

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Secretaría Técnica de Desarrollo Rural

Seteder



Inder

INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

Guía Metodológica para la Actualización o Formulación de los
Planes de Desarrollo Rural Territorial (PDRT)

2020

Tabla de contenidos

Siglas y Acrónimos	IV
Derechos y autorizaciones.....	V
Créditos	V
Presentación	VI
Introducción	VIII
Objetivo	IX
Alcance	IX
1. Preparación del PDRT.....	10
1.1. Los Participantes.....	11
1.2. Enfoque metodológico.....	11
1.3. Fuentes de información.....	13
1.4. Materiales pre talleres.....	14
1.5. Elaboración de hoja de ruta con GCPT	15
2. Diagnóstico de la situación de la dinámica territorial	15
2.1.1. Análisis de Antecedentes.....	17
2.1.2. Análisis de la naturaleza y magnitud del problema	19
2.1.3. Análisis de actores sociales en el territorio.....	20
3. Identificación de problemáticas centrales.....	22
3.1. Definición de la problemática de intervención	22
3.2. Construcción prospectiva del territorio.....	25
3.2.1 Definición de un problema central	26
3.2.2 Definición de la visión prospectiva del territorio	27
4. Identificación de estrategias	28
4.1. Análisis de alternativas de acción	29
4.2. Evaluar propuestas de estrategia.....	30
5. Programación.....	33
5.1. Cadena de Resultados	35
5.2. Medición de la cadena de resultados	38
5.3. Programación	41
6. Seguimiento.....	42
7. Divulgación del PDRT en los diferentes foros	43
Anexo 1: Propuesta de talleres para análisis con los Comités Directivos.....	44
Anexo 2: Guía para la conformación del documento PDRT	46
Bibliografía	47

Índice de Matrices

Matriz 1: Análisis de los antecedentes según los 5 ejes	18
Matriz 2: Análisis de la naturaleza y magnitud del problema	19
Matriz 3: Análisis de Actores Sociales	21
Matriz 4: Presentación Tabular del Árbol de Problemas	23
Matriz 5: Análisis de problemas con visión prospectiva.....	26
Matriz 6: Visión Prospectiva.....	27
Matriz 7: Análisis de estrategias de acción	30
Matriz 8: Evaluación de propuestas estratégicas.....	32
Matriz 9: Traducción de problemas a resultados.....	37
Matriz 10: Matriz de Gestión Orientada a Resultados	39
Matriz 11: Programación PDRT	41
Matriz 12: Matriz de Seguimiento	42

Índice de Figuras

Figura 1: Ejes orientadores.....	16
Figura 2: Resumen de los problemas centrales por eje	18
Figura 3: Representación de árbol de problemas	22
Figura 4: Ejemplo de Árbol de Problemas. Problema central “desabastecimiento y deterioro de la calidad de agua	24
Figura 5: Árbol de problemas, relaciones causa-efecto	25
Figura 6: Problema central a futuro.....	27
Figura 7: Encadenamiento de resultados de la Gestión por Resultados	38

Siglas y Acrónimos

CD	Comité Directivo
CTDR	Consejo Territorial de Desarrollo Rural
DRT	Desarrollo Rural Territorial
GCPT	Gestión de Capacidades y Plataformas Territoriales
GOR	Gestión Orientada por Resultados
ICC	Índice de Competitividad Cantonal
IDS	Índice de Desarrollo Social
Inder	Instituto de Desarrollo Rural
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo
IPS	Índice de Progreso Social
PDRT	Plan de Desarrollo Rural Territorial
PEDRT	Política de Estado de Desarrollo Rural Territorial
PNDRT	Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial
Seteder	Secretaría Técnica de Desarrollo Rural

Derechos y autorizaciones

El presente documentos es una propiedad intelectual del Instituto de Desarrollo Rural (Inder). El mismo podrá ser utilizado solo para fines de desarrollo en beneficio de las comunidades y poblaciones rurales. Las solicitudes de autorización para utilizar este material deberán realizarse a la Secretaria Técnica de Desarrollo Rural, al correo: secretariatecnica@inder.go.cr o al teléfono (506) 2247-7436.

Créditos

Este documento fue elaborado por personal de la Secretaria Técnica de Desarrollo Rural (Seteder) del Inder, con la participación del personal de la Unidad de Gestión de Capacidades y Plataforma Territorial (GCPT) y personal de las Direcciones de las Regiones de Desarrollo y Oficinas de Desarrollo Territoriales, especialmente las Jefaturas de las oficinas y el personal que desempeña el puesto de Ejecutivos de Gestión Territorial.

