la guía propone un enfoque metodológico para llevar a cabo un análisis de los medios de vida y los procesos de innovación en el territorio con énfasis en el desarrollo empresarial rural. Las metodologías expuestas aquí deben ser revisadas y adaptadas según las necesidades de información del proceso, el tiempo y los recursos disponibles por parte del facilitador del mismo y el nivel de trabajo de los participantes. Los pasos detallados a continuación podrían ser desarrollados usando información secundaria – si existen fuentes confiables en este sentido – o por medio de métodos participativos con informantes claves o grupos focales. Lo más recomendable es llevar a cabo acciones en ambos sentidos, cruzar la información generado y terminar con una mezcla de datos secundarios y análisis participativos.

Los pasos para llevar a cabo un diagnóstico básico para el desarrollo empresarial rural se muestran en el siguiente gráfico. Cada paso es explicado – con algunas indicaciones de posibles metodologías – a continuación.

Gráfico 4

#### Pasos para un diagnóstico básico para el desarrollo empresarial rural



#### Delimitación del territorio

Antes de empezar con el diagnóstico es importante decidir de antemano cuáles son los límites del territorio a trabajar. Muchas veces esta decisión es algo sencilla ya que el proyecto o la institución tiene un enfoque específico a una zona ya definida. Si esto no es el caso, es importante entrar a definir criterios que permitan delimitar el área de trabajo. Estos criterios deben ser construidos con la(s) entidad(es) que facilitarán el trabajo en la zona escogida y podría implicar una negociación de áreas de cobertura para poder lograr una zona manejable. Algunos criterios posibles para usar en este proceso son:

- ¿Con quiénes estamos trabajando en la actualidad? ¿Dónde están ubicados?
- ¿Con quiénes nos gustaría trabajar en el futuro? ¿Dónde están ubicados?
- ¿Qué alcance podemos tener como organización o conjunto de organizaciones sin sacrificar la calidad de nuestro trabajo?
- ¿Qué población tenemos que atender para ser sostenibles económicamente (esto en caso de empresas que prestan servicios de desarrollo empresarial rural)?
- ¿Existen actividades de producción, transformación y comercialización dentro del territorio a trabajar? Si no es así, lo más probable es que se necesitaría ampliar el área para poder incluir mercados locales o regionales y así entender mejor la organización económica de la región.
- Otros según los criterios de la(s) organización(es) participantes en el proceso...

Una vez delimitado el territorio, se empieza con el proceso de zonificarla con base en información secundaria – si la hay disponible y de buena confiabilidad – y/o con información primaria generada por medio de entrevistas con informantes claves, grupos focales o talleres comunitarios.

### Zonificación del territorio

La zonificación del territorio busca dividirlo en áreas más pequeñas para facilitar su análisis. Para llevar a cabo este proceso se recomienda empezar con un mapa base<sup>1</sup> del territorio en el cual se puede ubicar los recursos naturales y productivos del territorio y las comunidades que allí habitan. En la siguiente tabla se detalle algunos de los aspectos importantes a ubicar.

<b>Recursos naturales</b>	<b>Recursos productivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Topografía general (alturas, zonas más pendientes, zonas menos pendientes y zonas planas).</li> <li>✓ Fuentes de agua (ríos, quebradas y nacimientos de agua) y su respectiva constancia en el año.</li> <li>✓ Calidad relativa de los suelos (suelos buenos, regulares y malos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vías (pavimentadas, mejoradas y rústicas) y su respectiva utilidad durante en el año.</li> <li>✓ Infraestructura productiva (cobertura de energía, agua potable, agua para riego).</li> <li>✓ Transporte para productos. (frecuencia, costos y calidad)</li> <li>✓ Mercados para productos del territorio<sup>2</sup>.</li> <li>✓ Sitios de venta de insumos para producción en el territorio.</li> </ul>
<b>Comunidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ubicación de las comunidades y su población relativo.</li> <li>✓ Estructura de tenencia de la tierra (los productores son dueños, jornaleros o trabajan en aparcería)</li> <li>✓ Identificación de diferentes etnias, si es del caso, u otros grupos sociales definidos.</li> </ul>	

<sup>1</sup>. El mapa base puede ser una cartografía formal del gobierno o un mapa social elaborado con miembros de la comunidad. Lo importante no es su escala sino que contiene información acertada sobre la ubicación de recursos, recursos productivos y las comunidades.

<sup>2</sup>. Quedarán por fuera los mercados regionales y nacionales pero se debe indicar la vía que lleva a estos mercados en el mapa.

Una vez ubicado estos puntos, se procede a analizar cuáles áreas tienen algo en común y, por ende, podrían ser tratada como una unidad más o menos homogéneo y cuáles son lo suficientemente distintos para merecer un análisis aparte. Algunos criterios para tener en cuenta para zonificar el territorio podrían ser:

- **Altura** si esto tiene implicaciones en los cultivos o actividades económicas factibles en la zona.
- **Acceso a vías o mercados** especialmente si este factor cambie en el año por lluvias o si afecta notablemente los productos que se pueden sacar.
- **Tenencia de la tierra** es un factor importante dado que influye mucho en el tipo de productos a sembrar y la posibilidad de introducir nuevos cultivos.
- **Acceso a agua** y cómo fluctúa durante el año podría ser otra manera para distinguir entre zonas con acceso bueno, regular o malo. Se podría mirar el tema de agua para riego aquí también.
- **Orientación empresarial** es otro elemento importante para diferenciar entre diferentes zonas ya que zonas con una fuerte orientación al mercado requieren estrategias diferentes a zonas donde el enfoque es consumo familiar.
- **Tipos de sistemas de producción existentes** pueden ser otro factor para zonificar si la presencia de un tipo de cultivo – café, por ejemplo – incide mucho en la lógica económica de una zona.
- **Otros según el criterio de los participantes locales**

Una vez identificados los criterios de diferenciación relevantes para el territorio, se puede construir una matriz para zonificar el territorio. A continuación se presenta un ejemplo.

**Tabla 2**  
**Ejemplo de matriz para zonificar un territorio**

Vías	Agua		
	Permanente	> 8 meses / año	< 8 meses / año
<b>Camino permanente</b>	<i>Comunidades con vías permanentes de acceso y agua permanente</i>	<i>Comunidades con vías permanentes de acceso y agua por más de 8 meses al año</i>	<i>Comunidades con vías permanentes de acceso y agua por menos de 8 meses al año</i>
<b>Camino temporal</b>	<i>Comunidades con vías temporales (época seca) de acceso y agua permanente</i>	<i>Comunidades con vías temporales (época seca) de acceso y agua por más de 8 meses al año</i>	<i>Comunidades con vías temporales (época seca) de acceso y agua por menos de 8 meses al año</i>
<b>Camino de herradura</b>	<i>Comunidades con caminos de herradura de acceso y agua permanente</i>	<i>Comunidades con caminos de herradura de acceso y agua por más de 8 meses al año</i>	<i>Comunidades con caminos de herradura de acceso y agua por menos de 8 meses al año</i>

Es recomendable seleccionar criterios que representan los limitantes más fuertes para la producción ya que son aspectos que diferencian, efectivamente, una zona de las otras. Adicionalmente el número de criterios seleccionados debe ser manejable (dos o tres máximos) si se quiere clasificar el territorio usando la matriz presentado anteriormente.

Una vez ubicada las comunidades en la matriz, se puede buscar similitudes antes de definir finalmente las zonas para trabajar. Revisando el ejemplo anterior, es posible que las condiciones entre la zona con caminos permanentes y agua permanente y la zona con camino permanente y agua por más de ocho meses al año sean lo suficiente similares para concluir que esta es una sola zona por efectos del diagnóstico. Es importante recordar que el objetivo de la zonificación es distinguir entre zonas con diferencias tan marcadas que requieren estrategias distintas y no separar por sí. En este sentido, es necesario hacer un esfuerzo para buscar similitudes y así reducir el número de zonas a uno más manejable.

Al final de este proceso es importante “nombrar” la zona para distinguirla de las otras. Este nombramiento se puede basar en características propias de cada zona como pendientes (zona plana, zona de pie de monte y zona de ladera), acceso a vías (zona con carretera, zona con vía de tierra y zona de camino de herradura), altura (zona alta, zona media y zona baja) o cualquier otro criterio localmente aceptable. Es importante definir claramente el sentido del nombre se va a colocar para que todos estén de acuerdo con su uso en el futuro.

Una vez dividido el territorio en zonas, se entra a revisar los recursos disponibles para la población residente en cada una de ellas.

### **Análisis de recursos disponibles por zona**

El análisis de los recursos disponibles por zona debe ser relativamente rápido ya que lo que se busca es resaltar los temas más importantes. Para tal fin se puede usar información secundaria – si existe y es confiable – o generar información primaria por medio de entrevistas con informantes claves, grupos focales o transectos participativos en el caso de no contar con información secundaria. La información recopilada por medio de estos dos procesos puede ser organizada luego en matrices que permitan incluir una reseña breve sobre la dotación de recursos con la cual cuenta cada zona.

Los recursos a trabajar son los recursos naturales, los recursos humanos, los recursos productivos / financieros y los recursos sociales. En los primeros tres casos se puede usar matrices similares a las que aparecen a continuación. En el caso de recursos sociales se plantea una herramienta metodológica adicional antes de llenar la matriz.