Participaron en su elaboración:

Secretaria Técnica de Desarrollo Rural (Equipo formulador)

Marvin Chaves Thomas, Director Seteder y coordinador del equipo

María del Milagro Nuñez Solís

Marlon E Marin Umaña

Karla Villalobos Víquez

Equipo de apoyo:

Marlene Chaves Morales (Jefatura de GCPT)

Alejandro Uzaga Fallas (Profesional GCPT)

Esteban Chacon Orozco (Profesional GCPT)

Jose Maroto Castillo (Profesional GCPT)

Miriam Madrigal León (Profesional GCPT)

Roxana Matarita Lemaitre (Profesional GCPT)

Ejecutivos de Gestión Territorial

Jefes de Oficinas de Desarrollo Territorial

Presentación

Si nos preguntaran en esencia, que es el Inder, no habría más que decir que es la instancia encargada de facilitar e impulsar el desarrollo de los territorios rurales, a partir de la participación y organización de los actores sociales que ahí interactúan. En otras palabras, estamos hablando de una instancia que tiene como producto, facilitar e impulsar el desarrollo rural, pero también estamos hablando de que ese producto tiene como proceso esencial, la participación y organización de los actores en el desarrollo.

Estamos claros que un efectivo y real proceso de participación y organización social es complejo y tiene una demanda considerable de recursos, pero es una apuesta que Costa Rica ha querido dar a partir de la Ley 9036, buscando primeramente el fortalecimiento de sus procesos democráticos, un desarrollo endógeno y sostenible y finalmente una más efectiva y justa inversión social.

Pero para que ello sea posible, el desarrollo debe estar basado en dos componentes, estos son el de la Planificación Participativa y el de la Gobernanza Territorial. La Planificación Participativa, por cuanto no podemos entender al desarrollo sino se concibe como un proceso ordenado y sistemático, cuya formulación debe responder a una efectiva orientación de los recursos hacia la atención de las carencias y necesidades reales y sentidas por los habitantes de los territorios. El de la Gobernanza Territorial, por cuanto, por un lado, deben ser los actores sociales que interactúan en los territorios, de manera organizada, quienes construyan a partir de sus carencias y necesidades sus propuestas y estrategias de desarrollo. Pero más allá de su mera construcción, también deben gerenciar dichas estrategias, para su efectiva consecución, a esto llamaremos Gobernanza Territorial.

Dicho lo anterior, la Secretaria Técnica de Desarrollo Rural (Seteder), como la instancia especializada del Inder en materia de Planificación y evaluación de los procesos de desarrollo rural, tiene clara la gran responsabilidad que significa, el contar con procesos y herramientas de planificación que cuenten con la rigurosidad científica, pero que a su vez sean accesibles y fáciles de manejar por parte de los actores sociales en los territorios.

En este orden de ideas, el presente documento se constituye en una guía metodológica para la actualización o para la formulación de los Planes de Desarrollo Rural Territorial, que como bien lo establece el artículo 13 de la Ley 9036, deben ser facilitados por el Inder y formulados por los Consejos de Desarrollo Rural y sus respectivos Comités Directivos, como las instancias de Gobernanza Territorial.

Dicha guía se constituye en una base estandarizada desde el punto de vista metodológico, que debe facilitar los procesos de seguimiento y evaluación del desarrollo, tanto en la atención de las brechas a lo interno del territorio, como entre los territorios mismos. Pero sobre todo debe ser una guía para que, a partir de las particularidades, cada territorio construya su propia visión y estrategias de desarrollo.

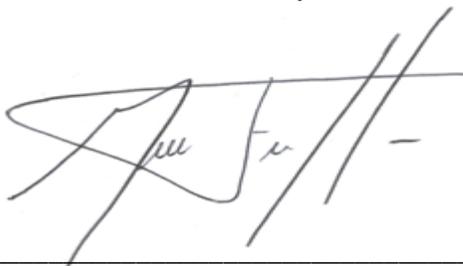
Es por ello que la siguiente guía para la construcción de los Planes de Desarrollo Territorial (PDRT) se sustenta en los siguientes enfoques metodológicos: *1-Planificación Participativa Territorial*, como base esencial para la atención de las carencias y necesidades sentidas en los territorios. *2-Prospectiva para el Desarrollo*, siendo que, si bien los planes se estarán elaborando para los próximos cinco años, la visión prospectiva que se estaría construyendo debe tener un horizonte de visibilidad de diez años, para cerrar al 2030 con la Política de Estado de Desarrollo Rural (PEDRT) *3-Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)* Considerando que desde la formulación de los PDRT debe existir un instrumental que le permita a los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural y sus Comités Directivos, la gerencia de los resultados y el control y verificación de cumplimiento de los mismos.

Se agrega a lo anterior que la construcción de los Planes de Desarrollo Territorial debe estar alineados con los ejes de la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial (PEDRT), por lo cual en la formulación se deberá analizar la situación del territorio para cada uno de estos, lo cual permitirá la mayor integración de los elementos en el análisis de la situación, pero fundamentalmente, para identificar la especialización de la intervención que en dicho territorio se deberá realizar, a partir de su propia visión y estrategias de desarrollo.

Desde la Seteder exaltamos, especialmente en tiempos de Emergencia Nacional por el COVID-19, los aportes que para la elaboración de esta guía ha realizado, La Presidencia Ejecutiva, La Unidad de Gestión de Capacidades y Plataforma Territorial, las Direcciones de las Regiones de Desarrollo, las Oficinas de Desarrollo Territoriales y especialmente las personas funcionarias que ejercen la función de Ejecutivos de Gestión Territorial.

Sabemos que en su implementación y en el trabajo que se realizará con los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural y sus Comités Directivos, se estarán presentando solicitudes de ajustes para facilitar su gestión, asimismo acompañando a este documento se estará elaborando una guía práctica-didáctica para su mayor comprensión y aplicación.

Deseo por el bien del país y el de los territorios rurales el mayor de los éxitos.



Lic. Marvin Chaves Thomas
Director de la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural Territorial

Introducción

La presente guía metodológica se elabora con el propósito de ordenar la formulación de los Planes de Desarrollo Rural Territorial (PDRT), según lo señala el artículo 13 de la Ley 9036, que asigna al Instituto de Desarrollo Rural (Inder) la responsabilidad de apoyar y facilitar la formulación de dichos planes, en cada uno de los territorios del país.

El documento presenta los elementos básicos que contiene el Plan de Desarrollo Rural Territorial, y orienta el proceso para la formulación de los diferentes apartados a desarrollar.

Dentro de los objetivos del desarrollo rural planteados en el artículo 5, en el marco de la Ley 9036 se establece:

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

Este mandato posiciona a los PDRT como el instrumento por medio del cual se articulan los esfuerzos e inversiones institucionales y se alcanzan los resultados de desarrollo esperados es así como se señala que es el llamado a ser el catalizador de la inversión pública en los territorios y por lo tanto el medio para lograr la territorialización de la inversión pública en el país.

El PDRT, constituye la herramienta de planificación definida por ley tiene por finalidad orientar el desarrollo sostenible de los territorios rurales, mediante la creación de condiciones diferenciadas que impulsen la transformación social y la reactivación productiva y económica de la población rural, desde una acción integral.

Los mismos deben estar armonizados con los planes sectoriales, planes reguladores, programas, estrategias, proyectos e iniciativas de desarrollo que existan en cada territorio. Su formulación es responsabilidad del Comité Directivo de cada Consejo Territorial de Desarrollo Rural donde están representados los distintos actores territoriales electos en las asambleas, para responder a las necesidades y demandas actuales y potenciales de los territorios.

Por otra parte, el Inder asume la facilitación metodológica y el apoyo técnico en la formulación, seguimiento y evaluación con el apoyo constante del ejecutivo de gestión territorial.

Objetivo

Guiar la formulación y actualización de los Planes de Desarrollo Rural Territorial con una metodología de apoyo y facilitación desde el enfoque de gestión por resultados, planificación participativa para el desarrollo, planificación prospectiva y el desarrollo rural territorial.

Alcance

Esta metodología es parte de los insumos y herramientas del proceso funcionamiento de las estructuras de gobernanza y apoyo a su gestión (PR-GCPT-002) en el procedimiento Apoyo en la elaboración del Plan de Desarrollo Territorial (7.2). Brinda los ejes orientadores, enfoques metodológicos, técnicas y herramientas para la elaboración y actualización de los Planes de Desarrollo Rural Territorial en de los territorios del país.

1. Preparación del PDRT

¿Qué se espera de esta fase?



Identificar conjuntamente con los Comités Directivos de los CTDR los actores sociales involucrados y los mecanismos de participación y de construcción del plan.



Que se tome información base, lecciones aprendidas y buenas prácticas de los últimos 5 años para la actualización del PDRT.



Que el gestor territorial y su equipo de apoyo prepare los materiales necesarios para una buena conducción de los talleres.

Que se tenga claridad metodológica del proceso a seguir

Conceptos Clave

- **Planificación participativa para el desarrollo**
- **Gestión por resultados**
- **Planificación prospectiva**

Antes de iniciar la formulación de los planes o su actualización es fundamental planificar dicho proceso. En esta sección se explican una serie de aspectos que se deben tener en cuenta antes de iniciar el proceso participativo de formulación del PDRT. Esta guía tiene la función de dar las pautas para la formulación de nuevos planes en caso que se conforme un nuevo territorio o para la elaboración o actualización de los planes que hayan vencido o estén por vencer en los territorios. Es por esto que para los territorios que ya cuentan con planes y estos deben ser actualizados, que se debe tener en cuenta que no se inicia de cero, sino que se debe retomar toda la experiencia, información, lecciones aprendidas, actores comprometidos como base para la formulación del nuevo plan para los próximos 5 años.