*Tabla 3*  
**Ejemplo de una matriz de disponibilidad de recursos naturales**

Zonas	Disponibilidad de los recursos naturales		
	Agua	Suelos	Bosques
<b>Alta</b> (< 1500 metros)	<i>Bastante agua disponible por ríos o nacimientos. Posibilidades de riego por gravedad. Zona productora de agua.</i>	<i>Suelos frágiles con altos pendientes. Vocación forestal en conflicto con usos productivos. Necesidad de incluir obras de conservación de suelos con cultivos.</i>	<i>Manchas de bosque existen en la zona y alrededor de algunos nacimientos de agua. Uso primordial es leña para cocinar con algunas actividades de recolección.</i>
<b>Media</b> (600 a 1500 metros)	<i>Agua suficiente pero algunas dificultades de acceso y contaminación. Posibilidades de riego en algunos sitios.</i>	<i>Suelos más estables con buen potencial productivo. Necesidad de trabajar con abonos verdes para mejorar fertilidad.</i>	<i>Pocos bosques pero hay árboles frutales en la zona.</i>
<b>Baja</b> (> 600 metros)	<i>Agua limitada en verano con bastantes problemas de contaminación. Acceso limitado a los que viven cerca del río (que seca en verano).</i>	<i>Suelos estables con buen potencial productivo. Necesidad de trabajar con abonos verdes para mejorar fertilidad, retención de agua y riego para verano.</i>	<i>No hay bosque. Árboles ocasionales en los potreros.</i>

A continuación se presente un ejemplo de una matriz sobre la disponibilidad de recursos humanos en el territorio.



Tabla 4  
Ejemplo de una matriz de disponibilidad de recursos humanos

Zonas	Disponibilidad de recursos humanos			
	Escolaridad	Saber-hacer local	Apoyo técnico	Salud
<b>Alta</b> (> 1500 metros)	<i>Nivel regular de escolaridad formal (&lt;60% sabe leer y escribir). Procesos localizados de alfabetización participativa y bachillerato descentralizado</i>	<i>Conocimientos locales sobre biodiversidad y utilidad de especies nativas en personas mayores.  Conocimientos amplios sobre manejo de suelos, pero no aplicados.</i>	<i>Apoyo técnico por medio de promotores campesinos y talleres infrecuentes de ONGs.</i>	<i>Curanderos locales. Acceso difícil a puestos de salud y el hospital en la parte urbana.  Problemas de malnutrición en algunos niños, mortalidad infantil y materna.</i>
<b>Media</b> (600 a 1500 metros)	<i>Mejor nivel de escolaridad formal (&lt;80% sabe leer y escribir). Escuelas primarias existen más algunos bachilleratos descentralizados.</i>	<i>Conocimientos amplios sobre producción de cultivos comerciales. Algunas experiencias con transformación de productos y comercialización.</i>	<i>Apoyo técnico permanente por promotores, técnicos de la Fedecafé, técnicos privados, ONGs y el Estado.</i>	<i>Puesto de salud local. Acceso restringido al hospital en la parte urbana.  Mortalidad infantil alta.</i>
<b>Baja</b> (< 600 metros)	<i>Buen nivel de escolaridad formal (&lt;90% sabe leer y escribir). Escuelas primarias existen y hay acceso a bachilleratos en la ciudad.</i>	<i>Conocimientos sobre ganadería extensiva.</i>	<i>Apoyo técnico por técnicos privados, ONGs y el Estado.</i>	<i>Puestos de salud y acceso rápido al hospital en la parte urbana.</i>

A continuación un ejemplo de la matriz de recursos productivos / financieros en el territorio.

Tabla 4  
Ejemplo de una matriz de disponibilidad de recursos productivos / financieros

Zonas	Disponibilidad de recursos productivos / financieros			
	Vías	Mercados	Crédito	Agregación de valor
<b>Alta</b> (> 1500 metros)	<i>Vías de herradura impasibles en la época de lluvias. Transporte es a pío o en bestia.</i>	<i>Bajan los productos a la zona media donde son vendidos a intermediarios locales. Rara vez salen al mercado local.</i>	<i>Crédito disponible por medio de prestamistas de la comunidad y unas cajas de ahorro.</i>	<i>No hay procesos de agregación de valor.</i>
<b>Media</b> (600 a 1500 metros)	<i>Vías de tierra con dificultades de acceso en la época de lluvias. Entran camionetas y jeeps. Hay rutas a la zona urbana una vez al día (sale en la mañana y vuelve en la tarde).</i>	<i>Venden productos a intermediarios locales y externos en las fincas. Alguno que otro productor sale a vender directamente en la ciudad.</i>	<i>Crédito ofrecido por prestamistas locales, intermediarios (adelantos contra cosechas), cajas rurales y algunas ONGs.</i>	<i>Procesos incipientes de agregación de valor con caña (dulce, frutas (selección y empaque) y quesos (dueños externos) en microempresas familiares.</i>
<b>Baja</b> (< 600 metros)	<i>Buen nivel de escolaridad formal (&lt;90% sabe leer y escribir). Escuelas primarias existen y hay acceso a bachilleratos en la ciudad.</i>	<i>Venden productos a intermediarios locales y externos en las fincas. Es frecuente la salida a la ciudad para vender directamente algunos productos.</i>	<i>Crédito ofrecido por prestamistas locales, intermediarios (adelantos contra cosechas), cajas rurales, algunas ONGs y bancos (para grandes propietarios).</i>	<i>Agregación de valor en lácteos (leche y quesos) por medio de una cooperativa.</i>

### **Análisis de recursos sociales**

Para analizar la disponibilidad de los recursos sociales – básicamente organizaciones con acciones empresariales y las relaciones entre ellas – se plantea usar una adaptación de la metodología de Diagramas de Venn. Dicho método sirve para visualizar las redes sociales / empresariales operantes en cada zona.

La forma de hacerlo consta de cinco pasos grandes en los cuales: (a) se identifica las organizaciones que tiene que ver con el desarrollo empresarial en la zona, (b) se describe cada una brevemente, (c) se las ubica dentro o fuera de la zona, (d) se describe las relaciones existentes entre ellas y, (e) se identifica actores con transcendencia para el desarrollo empresarial rural en el territorio. Para lograr un análisis completo de estas redes es bueno hacer este ejercicio con informantes claves o grupos focales provenientes de varias de las organizaciones identificadas. A continuación se describe los pasos en más detalle.

#### 1. Identificación de las organizaciones relacionadas con el desarrollo empresarial

Se inicia el proceso con los informantes claves o grupo focal pidiéndoles nombrar todas las organizaciones que **tienen que ver con el desarrollo empresarial** de la zona. Estas organizaciones pueden estar dentro o fuera de la zona y pueden ser formales (cooperativas, asociaciones de productores, ONGs, empresas de servicios entre otros) o informales (intermediarios, prestamistas, talleres entre otros) pero deben tener alguna relevancia para la zona. En este paso lo más importante es lograr un consenso sobre cuáles son y anotar cada una.

Es importante diferenciar en este paso entre organizaciones que tienen que ver con procesos de desarrollo empresarial y organizaciones con fines netamente sociales. En la última categoría se incluye juntas de agua, asociaciones de padres de familia, grupos religiosos, asociaciones generales de desarrollo, etc. Con el fin de agilizar este proceso, es mejor incluir solamente las organizaciones que cumplen una función empresarial – incluyendo la prestación de servicios de apoyo – dentro de la zona.

#### 2. Descripción de las organizaciones

Para cada organización identificada en el paso anterior, se anota una información básica sobre su estructura jurídica (cooperativa, empresa formal, empresa informal, persona individual, ONG, asociación, etc.), sus actividades, su sede, su área de cobertura u otros datos que se consideren pertinentes (número de socios, antigüedad, logros, otros). Esta información puede ser incluida en una tabla sencilla como la que se muestra a continuación.

*Tabla 6*

**Matriz para la descripción de las organizaciones empresariales en la zona**

Nombre de la Organización	Descripción breve			
	Estructura jurídica	Actividades	Sede	Área de cobertura

Después de recopilar esta información, se escribe el nombre de cada organización identificada en una tarjeta circular.

#### 3. Ubicación de la organización

El siguiente paso consiste en ubicar geográficamente las diferentes organizaciones dentro o fuera de la zona. Para hacer esto, se recomienda dibujar en un papel grande o en el piso un círculo que representa la zona y dejar otro espacio en blanco. Después se ubica las

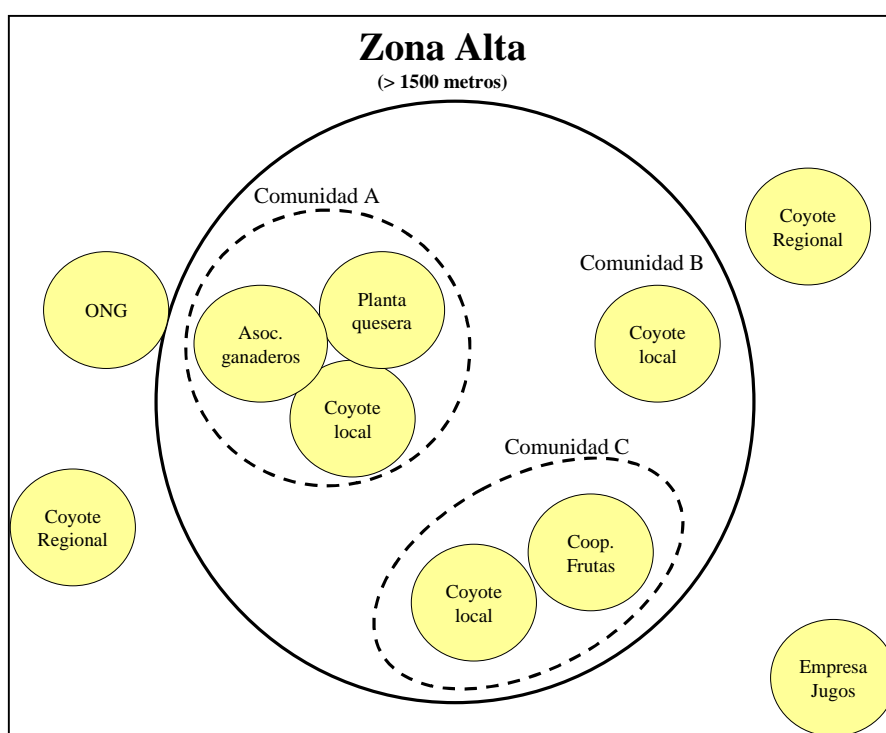
tarjetas de las organizaciones con sede en la zona dentro del círculo y las que tienen relaciones con la zona pero su sede afuera por fuera del círculo.