La fase preparatoria del plan consiste en definir quiénes son los participantes y cómo se les convocará. También dar la claridad del enfoque metodológico bajo el cual se guía los talleres de elaboración, ya que demuestra las prioridades a seguir durante el proceso. Para esta etapa es crucial preparar todas las fuentes de información que los equipos elaboradores del plan deben contar y manejar; por ejemplo, los documentos utilizados para la caracterización del territorio, indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), distintos índices como el Índice de Progreso Social, Índice de Competitividad Cantonal, las caracterizaciones utilizadas en la conformación de los territorios, los indicadores territoriales de línea

base¹ y los planes vigentes en el territorio entre ellos municipales, ambientales, regionales o de poblaciones vulnerables. El preparar la información sobre datos del territorio facilitará el proceso de poder armonizar dentro del PDRT con los planes sectoriales, planes reguladores, programas, estrategias, proyectos e iniciativas de desarrollo que existan en cada territorio.

En la formulación o actualizaciones de los nuevos planes es esencial identificar aquellos aspectos que son importantes de retomar del plan que culminó para el análisis y construcción de los puntos “1. Preparación del PDRT, 2. Formulación de los PDRT y 3. Identificación de problemas centrales”.

La esta fase se deben considerar los siguientes puntos:

1.1. Los Participantes

- Actores territoriales que participan por medio de la encuesta.
- Equipo de Comité Directivo (CD)
- Comisión especial del CD (opcional si no es posible en pleno el CD)
- Instituciones que no forman parte del CD ni el consejo que se deba de convocar a alguno de los talleres (si así lo consideran)
- Equipo Territorial de Formulación: GCPT apoyo técnico y logístico, Ejecutivo de Gestión Territorial (EGT)² y equipo que da apoyo al CD.

1.2. Enfoque metodológico

- Planificación Participativa Territorial.

Este enfoque es de carácter endógeno, el mismo busca que los territorios por medio de sus actores y potencialidades puedan generar mecanismos para el acceso a oportunidades sociales y sostenibilidad económica.

¹ Respecto a esto nos referimos al documento “Estudio de análisis de situación DRT y priorización de territorios en Costa Rica” para priorizar y trabajar los ejes según su importancia o vulnerabilidad de cada uno de los territorios” es el documento que se encuentra vigente que da información base sobre los territorios

² Según el Sistema de Gestión Institucional en la nueva estructura este será el nombre que se le da al asesor territorial actual.

Además, involucra a los actores territoriales por medio de aplicaciones de instrumentos y se toman en cuenta para poder llevar a cabo el plan territorial, donde se expresa la estrategia de desarrollo rural del territorio.

- Gestión de Resultados para el Desarrollo

La gestión por resultados es fundamental en este proceso, para más allá de la elaboración del plan se cuenta con el instrumental para la gerencia del mismo, será una herramienta importante para los CTDR y sus Comités Directivo. La gestión por resultados es “una estrategia de gestión que orienta las acciones de los actores públicos del desarrollo para genera el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que en forma colectiva, coordinada y complementaria genera cambios sociales” (Garcia-Lopez, Garcia-Moreno, 2011).

El instrumento básico en la gestión por resultados es la cadena de resultados y el central en este proceso y en el presente plan es la planificación por resultados, la cual Mideplan (2018) define como el estudio de una realidad para identificar y priorizar los problemas que la componen “se requieren conocer las causas que genera la situación no deseada y los efectos que ocasión, identifica los actores y su tupo de participación en la problemática (...) se deriva la visión de desarrollo y los objetivos que se desean alcanzar así como la programación de la intervenciones” (pg. 28).

En la presente metodología la gestión por resultados se toma como herramienta metodológica y se adapta a poder cumplir el rol de permitir un proceso de formulación participativo que sea accesible a los participantes. Similarmente, como se verá en la sección 5 la cadena de resultados se presenta como una adaptación funcional para el seguimiento de los resultados que se pretenden alcanzar una vez formulados los PDRT.

- Planificación Prospectiva

La prospectiva es una herramienta que nos permite estudiar el futuro no para predecirlo sino para construirlo o cambiarlo en el caso de que no resulte lo deseable. Es “Aquel esfuerzo por lograr una previsión o anticipación que permita aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables” (Godet, 2000). La aplicación de la prospectiva estratégica territorial que permitirá definir y consensuar una visión de futuro del desarrollo del territorio y las estrategias para alcanzarlo.

Es así que mediante el análisis diagnostico retrospectivo del territorio, el análisis de actores, la identificación de áreas clave de intervención del territorio se propone la definición de una visión futura y única para cada territorio.

- Desarrollo Rural Territorial (DRT)

Los territorios son una construcción social. La concepción de territorio fue adoptada por los estudios rurales para poder describir y potenciar todas esas dinámicas multifuncionales que toman lugar en lo rural, articular los distintos actores sociales que tienen participación en el territorio y crear oportunidades de desarrollo para sus habitantes.

El DRT considera que el desarrollo de un territorio debe de ser concebido desde las distintas dimensiones que lo componen, Sepúlveda, Rodríguez, Echevery, and Portilla (2003) considerando las siguientes cuatro: lo político-institucional, lo económico, lo social, y lo ambiental. No obstante, además de las dimensiones hay otro elemento central en el DRT el cual es la gobernanza territorial y el papel que juegan los actores sociales que lo componen, lo cual incluye las interacciones entre instituciones y actores sociales, estructuras y la interterritorialidad. Para efectos de esta metodología reconoce que los 5 ejes de la Política de Estado de Desarrollo Rural Territorial cubre las diferentes dimensiones del desarrollo rural. En el caso del Inder con su ley 9036 se considera territorio rural como la “unidad geográfica dedicada principalmente al desarrollo de actividades rurales, compuesta por un tejido social e institucional particular, asentada en una base de recursos naturales propios, con formas de organización, producción, consumo, intercambio y manifestaciones de identidad comunes” (Inder, 2017)

Su constitución fue de forma participativa con distintos actores locales de los territorios, conformando los Consejos de Desarrollo Rural Territorial como un ente de gobernanza, que tiene como función lograr la cohesión de los territorios y toma de decisiones sobre el rumbo de su desarrollo. Es así como el DRT es un enfoque y metodología holístico e intersectorial, que para lograr este objetivo busca la descentralización y horizontalidad de las estrategias de desarrollo para que sean cohesivas, endógenas, de abajo hacia arriba con la activa participación de todos los actores sociales como su forma de gobernanza.

1.3. Fuentes de información

Para la implementación de la primera fase, se trabaja sobre fuentes secundarias de información. Con el fin de poder generar líneas base de los territorios (caracterización del territorio), por lo cual se procede a una revisión documental exhaustiva en las estadísticas generadas por el INEC u otros entes generadores de información estadística oficial. Los facilitadores del taller, el Ejecutivo de Gestión Territorial y miembro del Comité Directivo tienen la responsabilidad de preparar con antelación la información necesaria para guiar cada uno de los talleres.

- Información municipal
- Estadísticas nacionales (INEC)
- Estructuración de indicadores por medio de estadísticas institucionales (IDS, IPS, ICC, Encuesta de hogares, entre otros)
- Línea base territoriales: “Estudio de análisis de situación DRT y priorización de territorios en Costa Rica”

1.4. Materiales pre talleres

Se recomienda que para cada taller se planifique y preparen con anticipación todos los materiales necesarios para cada actividad y el llenado de matrices con las que se construye el plan. Es altamente recomendable si cada figura y matriz se puede tener de manera digital para imprimir en plotter. Esto ahorra tiempo estarlas dibujando en paleógrafos durante la ejecución de los talleres. Algunos otros materiales son:

- Pizarras o paredes para pegar los papeles periódicos
- Espacio amplio para desarrollar la actividad
- Masking blanco
- Marcadores permanentes de diferentes colores
- Papel periódico
- Papel Craft
- Caja de alfileres con cabeza
- Hojas de color
- Puntos adhesivos
- Gomas
- Tijeras
- Marcadores
- Kit de tarjetas en cartulinas de diferentes formas, colores y tamaños (nubes, flechas, cuadros, rectángulos, entre otras)

1.5 Elaboración de hoja de ruta con GCPT

Otro elemento central en esta fase preparatorio del plan es que ya sea el equipo que la región de desarrollo y/o oficina de desarrollo territorial que haya asignado, el o la Ejecutivo de Gestión Territorial o el Comité Directivo, trabajen en conjunto con la unidad de Gestión de Capacidades y Plataformas Territoriales en la hoja de ruta a seguir para la ejecución de la formulación o actualización de los PDRT. En este proceso definen la cantidad de talleres a realizar, los materiales y dinámicas de taller o técnicas de llenado de las matrices que el territorio crea convenientes, entre todos los aspectos logísticos que se requieran para este proceso.

2. Diagnóstico de la situación de la dinámica territorial

La formulación del plan se inicia con certeza cuando todos los procesos de organización y clarificación de la fase preparatoria estén culminados. Una vez lo anterior se inicia con los talleres, donde lo primero por realizar es el análisis diagnóstico de la situación sobre la cual se estará construyendo el plan. De acuerdo con esta metodología se deberá partir para el análisis diagnóstico de la vinculación que debe tener el PDRT con la Política de Estado de Desarrollo Rural Territorial (PEDRT) y con el Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial (PNDRT).

¿Qué se espera de esta fase?



Tener claro que los 5 ejes de la PEDRT son los hilos conductores del PDRT



Haber identificado las principales problemáticas por eje y su prioridad en el territorio