Dentro de la zona se agrupa las tarjetas de organizaciones que tiene su sede en la misma comunidad para clarificar cuáles comunidades cuentan con más y cuáles con menos organización empresarial.

Con las organizaciones externas, se ubica las que tienen más presencia o permanencia en la zona más cerca al círculo central que representa la zona y las que tienen menos presencia o permanencia más lejos.

A continuación se muestra un ejemplo.

Gráfico 5  
**Ejemplo de ubicación de organizaciones empresariales en una zona**



Cuando se hace el ejercicio es importante usar nombre propios (no como el ejemplo) ya que permite transmitir con más facilidad la información contenida en el diagrama.

#### 4. Análisis de las relaciones entre actores

El cuarto paso para analizar la organización empresarial en la zona tiene que ver con las relaciones entre los diversos actores. En este paso es importante desarrollar un clave que permite calificar las relaciones existentes en por lo menos tres sentidos: (a) su fortaleza o permanencia, (b) el poder o quién manda a quién y (c) el tipo de intercambio que se da (bienes por dinero, por ejemplo) en la relación. Es posible incluir otros temas – como transferencia de tecnología – si son de interés en el análisis.

Este clave puede usar diferentes tipos de línea, flechas o códigos para expresar la información recogida. A continuación se presente un ejemplo de un clave y cómo se aplica esto al diagrama presentado anteriormente.

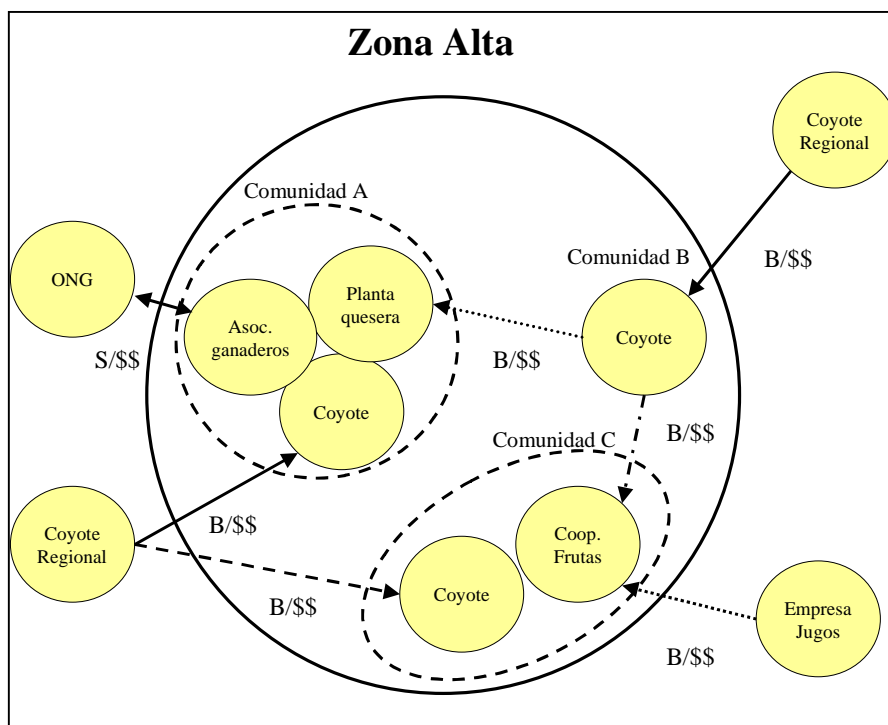
Gráfico 6

**Ejemplo de clave para calificar relaciones entre organizaciones**

<b>Fortaleza de la relación</b>	
Relación fuerte / permanente	—————
Relación regular / semi-permanente	- - - - -
Relación débil / ocasional	.....
<b>Poder de la relación</b>	
Unidireccional	—————>
Bidireccional	—————<—————>
<b>Intercambios</b>	
Bienes por dinero	B / \$\$
Servicios por dinero	S / \$\$
Bienes por servicios	B / S

Gráfico 7

**Ejemplo de calificación de relaciones entre organizaciones**



5. Identificación de actores claves para el desarrollo empresarial rural del territorio

Al finalizar este ejercicio por zona, es recomendable comparar los resultados entre zonas para ver si algunos de los actores identificados tienen acciones o importancia en más de una zona. De esta manera es factible identificar personas o organizaciones claves para el desarrollo empresarial del territorio bien sean formales o informales. Hacia el futuro es importante desarrollar relaciones con los actores claves para promover acciones en pro del desarrollo empresarial rural en el territorio.

Una vez que se identifique actores claves, se puede agruparlos por categoría de su actividad principal tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7  
**Actores claves por zona**

Zonas	Actividad económica principal del actor			
	Producción	Manejo post-cosecha, transformación	Comercialización	Servicios de Desarrollo Empresarial
<b>Alta</b> (> 1500 metros)	Asociación de productores de frutas. Asociación de cafetaleros municipal.	Intermediarios locales (caso de frutas) Beneficios privados (caso café) Empresa de jugos	Intermediarios locales (frutas y café) 3 coyotes regionales de café / frutas Empresa de jugos	Asociación de productores (frutas) Asociación de cafetaleros municipal (café) Técnicos independientes (frutas) Tienda de insumos (en el pueblo)
<b>Media</b> (600 a 1500 metros)	Asociación de productores de frutas. Asociación de cafetaleros municipal	Intermediarios locales (caso de frutas) Beneficios privados (caso café) Empresa de jugos	Intermediarios locales (frutas y café) 3 coyotes regionales de café / frutas Empresa de jugos	Asociación de productores (frutas) Técnicos independientes (frutas) Tienda de insumos (en el pueblo)
<b>Baja</b> (< 600 metros)	Cooperativa de productores de leche	3 Plantas locales de queso, derivados lácteos. Planta de enfriamiento (cooperativa).	1 Planta y 2 coyotes regionales (los mismos que arriba) Multinacional de leche en capital departamental	Cooperativas (insumos a socios) Técnicos independientes (leche) Tienda de insumos (para queseros) ONG suiza (producción de quesos)

Una vez ubicados los actores, se revisa zona por zona para identificar actores con una presencia en varias de las zonas de trabajo. Usando como ejemplo Tabla 7, entonces, se identifique como actores claves para el desarrollo empresarial rural en el territorio – entendido como el conjunto de zonas – las siguientes personas o empresas:

- Asociación de productores de frutas (en zona alta y media)
- Asociación de cafetaleros (en zona alta y media)
- Intermediarios locales y regionales (por lo menos los dos regionales que manejan frutas, café y derivados lácteos)
- Empresa de jugos (en zona alta y media)
- Los técnicos independientes (presencia en las tres zonas)
- La tienda de insumos del pueblo (importancia para las tres zonas)

En la zona baja, además, cobra importancia los actores relacionados con la leche. Así que si nos interesa este producto o zona, sería importante incluir la cooperativa, las fabricas de queso, la empresa multinacional y la ONG Suiza.

La importancia de este ejercicio es que nos da una idea clara sobre quiénes debemos tener en cuenta cuando hablamos sobre el desarrollo empresarial del territorio y, por lo tanto, una base inicial para la conformación de un grupo de trabajo amplio alrededor de dicho tema. Esto no quiere decir que se debe trabajar con todas las empresas, personas y

entidades de desarrollo identificadas pero sirve como punto de partido para ir uniendo esfuerzos en pro de los medios de vida locales.

### **Criterios de bienestar por zona e identificación de grupos sociales**

El siguiente paso en el proceso del diagnóstico básico para el desarrollo empresarial rural es la identificación de diferentes grupos sociales en el territorio. Este paso sirve para complementar datos secundarios existentes sobre niveles de riqueza y pobreza en la zona con datos más cualitativos y, de esta manera, ampliar nuestro entendimiento de la diferenciación social existente.

Es recomendable desarrollar este trabajo con un grupo focal compuesto por actores claves de cada zona con el fin de identificar posibles variaciones entre niveles de bienestar por zona. Esta división por zona es importante porque permite diferenciar entre estrategias de vida que son intensivas (productos de alto valor o con alto valor agregado en áreas reducidas) y las que son extensivas (productos de bajo valor o sin valor agregado en áreas extensas) ya que generan impactos distintos. Un ejemplo de esto es la diferencia entre zonas de producción de café o frutas – normalmente caracterizado por fincas relativamente pequeñas – y zonas de ganadería extensiva.