Haber revisado, ampliado o identificado los actores claves

Conceptos Clave

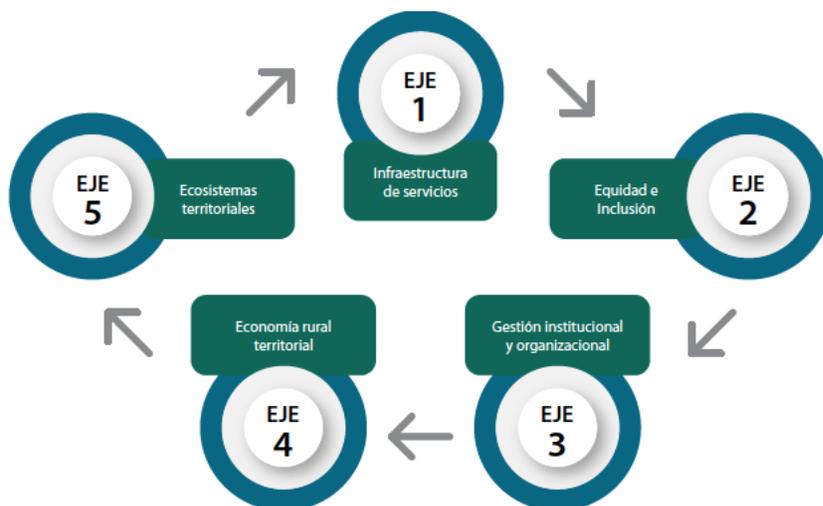
- **Magnitud y naturaleza del problema**
- **Actores directos o indirectos**
- **Actores opositores**
- **Impacto**
- **Situación deseada**
- **Participación en la solución del problema**

Tanto la PEDRT 2015-2030 como el PNDRT 2017-2022 son el resultado de un proceso participativo que involucró las instituciones públicas, los Gobiernos Locales, la empresa privada y la sociedad civil de los diferentes territorios. Se constituye en el marco orientador de la asignación de recursos públicos y privados dirigida a dar respuesta a la creciente demanda de la población rural en el mejoramiento de las condiciones

del desarrollo, con especial énfasis en los territorios con mayores brechas o rezagos sociales, económicos y ambientales.

Ambos documentos trabajan bajo cinco ejes fundamentales considerados los anclajes para el desarrollo rural territorial (multidimensionalidad del desarrollo rural), como se muestran en la Figura 1 a continuación:

Figura 1: Ejes orientadores



Fuente: PNDRT, 2017

- 1. Infraestructura y servicios:** Promover la asignación de recursos a bienes y servicios básicos, que permitan el desarrollo económico y social de los habitantes de los territorios rurales con mayores necesidades básicas insatisfechas, teniendo en cuenta las brechas de género y las necesidades diferenciadas de la población.
- 2. Inclusión y equidad social:** Promover la inclusión, integración y participación de los diferentes grupos poblacionales en la gestión de su propio desarrollo, incluyendo acciones diferenciadas hacia grupos tradicionalmente excluidos, que permitan garantizar un desarrollo inclusivo reduciendo las desigualdades e inequidades existentes en los territorios.
- 3. Gestión Institucional y organizacional:** Mejorar el desempeño de la gestión pública para la dotación de bienes y servicios, así como su fortalecimiento organizacional en los territorios rurales, en estrecha articulación con el sector privado con el propósito de que la población sea gestora de su propio desarrollo.
- 4. Economía rural territorial:** Mejorar la generación de ingresos y el acceso a bienes y servicios de las poblaciones rurales, mediante su incorporación efectiva en los sectores productivos más competitivos,

impulsando actividades con alto potencial socioeconómico y enfatizando los encadenamientos productivos generadores de empleo.

- 5. Ecosistemas territoriales:** Fomentar acciones orientadas al uso sostenible de los recursos naturales de los distintos ecosistemas presentes en los territorios que coadyuven con la producción amigable con el ambiente, considerando la adaptación, la mitigación y la gestión del riesgo a desastres.

A partir de lo anteriormente externado, en la elaboración del diagnóstico se deberán estar valorando cada uno de los ejes, para lo cual se estarán desarrollando los siguientes análisis.

2.1.1. Análisis de Antecedentes

Con este análisis se pretende dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es hoy el territorio?
- ¿Cómo fue el territorio hace 10 años?
- ¿Podríamos decir cuáles son los actores claves del territorio?
- ¿Cuáles son los principales factores de cambio que explican los avances que se han dado en el territorio?
- ¿Cuáles son los principales indicadores que dan evidencia de los avances del territorio?
- ¿Cuáles han sido las situaciones nuevas del territorio que surgieron en los últimos 10 años y condiciones que desaparecieron en los últimos 10 años?

Se trabaja con fuentes primarias y secundarias de información. En el caso de fuentes primarias se trabajará con la comisión especial seleccionado por el Comité Directivo para desarrollar la metodología para la actualización o formulación del plan, además de otros actores que se consideren de interés central que no necesariamente formen parte de la comisión especial, el Comité Directivo o el consejo. Estos pueden ser actores sociales de instituciones, organismos sin fines de lucro, empresa privada, entre otros.

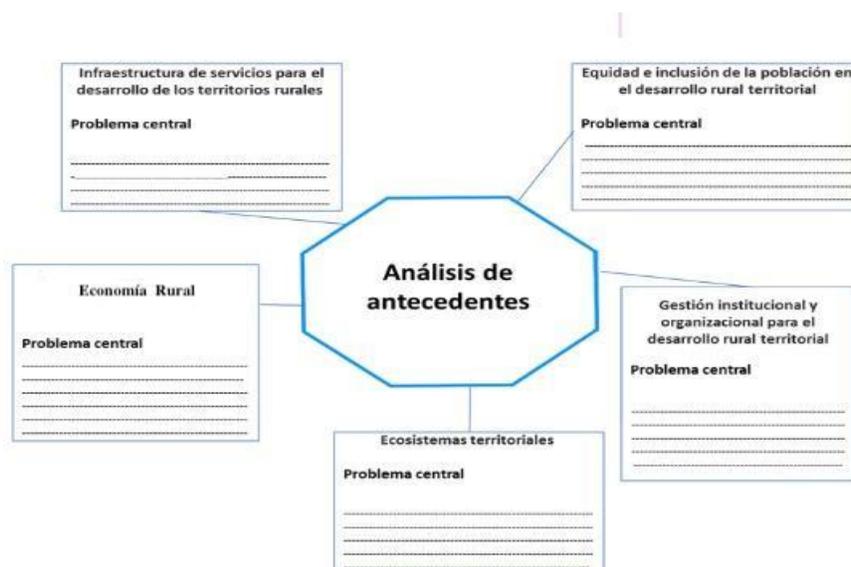
Dicho equipo realizará un análisis de debilidades y problemáticas de los 5 ejes estratégicos del territorio como lo muestra la Matriz 1. Para su análisis es importante utilizar fuentes de información secundaria o base del territorio, los cuales son insumos de la fase “Preparación del PDRT” y en la medida de lo posible tratar de reflexionar respecto a las preguntas generadoras. Luego de realizar el análisis, es central tener como producto una debilidad o problema central de cada uno de los ejes. El orden de los ejes en las tablas puede variar según el grado de prioridad que le deseen dar.

Matriz 1: Análisis de los antecedentes según los 5 ejes

	Infraestructura y servicios	Inclusión y equidad social	Gestión Institucional y organizacional	Economía rural territorial	Ecosistemas territoriales
Debilidades/necesidades en el territorio					
Problema central					

Otra manera de representar las debilidades centrales obtenidas por cada eje es mediante la representación gráfica “Análisis de antecedentes” en la Figura 2. (Este es un gráfico recomendado para presentar la información en el documento escrito de PDRT final)

Figura 2: Resumen de los problemas centrales por eje



2.1.2. Análisis de la naturaleza y magnitud del problema

Una vez identificados los problemas centrales de cada eje se continúa con la definición de la naturaleza (de dónde proviene) y la magnitud (cuanto impacta) del problema³. Una vez realizado este ejercicio se tendrá definido la situación de los principales problemas y una idea de cómo se desean cambiar, el impacto que tendrán en los actores sociales involucrado y la situación futura si el problema no es resuelto.

Matriz 2: Análisis de la naturaleza y magnitud del problema

Eje	Problemas Principales	Población que afecta			Impactos identificados	Situación deseada	Actores que intervienen	Priorización
		Cantidad	Población vulnerable u otra	Descripción				
Infraestructura y servicios								
Inclusión y equidad social								
Gestión Institucional y organizacional								
Economía rural territorial								
Ecosistemas territoriales								

³ El cálculo de la magnitud del problema es cálculo de percepción a partir del criterio de las personas que están participando en la construcción del plan. El que sea de percepción no le quita veracidad dentro de las realidades cotidianas que experimentan los participantes, esto es un principio básico en la planificación participativa para el desarrollo. Se parte del principio que estas personas conocen las realidades de sus territorios y cuentan con el criterio para dar respuestas fidedignas.

Para el llenado de la Matriz 2 el proceso a seguir es el siguiente:

Agregar los principales problemas identificados en la matriz de debilidades por eje de la PEDRT

Identificar grupos poblacionales (cantidades) que se ven afectados (hombres, mujeres, niños, otros)

Realizar una breve descripción de los grupos poblacionales.

Valorar el impacto que los problemas generan en estos grupos poblacionales

Analizar la situación futura si el problema está resuelto

Definir los actores que estarían involucrado en la solución

Una vez completa toda la tabla priorizar el problema de cada eje según la información analizada, se le otorga un 1 al problema más importante y un 5 al problema con menos urgencia o necesidad de atender.

2.1.3. Análisis de actores sociales en el territorio

Es importante identificar los distintos actores sociales que tienen relación con los problemas encontrados por eje, estos pueden ser: 1) actores afectados directa o indirectamente; 2) aquellos que son centrales para resolverlo y 3) los que podrían ser los opositores.

Para la identificación de los actores⁴ que pueden potenciar o limitar las alternativas de solución de los problemas, en la Matriz 3 se señalan:

Identificar los actores involucrados para cada eje (realizar 5 matrices)

Definir el rol que juega en la realidad de análisis (afectado, involucrado, cooperante u oponente)

Relación que actualmente juega el actor y cuál sería la relación deseada respecto al problema que podría jugar a futuro

Obstáculos que ese actor podría encontrar o poner a la solución del problema.