Antes de iniciar el análisis con el grupo focal es bueno volver a hablar de qué está incluido en cada clase de recursos (ver páginas 5 y 6 para las definiciones) para que los participantes tengan una idea clara de qué se va a analizar.

Es recomendable empezar con un extremo del continuo de la bienestar local – bien sea con los más pudientes o con los menos pudientes – ya que esto facilita el análisis posterior de los demás. Esto se puede hacer leyendo la matriz que aparece a continuación de arriba abajo por columnas o de derecha a izquierda por nivel de bienestar. Lo más importante es ser cuidadoso en la relación que existe entre los diferentes niveles de bienestar.

Para llevar a cabo este análisis se desarrolla una guía de preguntas con el grupo focal que pueden incluir las siguientes:

- ¿Cómo es el acceso a los recursos naturales en la zona por parte de las familias que viven muy bien?
- ¿Cómo es el acceso a los recursos naturales en la zona por parte de las familias que viven más o menos cómodamente?
- ¿Cómo es el acceso a los recursos naturales en la zona por parte de las familias con ingresos medianos?
- ¿Cómo es el acceso a los recursos naturales en la zona por parte de las familias con ingresos más limitados?
- ¿Cómo es el acceso a los recursos naturales en la zona por parte de las familias con ingresos muy limitados?

Después se continuo con las mismas preguntas para los recursos humanos.

Se puede usar una adaptación de la matriz que aparece a continuación para apuntar la información (puede ser elaborado como cartelera también, ver ejemplo abajo) y así llevar un buen record de la discusión. Dado que este proceso es netamente subjetivo, es importante identificar indicadores claves de bienestar en cada recurso (manzanas de tierra o agua, por ejemplo, en recursos naturales) y después preguntar como es el acceso del siguiente grupo poblacional a este indicador clave de bienestar. Es probable que algunos indicadores claves de bienestar cambien en diferentes zonas según las estrategias de vida que la población ha desarrollado allá mientras que otros (acceso a salud, crédito formal o funcionarios públicos) podrían mantenerse más o menos estables en todo el territorio.

Los niveles de bienestar pueden variar según la zona también. Puede ser que es más útil distinguir solamente entre los “pudientes”, medianos y más marginados y no con tanto detalle como se muestra a continuación en Gráfica 8. Esta decisión debe ser tomada por el grupo que está facilitando el diagnóstico empresarial rural y el número de categorías de bienestar debe ser constante en todas las zonas.

Tabla 7  
Niveles de bienestar en términos de acceso a los recursos de la zona

Nivel de bienestar	Acceso a los recursos de la zona			
	Naturales	Humanos	Productivos	Sociales
Alto				
Medio				
Bajo				

Gráfico 8  
Ejemplo de matriz de bienestar y tenencia de la tierra

CLASE	CRITERIOS	NÚMERO FAMILIAS	NÚMERO PERSONAS	OBSERVACIONES
RICO	100 hectáreas de tierra bien trabajadas, 120 Caballos de fuerza, 1 Casa, una casa de cas, 2 salones, 2 platos de interior, 2 refrigeradores, 2 televisores y 4 bicicletas	Vergel: 0 Dionisio: 1 Balzot: 5 Crisolano: 0 Mariano: 0 Pascual: 0 Aníbal: 0	V=0 B=5 C=1	Controla mano de obra - No cultiva ③ Balzot = pasta y café Dionisio = lino y mora
Medio	50 a 120 H. de tierra 25 a 30 Caballos de fuerza, 1 casa, 2 salones, 2 platos, 2 refrigeradores, 2 televisores, 4 bicicletas	V=10 B=10 C=5 D=5 H=0 R=0	B=10 C=5 D=5	Controla más mano de obra. ③ Crisolano = café y pasta Dionisio = lino, mora y algodón
(Medio) (Pobre)	20 a 30 H. de tierra 10 Caballos de fuerza, 1 moto, buena casa, 2 platos de interior, 2 refrigeradores, 2 televisores, 2 bicicletas	V=12 B=40 C=0 D=5 H=6 R=0	V=12 B=40 D=5 H=6	puede controlar mano de obra, tiene ganado y cultivos Vergel: pasta, café, pasta café y algodón, Balzot: Terec, Paping y queso, Mariano: queso, pasta, algodón
Pobre	5 a 10 hectáreas de tierra 2 caballos, una bicolor, 1 salones, 2 platos de la casa, 2 refrigeradores y 2 televisores	V=6 B=100 C=6 D=0 H=4 R=11	V=6 B=100 C=6 H=4 R=11	controla su fuerza y mano de obra, tiene ganado y cultivos, café, pasta y lino, lino, cristolano, pasta, café, lino, platos, refrigeradores y lino. P.D. café, pasta y platos
Pobresimo	aprox. 1 hectárea de tierra, 1 casa, 1 plato, 1 refrigerador y 1 televisor	V=2 B=40 C=5 D=9 H=3	V=0 B=0 C=0 H=0 R=0	vende su mano de obra.

Fuente: Corpoversalles-UMATA. 1998. Plan Agropecuario Municipal, Municipio de Versalles, Valle del Cauca, Colombia.

### Estrategias de vida por zona, grupo social y género <sup>3</sup>

Para entender las diferentes posibilidades que tiene la gente de la comunidad de generar ingresos (estrategias para la generación de medios de vida), y las condiciones de acceso a estas fuentes de ingreso y ó estrategias de vida. Esta herramienta permite introducirse en la problemática general de desarrollo de la comunidad y la estratificación social existente.

Se recomienda desarrollar los siguientes ejercicios por cada zona haciendo uso de los resultados anteriores (acceso a recursos, por ejemplo) para identificar indicadores claves que separan unas estrategias de vidas de otras. Estos indicadores claves pueden ser llamados

<sup>3</sup> Adaptada de: Gottret, María Verónica. 2000. Guía de primera visita a campo. II Curso Internacional: Promoción de la Agroempresa Rural para el Desarrollo Microregional Sostenible. CIAT, Cali, Colombia. Septiembre.

puntos de inflexión o de quiebra ya que son los factores que distinguen una estrategia de vida de otras. Estos puntos de inflexión son importantes entender ya que pueden ser limitantes claves para la promoción de procesos de desarrollo empresarial rural para ciertos segmentos de la población. Entendiéndolos mejor nos permita diseñar acciones que toman en cuenta estas limitaciones y buscan maneras de superarlas.

### **Pasos a Seguir**

1. Explicar el objetivo del ejercicio
2. Pedir al (a los) informante(s) clave(s) nombrar todas las fuentes de ingreso que se ofrecen a los miembros de la comunidad; fomentar una “lluvia de ideas” la más completa posible. Anotar estas fuentes de ingreso en un papelógrafo y luego pasarlas a tarjetas de cartulina.

*Gráfico 9*

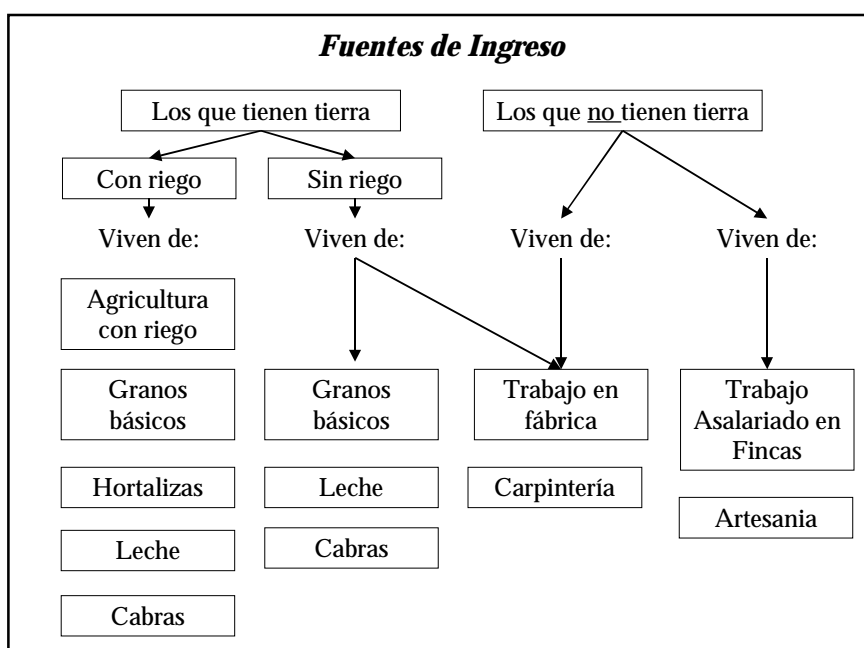
### **Lluvia de ideas sobre fuentes de ingresos**



3. Empezar a agrupar las fuentes de ingreso, con base en preguntas sobre la posibilidad de acceso a ellas: *¿Cualquier miembro de la comunidad puede acceder a este ingreso? Si no, ¿Quién? ¿Quién no tiene acceso y por qué?* Anotar las condiciones de acceso con un color diferente y agrupar las diferentes fuentes de ingreso debajo de ellas.
4. Una vez que se han expresado todas las condiciones de acceso, jerarquizarlas en orden de importancia – desde las actividades más importantes hacía las menos importantes – para reordenar todas las tarjetas en forma de flujograma como se muestra en el siguiente ejemplo.

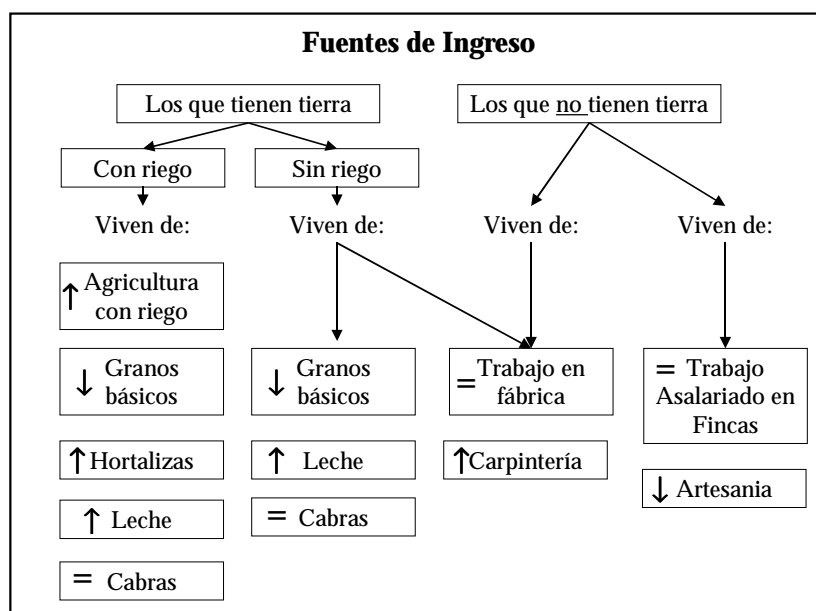


Gráfico 10  
Flujograma de fuentes de ingresos



5. Después identificar cuáles de estas fuentes de ingreso se mantienen estables (=), cuáles están aumentando en importancia (↑), y cuáles están disminuyendo en importancia (↓). A continuación se muestra un ejemplo.

Gráfico 11  
Flujograma de fuentes de ingresos con tendencias actuales



6. El último paso del proceso es mirar la importancia de las diferentes actividades económicas desde el punto de vista de género. En este paso, la pregunta clave es ¿quién desarrolla esta actividad principalmente? En un primer nivel de análisis, se puede quedar con esta pregunta. Si hay interés en profundizar más, hay varias maneras de avanzar pero quizá la más sencilla es definir – por rubro económico – las actividades específicas que

son llevados a cabo y quién(es) lo hace(n). Un ejemplo de este segundo nivel de análisis tomado de Gráfico 11 aparece en Tabla 8 a continuación.

*Tabla 8*  
**Análisis de género dentro de una actividad económica**

Rubro: <b>Producción de hortalizas para el mercado</b>		Importancia: <b>Media</b>		
Actividades	Responsable de la actividad			
	Mujer	Hombre	Ambos	Niños
Compra semilla		✓		
Preparación semillero		✓		
Transplante	✓			
Aporque / desyerbe		✓		
Riego	✓			
Manejo plagas			✓	✓
Cosecha	✓	✓		✓
Lavado, selección y empaque	✓			✓
Comercialización		✓		

Si hay interés, se puede profundizar aún más preguntando por cada actividad no solamente quién lo hace sino quién toma la decisión al respecto. La ventaja de un análisis a este nivel es que nos permite conocer en mayor detalle quién maneja y toma las decisiones sobre ciertos aspectos de las actividades económicas y, por ende, a quién debemos orientarnos si buscamos un cambio en este aspecto.

Otra metodología que se usa con éxito para lograr cruzar medios de vida con aspectos de género es el calendario agrícola. No se ha incluido esta metodología aquí ya que forma parte de varias guías de metodologías participativas<sup>4</sup>.

A finalizar estos ejercicios, debemos tener una idea clara de las estrategias de vida de las diversas segmentos de la población de las diversas zonas del territorio. Es probable que algunas de estas estrategias sean similares y, por ende, generalizables por todo el territorio. Pero, a la vez, es altamente probable que la combinación de estrategias – lo que genera un medio de vida – varía en el territorio. Entender estas diferentes combinaciones, que se dan por diferentes combinaciones de recursos, organizaciones e instituciones nos permite diseñar mejor estrategias de acción específicas para poblaciones específicas.

A este análisis de medios de vida se recomienda añadir un proceso rápido de identificación de procesos de innovación por zona que se detalles en la siguiente punto.

### **Procesos de innovación por zona, recurso y grupo social**

El objetivo detrás de un análisis de los procesos de innovación en el territorio es identificar las formas de cambio existentes en la zona y sus canales de difusión de tal manera que cualquier intervención a futuro bien sea en tecnología dura (producción, semillas, maquinaria, etc.) o tecnología blanda (formas de organización) genera un cambio rápido y amplio.

Este proceso pretende mirar tanto innovaciones en tecnología dura como las que han ocurrido en tecnología blanda. Muchas veces las innovaciones se relacionan entre si (mejoras en producción nos llevan a mejoras en organización para vender los nuevos excedentes, por ejemplo) y alrededor de temas comunes (productos específicos de la zona o recursos

<sup>4</sup> Ver por ejemplo, Geilfus, F. 1997. 80 Herramientas para el desarrollo participativo: Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA-GTZ, San Salvador. 208 p. Páginas 59, 130-39.

naturales). No se pretende tener un inventario exhaustivo en esta etapa pero si una idea buena de cuáles han sido las innovaciones sobresalientes en cada recurso, cómo se han generado y cuál ha sido su impacto.

Para analizar este campo, se propone usar como insumos la zonificación del territorio, el análisis de recursos por zona y la diferenciación social hechos para el análisis de medios de vida. Los pasos a desarrollar incluyen: (a) la identificación de momentos claves de innovación (o cambio) referente a los diversos recursos, zonas y grupos sociales, (b) un análisis subjetivo sobre la(s) fuente(s) de la innovación y los innovadores, (c) los canales de difusión de la innovación y, (d) su impacto relativo en el uso del recurso por parte de los habitantes de la zona.

Esta información puede ser generada con un grupo focal compuesto por informantes claves de la zona que representan los diversos grupos sociales presentes allá. Para facilitar este proceso, se sugiere los siguientes pasos:

1. Recordar a los participantes las definiciones de los recursos que se han usado hasta el momento.
2. Preguntar a los participantes identificar momentos importantes de cambio en cada uno de los recursos (uno por uno) que ellos se acuerdan. La definición de que constituye un cambio importante debe ser discutido por los participantes y algunos criterios básicos identificados.
3. Organizar los cambios por recurso y pide a los participantes identificar claramente la innovación (qué es, para qué es) y quién o quiénes lo hicieron por primera vez. En esta etapa es importante identificar los innovadores con nombres y apellidos, su ubicación geográfica y en los niveles de bienestar. Aquí se trata de perfilar un poco los innovadores en la zona.
4. Una vez identificados la innovación y lo(s) innovador(es), pide a los participantes analizar cuáles fueron las fuentes de información que llevaron a la innovación. ¿Fue un proceso de ensayo y error llevado a cabo por un productor sólo? ¿Fue una combinación entre información externa (radio, televisión, volantes, visitas, etc.) y la ingenuidad local? ¿Fue traído por un actor externo y compartido con el / los innovador(es) (capacitaciones, información por escrito, días de campo, etc.)? Lo más común es que la innovación sea el resultado de una combinación de factores. Lo que se busca aquí es mirar la importancia relativa del saber-hacer local versus diversas fuentes de información externa. Este proceso nos permite mirar cómo se introduce innovaciones en la zona y cómo hacerlo mejor en el futuro.
5. Una vez hecha la innovación, ¿cómo ha sido su difusión entre las comunidades de la zona? ¿Cómo han aprendida nuevas personas la innovación para usarla en sus fincas? ¿Quiénes han hecho la difusión? ¿Ha sido intencional (talleres, visitas o días de campo organizadas) o espontánea (charlas informales en el pueblo, la pulpería, etc.).
6. ¿Cuál ha sido el impacto generado por la innovación? ¿Quiénes se han beneficiados de la innovación y cuál es su nivel de bienestar? No se trata de hacer un análisis exhaustivo de impacto sino, más bien, pedir a los participantes que evalúan la relativa importancia de la innovación en la zona. Si tienen datos concretos (se han mejorado x número de trapiches con la tecnología, por ejemplo) es importante anotarlos.

Para el análisis del grupo focal se puede notar sus conclusiones en una matriz similar a la siguiente.

Tabla 9

**Identificación de innovaciones, innovadores, canales de difusión e impacto**

<b>Recurso</b>	<b>Innovación (cambio)</b>	<b>Innovador(es)</b>	<b>Fuentes de la innovación</b>	<b>Canales de difusión</b>	<b>Impacto</b>
<b>Naturales</b>	<i>Uso de barreras vivas de caña para controlar erosión y alimentar ganado, cerdos</i>	<i>Productores medios con tierra</i>	<i>ONG externo, capacitación, ensayos participativos, intercambios</i>	<i>Productores medios a productores medios o medio bajos</i>	<i>Aumento en el área de barreras y oferta alimenticia para animales</i>
<b>Humanos</b>	<i>Instalación del programa de bachillerato desescolarizado.</i>	<i>Profesores</i>	<i>ONG externo, gobierno</i>	<i>Promotores rurales (productores medios)</i>	<i>Mejor acceso a la educación.</i>
<b>Productivos</b>	<i>Nuevo diseño más eficiente para trapiches de caña.</i>	<i>Dueños trapiches (productores medio altos y altos), maestros de obra</i>	<i>Visita a otra zona del país, información de CIMPA</i>	<i>Maestros de obra</i>	<i>6 trapiches con tecnología mejorada en la zona (de productores medio altos).</i>
<b>Sociales</b>	<i>Organización de la asociación de productores de frutas.</i>	<i>Productores medios y medio bajos.</i>	<i>Productores, asesoría de ONG externa.</i>	<i>Productor a productor (invitación a formar parte de la asociación)</i>	<i>Mejores canales (contratos) de venta con empresas de frutas</i>

## Sección III

### Planeación para la acción

En la sección anterior se llevó a cabo un diagnóstico territorial para el desarrollo empresarial. Como resultado de este ejercicio, tenemos información actualizada y confiable sobre las diversas zonas que constituyen el territorio en los siguientes campos:

- Dotaciones de recursos naturales, humanos, productivos y sociales
- Estrategias y medios de vida de cada zona
- Diferenciación social de sus pobladores según criterios locales de bienestar y género
- Procesos de innovación

Estos cuatro temas sirven como insumos para la presente sección que se enfoque hacia la construcción de planes de acción en pro del desarrollo empresarial rural del territorio. Antes de iniciar con las actividades en esta parte de la guía, es importante revisar los resultados de la sección anterior (mirando las matrices y mapas) para recordarnos de las conclusiones más sobresalientes del diagnóstico.

Una vez efectuado este ejercicio, entramos en un proceso de planeación para mejorar el desarrollo empresarial del territorio. La presente guía contiene algunas metodologías y ejercicios cuyo objetivo es facilitar la construcción de un plan de acción consensuado entre diversos actores pero no pretende ser un manual completo de planeación grupal ni estratégico. De igual manera no aborda otras formas de planeación que podrían ser apropiadas en situaciones específicas tales como planeación estratégica, planeación por objetivos, planeación por escenarios entre otras. Si el grupo determine que sería más adecuado usar otra metodología, está en plena libertad de hacerlo.

El contenido de esta sección está dividido en cuatro partes: (a) una revisión de los miembros del grupo de trabajo y su conformación como tal, (b) un análisis del entorno territorial, (c) la construcción de un consenso para la acción, y (d) la generación de un plan de acción. La implementación de estos cuatro pasos está enfocada hacia las organizaciones que forman el grupo de trabajo. Los pasos que siguen pueden ser facilitados por una organización externa o acompañante pero la discusión y los acuerdos finales serán el producto del grupo de trabajo como tal.

Esta sección es importante en el proceso de conformación de un grupo de trabajo para el desarrollo empresarial rural en un territorio ya que es el espacio en el cual los participantes empiezan a reconocer a los otros, sus fortalezas y debilidades y construir entre todos unas líneas de acción para su territorio. Esta construcción colectiva como tal es útil para enfocar esfuerzos hacia un fin común, evitar duplicaciones de esfuerzos y, a la vez, mostrar posibles sinergias entre organizaciones participantes. Por lo tanto, es de suma importancia que los pasos descritos a continuación sean llevados a cabo con todas las organizaciones participantes en el grupo de trabajo ya que sirven para lograr acuerdos que impactarían notablemente en la efectividad (o no) de este grupo a promover el desarrollo empresarial en su territorio.

#### **Conformación del grupo de trabajo**

Previo al análisis del entorno y la generación de un plan de acción, es importante tomar un tiempo en este momento para revisar los participantes en el grupo de trabajo, su nivel de interés e identificar otros posibles participantes que han sido identificados por medio del diagnóstico empresarial rural. Normalmente los miembros actuales de los grupos de trabajo están motivados a continuar – si no es el caso, es un buen momento para replantear la dinámica – así que se hará énfasis aquí en la revisión de la composición del grupo, la

inclusión de otros actores menos tradicionales y la generación de un acuerdo previo de colaboración.

A raíz del diagnóstico llevado a cabo, los participantes han identificado otros actores claves para el desarrollo empresarial rural del territorio (ver análisis de recursos sociales, páginas 16 al 20). Estos actores pueden ser similares a los que conforman el grupo de trabajo o pueden ser distintos. Este es el momento para revisar los actores identificados y responder a las siguientes preguntas por medio de una discusión abierta:

- ¿Los participantes en el grupo de trabajo representan los actores más importantes para el desarrollo empresarial rural del territorio?
- ¿Tienen suficiente información, recursos y acceso al mercado para cambiar la situación existente por si solos o sería positivo contar con más organizaciones? ¿Cuáles?
- ¿Existe una buena representatividad de actores que pueden liderar procesos de desarrollo empresarial en el territorio? ¿Quién más hace falta?

Normalmente se encuentra en el diagnóstico con varias organizaciones que comparten el enfoque de desarrollo empresarial rural – tanto asociaciones de productores como ONG's, entidades del estado, universidades, gremios y empresas privadas – que podrían entrar a reforzar un proceso de desarrollo empresarial rural en el territorio. En este momento es clave identificar cuáles de estas organizaciones tienen la disponibilidad, el interés y la capacidad de participar como miembros del grupo de trabajo. Una recomendación clave aquí es mirar más allá de los socios tradicionales con quienes siempre hemos trabajado (asociaciones de productores, ONG's, el Estado) para incluir otros que traerán otras miradas al asunto. Si, por ejemplo, se selecciona una empresa dinámica o una cámara de comercio local, estos podrían traer un enfoque empresarial bien desarrollado que complementaría las fortalezas de los actores de desarrollo.

Una vez identificado los actores claves para la conformación formal de grupo de trabajo, es recomendable generar un acuerdo inicial general donde cada uno expresa su intención de unir esfuerzos en pro del desarrollo empresarial rural del territorio. Este acuerdo puede ser una hoja de papel con firmas o algo mucho más elaborado pero debe contar con los siguientes datos:

- Propósito de la conformación del grupo de trabajo
- Objetivos del grupo
- Cronograma inicial de trabajo
- Compromisos asumidos a firmar el acuerdo

Más adelante se desarrollará versiones más detalladas de cada uno de estos puntos que podrían hacer necesario un nuevo acuerdo. Lo importante en este momento es convocar los actores claves a un trabajo común, inter-sectorial e inter-organizacional en pro del desarrollo empresarial rural del territorio. Una vez convocado el grupo de trabajo, se pasa al análisis del entorno, la construcción de un consenso para la acción y la generación de un plan de acción inicial.

### **Análisis del entorno**

Retomando la información generada en la sección del diagnóstico – tanta secundaria como primaria – el proceso de planeación empieza con un análisis del entorno basado en la metodología de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas más comúnmente conocido con FODA.

Antes de iniciar el proceso del análisis FODA hay algunos puntos importantes de tener en cuenta dado que muchos ejercicios de esta naturaleza terminan siendo demasiados generales para ayudar en la acción.

- **El análisis es tan bueno como el grupo que lo haga.** Un análisis FODA puede ser de gran utilidad (o no servir para nada) dependiendo de la seriedad que pone el grupo que lo elabora. Si el grupo hace análisis completos y profundos, la utilidad del ejercicio puede ser alto pero si se hace el proceso a la carrera, con poca discusión o análisis o de manera demasiado superficial, los resultados serían pobres.
- **Es importante no solamente listar los aspectos del FODA sino priorizarlos.** Muchas veces se queda con un FODA con cuatro lluvias de ideas sin ningún análisis sobre la importancia relativa de cada elemento ni las posibles relaciones con otros elementos. Un FODA completa analiza tanto la importancia relativa de cada aspecto como sus relaciones con los otros aspectos.
- **Hay que cruzar las categorías para hacer uso efectivo del FODA.** Una vez elaborada y priorizada cada categoría es importante hacer dos cruces: (a) ¿cómo usamos nuestras fortalezas para volver las amenazas identificadas oportunidades?, y; (b) ¿cómo aprovechamos las oportunidades identificadas para mejorar nuestras debilidades?

La elaboración de un análisis FODA es ampliamente conocida pero para los fines de esta guía, se incluye los pasos a seguir y un ejemplo de la matriz. La persona que va a facilitar el ejercicio puede seguir los siguientes pasos:

1. Pedir al grupo de trabajo nombrar las fortalezas **en términos de desarrollo empresarial** que encontraron en el diagnóstico del territorio. Las fortalezas son internas al territorio (recursos naturales, organización empresarial, vínculos con mercados, etc.).
2. Una vez identificadas y anotados, se entran a **priorizar** entre las fortalezas. ¿Cuáles son más importantes – o evidentes – y cuáles menos importantes? ¿Cuáles constituyen bases sólidas para generar procesos de cambio y cuáles no? ¿Algunas son causas o efectos de otras? Hay muchas formas de priorizar (votación, matrices de doble entrada, otros) pero lo importante es que existe un consenso sobre el orden final de las fortalezas. Al final de la discusión, se ordena las fortalezas según las conclusiones del grupo de trabajo.
3. Pedir al grupo de trabajo nombrar las oportunidades **en términos de desarrollo empresarial** que encontraron en el diagnóstico del territorio. Aunque las oportunidades pueden ser internas, tienden a ser externas y relacionadas con el mercado.
4. Priorizar las oportunidades.
5. Pedir al grupo de trabajo nombrar las debilidades **en términos de desarrollo empresarial** que encontraron en el diagnóstico del territorio. Las debilidades son internas al territorio.
6. Priorizar las debilidades.
7. Pedir al grupo de trabajo nombrar las amenazas **en términos de desarrollo empresarial** que encontraron en el diagnóstico del territorio. Aunque las amenazas pueden ser internas, tienden a ser externas y relacionadas con el mercado o competencia.
8. Priorizar las amenazas.

Los resultados de esta discusión son anotados en la matriz FODA (ver ejemplo a continuación).

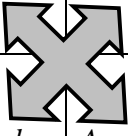
Tabla 10  
**Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<i>Anotar aquí las fortalezas encontradas en el diagnóstico del territorio en términos de desarrollo empresarial rural.</i>	<i>Anotar aquí las debilidades encontradas en el diagnóstico del territorio en términos de desarrollo empresarial rural.</i>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<i>Anotar aquí las oportunidades encontradas en el diagnóstico del territorio en términos de desarrollo empresarial rural.</i>	<i>Anotar aquí las amenazas encontradas en el diagnóstico del territorio en términos de desarrollo empresarial rural.</i>

Una vez terminado la llenada de la matriz FODA se entra a cruzar los variables como se muestra en el siguiente ejemplo:

Tabla 11  
**Matriz FODA con cruces**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<i>Anotar aquí las fortalezas encontradas en el diagnóstico del territorio en términos de desarrollo empresarial rural.</i>	<i>Anotar aquí las debilidades encontradas en el diagnóstico del territorio en términos de desarrollo empresarial rural.</i>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<i>Anotar aquí las oportunidades encontradas en el diagnóstico del territorio en términos de desarrollo empresarial rural.</i>	<i>Anotar aquí las amenazas encontradas en el diagnóstico del territorio en términos de desarrollo empresarial rural.</i>



La facilitación de este paso se base en las siguientes preguntas:

- ¿Cómo usamos las fortalezas en términos de desarrollo empresarial rural encontradas en el territorio para volver las amenazas oportunidades para nosotros?
- ¿Cómo aprovechamos nuestras oportunidades para mejorar las debilidades encontradas en el territorio en términos de desarrollo empresarial rural?

Los resultados de estos dos cruces se anotan en una matriz como la siguiente:

Tabla 12  
**Resultados de cruces entre Fortalezas y Amenazas y Oportunidades y Debilidades**

<b>Fortalezas versus Amenazas</b>	<b>Oportunidades versus Debilidades</b>
<i>Resultados de la discusión del grupo comparando fortalezas contra amenazas en términos del desarrollo empresarial rural del territorio.</i>	<i>Resultados de la discusión del grupo comparando oportunidades contra debilidades en términos del desarrollo empresarial rural del territorio.</i>

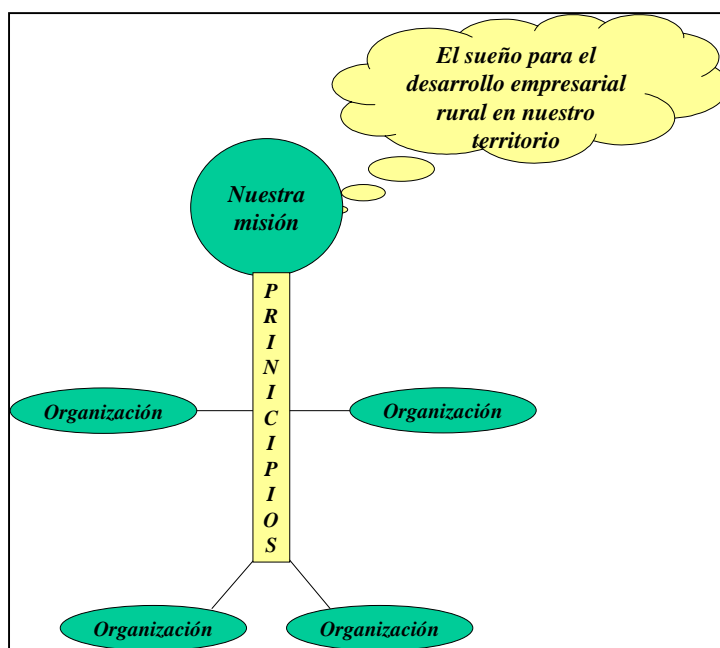


## Construyendo un consenso para la acción

Una vez terminado el análisis del entorno basado en los resultados del diagnóstico de desarrollo empresarial, se empieza a mirar qué hacer frente el panorama esbozada. En esta etapa es importante identificar con quienes contamos dentro del grupo de trabajo, cuál es nuestro sueño – en términos de desarrollo empresarial rural – para nuestro territorio, cómo podemos contribuir a la consecución de este sueño como grupo de trabajo, y cuáles van a ser nuestras reglas de juego o principios para la acción.

Una manera de entender este proceso de construcción de un consenso es representada en gráfica 12 a continuación.

Gráfico 12  
Construyendo un consenso para la acción



En esta gráfica se muestran las relaciones entre las diferentes preguntas que se propone para la construcción de un consenso para la acción. El grupo de trabajo está representado como el cuerpo con una idea clara y compartida sobre dónde queremos ir (el sueño o la visión), cuál es nuestro papel o contribución en el logro de este sueño, cómo nos vamos a guiar (nuestros principios) y, finalmente, con qué (o quiénes) vamos a actuar (quiénes somos).

### ¿Quiénes somos?

Antes de iniciar la definición de la visión, misión y principios para el grupo de trabajo, es importante tener claridad sobre quiénes son los participantes. Para tal fin, se propone que cada integrante haga una breve exposición sobre la organización que representa, los sitios dónde tiene actividades, los productos que trabaja y las necesidades de apoyo que se identifica u otros temas que son de trabajo de los demás integrantes del grupo de trabajo.

La razón por este ejercicio es aclarar las dudas sobre quiénes forman parte del comité y, a la vez, despejar inquietudes sobre el quehacer de cada organización. Si el grupo de trabajo ha hecho este tipo de actividad antes, se puede obviar siempre y cuando esté claro quiénes son las organizaciones participantes y cuáles son sus acciones. A continuación se presente un ejemplo de un formato para organizar esta presentación.

Tabla 13

**Ejemplos de información para intercambiar entre miembros del grupo de trabajo**

<b>Nombre:</b>	ACELY - Asociación Campesina de Enlaces de Ladera de Yoro
<b>Sitio:</b>	Yorito, Sulaco y Victoria
<b>Productos:</b>	Granos básicos
<b>Servicios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de seguimiento en conservación de suelos</li> <li>• Levantamiento de la demanda</li> <li>• Facilitar semilla mejorada de frijoles a los socios.</li> </ul>
<b>Necesidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo</li> <li>• Apoyo financiero y crediticio</li> <li>• Más capacitación en microempresa</li> </ul>

<b>Nombre:</b>	AGASUL - Asociación de Ganaderos y Agricultores de Sulaco
<b>Sitio:</b>	Sulaco
<b>Productos:</b>	Coordinar acciones en pro de la ganadería y agricultura de nuestra región
<b>Servicios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar y capacitar a nuestros asociados para aumentar y diversificar la producción</li> </ul>
<b>Necesidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acortar la cadena de comercialización de nuestro producto: granos básicos o leche.</li> <li>• Apoyo para la obtención de insumos agropecuarios.</li> <li>• Apoyo financiero → créditos blandos.</li> <li>• Capacitación para transformar nuestros productos y así tener un valor agregado.</li> </ul>

***¿Cuál es nuestro sueño para el desarrollo territorial rural en nuestro territorio?***

Cuando se tiene más claridad sobre quiénes son los integrantes del grupo de trabajo, se entra en una etapa de planeación prospectiva con el grupo, preguntándoles sobre cuál sería su sueño – si todo fuera perfecto – para el desarrollo empresarial de su territorio. Este ejercicio se lleva a cabo son los siguientes pasos:

- Cada participante apunta una o dos frases cortas con sus ideas claves sobre cuál sería el estado ideal de desarrollo empresarial rural para el territorio en tarjetas con letra grande, máximo tres renglones e una idea por tarjeta y, después, se socializa con los demás miembros del grupo.
- En la medida que cada organización define su sueño, se van colocando las tarjetas sobre la pared o pisan con cinta para que queden visibles para los demás participantes.
- Una vez socializado todas las tarjetas de sueño, se empieza a agrupar según temas comunes.
- Con los temas comunes ya identificados, se empieza a escribir una o varias frases que resumen el sentido de las tarjetas de sueños generadas por los integrantes del grupo.
- Al final de este proceso se queda con una visión común sobre cuál es el futuro de desarrollo empresarial rural del territorio deseado por parte del grupo. Esta(s) frase(s) queda escrita en un papel grande en la pared donde todos los integrantes pueden verla.

***¿Cómo podemos contribuir al logro de este sueño como grupo de trabajo?***

Con el sueño de desarrollo empresarial rural del territorio definido, viene la pregunta, ¿cómo podemos contribuir nosotros, como grupo de trabajo, a la consecución de este sueño? Aquí es importante tener claridad de que el logro del sueño requiere el concurso de muchos otros actores locales y externos que no están en el momento dentro del grupo de trabajo. Dado este hecho inevitable, el grupo entra a definir cuál va a ser su aporte para el logro de la visión desarrollada.

La identificación de la misión debe ser informada tanto por los datos del diagnóstico, el análisis FODA y la presentación de los integrantes del grupo de trabajo y, por lo tanto, alinearse con las capacidades del grupo. Este proceso de “soñar despierto” es importante ya que es más fácil ampliar una misión que ha quedado pequeña que acortar una demasiada ambiciosa.

Los pasos para lograr este proceso son iguales a los de la visión.

- Cada participante apunta una o dos frases cortas con sus ideas claves sobre cuál sería el aporte del grupo de trabajo al sueño de desarrollo empresarial rural identificado para el territorio en tarjetas con letra grande, máximo tres renglones e una idea por tarjeta y, después, se socializa con los demás miembros del grupo.
- En la medida que cada organización define sus ideas sobre los aportes posibles, se van colocando las tarjetas sobre la pared o pisan con cinta para que queden visibles para los demás participantes.
- Una vez socializado todas las tarjetas de los aportes, se empieza a agrupar según temas comunes.
- Con los temas comunes ya identificados, se empieza a escribir una o varias frases que resumen el sentido de las tarjetas de misión generadas por los integrantes del grupo.
- Al final de este proceso se queda con una misión común sobre cuál es el aporte que hará el grupo de trabajo al desarrollo empresarial rural del territorio. Esta(s) frase(s) queda escrita en un papel grande en la pared donde todos los integrantes pueden verla.

#### ***¿Cuáles son nuestros principios para la acción?***

El paso final antes de escribir un plan de acción concreta por parte del grupo de trabajo es definir los principios de trabajo que regirán las actividades emprendidas por cada organización participante. Aquí no se pretende diseñar una camisa de fuerza para que todos actúen de igual manera sino, más bien, definir algunos principios generales que pueden ser adaptados a las actividades de cada organización. Normalmente estos principios son generales, flexibles y claramente definidos.

Los principios pueden ser generados usando los pasos descritos anteriormente con un cambio al final.

- Cada participante apunta una o dos frases cortas con sus ideas claves sobre cuáles serían algunos principios para las acciones al favor del desarrollo empresarial rural en el territorio en tarjetas con letra grande, máximo tres renglones e una idea por tarjeta y, después, se socializa con los demás miembros del grupo.
- En la medida que cada organización define sus aporte, se van colocando las tarjetas sobre la pared o pisan con cinta para que queden visibles para los demás participantes.
- Una vez socializado todas los aportes, se empieza a agrupar según temas comunes.
- Con los temas comunes ya identificados, se entra a discutir como nombrar cada agrupación de tarjetas. Cuando se llegue un consenso sobre el nombre del grupo de tarjetas (el principio para la acción de este grupo), éste se coloca en una tarjeta de diferente color que se ubica encima de las otras.
- Una vez nombrados todos los principios para la acción, se entra a escribir una breve descripción de este principio basada en las tarjetas iniciales. Es esta descripción que indicaría como el grupo de trabajo pretende aplicar el principio a su actuar como promotores del desarrollo empresarial en el territorio.

Al final del este proceso, entonces, el grupo de trabajo queda con una visión (sueño), lo que el grupo va a aportar al logro de esta visión (su misión) y unos principios para la acción claramente identificados y concertados entre los integrantes.

### **Plan de acción**

Con el fin de construir una carta de navegación acertada, se propone cuatro pasos metodológicos:

1. Identificación de necesidades a trabajar.
2. Priorización de las necesidades según los criterios de cada comité.
3. Identificación de actividades locales de corto plazo.
4. Construcción de una matriz de acción con cronograma y responsables por cada comité.

A continuación se desarrolla el contenido de los pasos y posibles metodologías a usar para su definición.

#### ***Identificación de necesidades a trabajar***

Este primer paso pretende generar la mayor cantidad de ideas y conceptos posibles sobre lo que debe hacer el grupo de trabajo dentro de su sitio respectivo de trabajo por medio de una lluvia de ideas. Para llevar a cabo este ejercicio:

- a. Se nombra una persona que va a coordinar o facilitar
- b. Se plantea una pregunta general al grupo. En este caso, la pregunta podría ser algo como, ¿qué actividades debe desarrollar el grupo de trabajo durante el año 2004?
- c. Cada participante escriba las tres mejores ideas que tiene al respecto o tarjetas o en un papel y los entrega al coordinador.
- d. Se compartan las ideas entre todos y se empieza a buscar ideas comunes, las cuales se agrupan. Una vez se tiene agrupadas los conceptos parecidos, hay que definir lo que queremos decir con las palabras que tenemos escritas...si dice capacitación, ¿en qué queremos capacitarnos? ¿estamos hablando de capacitar a los miembros del comité o que el comité va a capacitar a los productores? Este paso debe aclarar los conceptos para todos y ponernos de acuerdo del significado de nuestras palabras.
- e. Finalmente se debe terminar con unos conceptos claramente entendidos entre todos que recogen las inquietudes del grupo.

Este ejercicio toma entre 30 y 45 minutos para llevar a cabo.

#### ***Priorización de necesidades***

Con base en las necesidades identificadas en la lluvia de ideas previa, se entra a priorizarlas entre si. El objetivo de este ejercicio es decidir el orden en cual queremos trabajar los asuntos que hemos definidos como importantes ya que muchas veces todo nos parece importante y no sabemos por dónde empezar. Este ejercicio se desarrolla de la siguiente manera:

- a. Se organiza una matriz de doble entrada...donde se coloca dos veces cada idea que queremos trabajar, teniendo cuidado de dejar sin contestar los cuadros en gris como se vea abajo.

Tabla 14

**Ejemplo de cómo construir una matriz de doble entrada**

Necesidades	Capacitarnos en contabilidad.	Organizar una reunión con los fondos de crédito.	Analizar las cadenas de los productos con buena demanda.	Gestionar fondos con el gobierno.
Capacitarnos en contabilidad.				
Organizar una reunión con los fondos de crédito.				
Analizar las cadenas de los productos con buena demanda.				
Gestionar fondos con el gobierno.				

- b. Después se compara las opciones entre sí para decidir cuál actividad es más importante para el grupo de trabajo a desarrollar en el momento. En este caso se pregunta al grupo cosas como, ¿es más importante que nos capacitamos en contabilidad o organizar una reunión con los fondos de crédito? El grupo debe decidir cuál es más importante y colocar esta idea en el cuadro de la matriz como se vea abajo.

Tabla 15

**Ejemplo de una matriz de doble entrada llenada**

Necesidades	Capacitarnos en contabilidad.	Organizar una reunión con los fondos de crédito.	Analizar las cadenas de los productos con buena demanda.	Gestionar fondos con el gobierno.
Capacitarnos en contabilidad.		Organizar una reunión con los fondos de crédito	Analizar las cadenas de los productos con buena demanda.	Gestionar fondos con el gobierno.
Organizar una reunión con los fondos de crédito.			Analizar las cadenas de los productos con buena demanda.	Gestionar fondos con el gobierno.
Analizar las cadenas de los productos con buena demanda.				Analizar las cadenas de los productos con buena demanda.
Gestionar fondos con el gobierno.				

- c. Una vez llenada la matriz, se cuenta el número de veces que aparece cada opción de trabajo. Las opciones que aparecen más, son más importantes y las que aparecen menos pueden esperar para ser desarrolladas. Este trabajo se puede hacer una tabla como la siguiente:

Tabla 16

**Ejemplo de una matriz de priorización**

Necesidades	Número de votos	Orden de importancia
Capacitarnos en contabilidad.	0	4
Organizar una reunión con los fondos de crédito.	1	3
Analizar las cadenas de los productos con buena demanda.	3	1
Gestionar fondos con el gobierno.	2	2

Entonces ya sabemos que el grupo de trabajo debe arrancar con el análisis de las cadenas de los productos con buena demanda, seguido por la gestión de fondos con el gobierno, la organización de una reunión con los fondos de crédito y una capacitación en contabilidad.

Este ejercicio puede demorarse una hora o más dependiendo del número de actividades que tenemos que analizar y la discusión que se genera alrededor de este proceso.

### Identificación de actividades locales

Para las actividades priorizadas, se pasa a mirar los recursos con que contamos en el espacio local para empezar a trabajar. Este análisis nos ayuda a entender mejor nuestras fortalezas y capacidades con el fin de poder avanzar más rápido en vez de tener que siempre esperar para la ayuda de personas de afuera. De igual manera permita valorar nuestros recursos si el proyecto que presentamos requiere de financiación local para ser aprobado.

Para hacer este análisis se hace un listado de las cosas o personas que necesitamos para llevar a cabo la actividad priorizada y se pregunta al grupo si este recurso existe en la localidad o no. Por ejemplo:

Tabla17

### Identificación de actividades y recursos locales

Actividad - Analizar las cadenas de los productos priorizados.			
Pasos	Recursos necesarios	Lo tenemos aquí	Hay que conseguirlo afuera
		☺	☹
Identificar los participantes en la cadena	Información de la cadena Personas	✓ ✓	
Hacer un diagnóstico de sus problemas con este producto	Información de la gente Información más general Personas Capacitación en este campo	✓ ✓	✓ ✓
Analizar los datos generados....etc.	Personas Asesoría	✓	✓

El tiempo dedicado a este ejercicio podría variar según el número de actividades y los pasos que hay que desarrollar en cada una.

### Diseño de una matriz de acción

Con los insumos anteriormente construidos, el último paso de este proceso es generar una matriz de acción para el grupo de trabajo para el año 2000. La matriz puede incluir la siguiente información:

Tabla18

### Diseño de una matriz de acción simplificada

Actividad	Pasos	Responsable(s)	Fechas (meses)												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Analizar las cadenas de los productos priorizados	1. Identificar los participantes en la cadena.	Juan y María	■	■											
	2. Hacer un diagnóstico de sus problemas.	Juan con el grupo de trabajo			■	■	■								
	3. Analizar los datos.	María con el grupo de trabajo						■							

Si el grupo de trabajo lo estima necesario, se puede incluir en esta matriz datos de costos de las actividades o de los pasos con el fin de generar un presupuesto a la vez de un plan de acción.