Identificar su potencial participación en la atención del problema, se refiere a elementos que puede aportar como recursos, asistencia técnica, coordinación, capacitación, entre otros.

Matriz 3: Análisis de Actores Sociales

Eje de la política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense					
Actor	Rol que Juega	Relación		Obstáculos	Potencial participación
		Actual	Deseada		
1-					
2-					
3-					
4-					
5-					

⁴ Si se está realizando actualización del plan se les recomienda revisar alguna información del plan culminado que de información de actores clave en el territorio y utilicen esta matriz a modo de actualización

3. Identificación de problemáticas centrales

¿Qué se espera de esta fase?

-  Haber identificado las causas y efectos del problema por eje
-  A partir de una reflexión prospectiva tener un problema a futuro central del territorio si no existen cambios
-  Contar con visión del territorio que la diferencia por su reto y especialización.

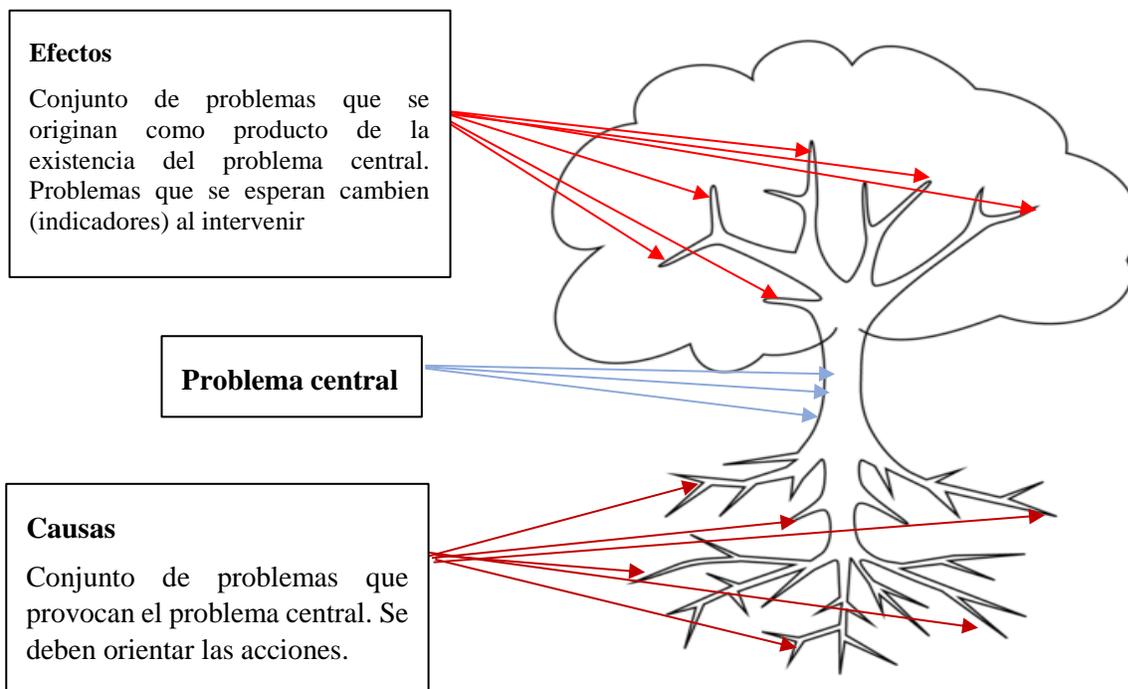
Conceptos Clave

- **Efecto**
- **Visión**
- **Reto**
- **Especialización**

3.1. Definición de la problemática de intervención

El árbol de Problemas identifica las relaciones entre el problema central con otros problemas, es construido de manera participativa. El instrumento permite identificar donde actuar (medios y fines). Además, facilita la identificación y formulación de objetivos y resultados e indicadores como se muestra en la Figura 3.

Figura 3: Representación de árbol de problemas



El proceso para elaborar el árbol de problemas es:

- Agregar el problema identificado por eje en el centro de la matriz (realizar 5 de la Matriz 4)

- Identificar las causas principales del problema y sus sub-causas (es importante dar respuesta a las causas del problema no a los efectos).

□ Por ejemplo: "las campañas de fumigación contra el mosquito Aedes Aegypti trasmisor del dengue son necesarias pero no efectivas para eliminar el problema, esto debido a que lo que se está atacando es un efecto pero no la causa del problema" (Chaves Thomas, 2002, pg 24. La causa del problema es la existencia de espacios que albergan el mosquito, así que solo fumigar no soluciona el problema, se deben de limpiar esos espacios en el que se esconde, alberga y reproduce el mosquito

- Identificar los efectos y sub-efectos que genera el problema central. Recordar que los efectos son indicadores de cambio, por ejemplo si las campañas de fumigación se reducen es un indicador que la persistencia del mosquito ha disminuido.

- Por cada eje de la PEDRT se realiza un árbol de problema.

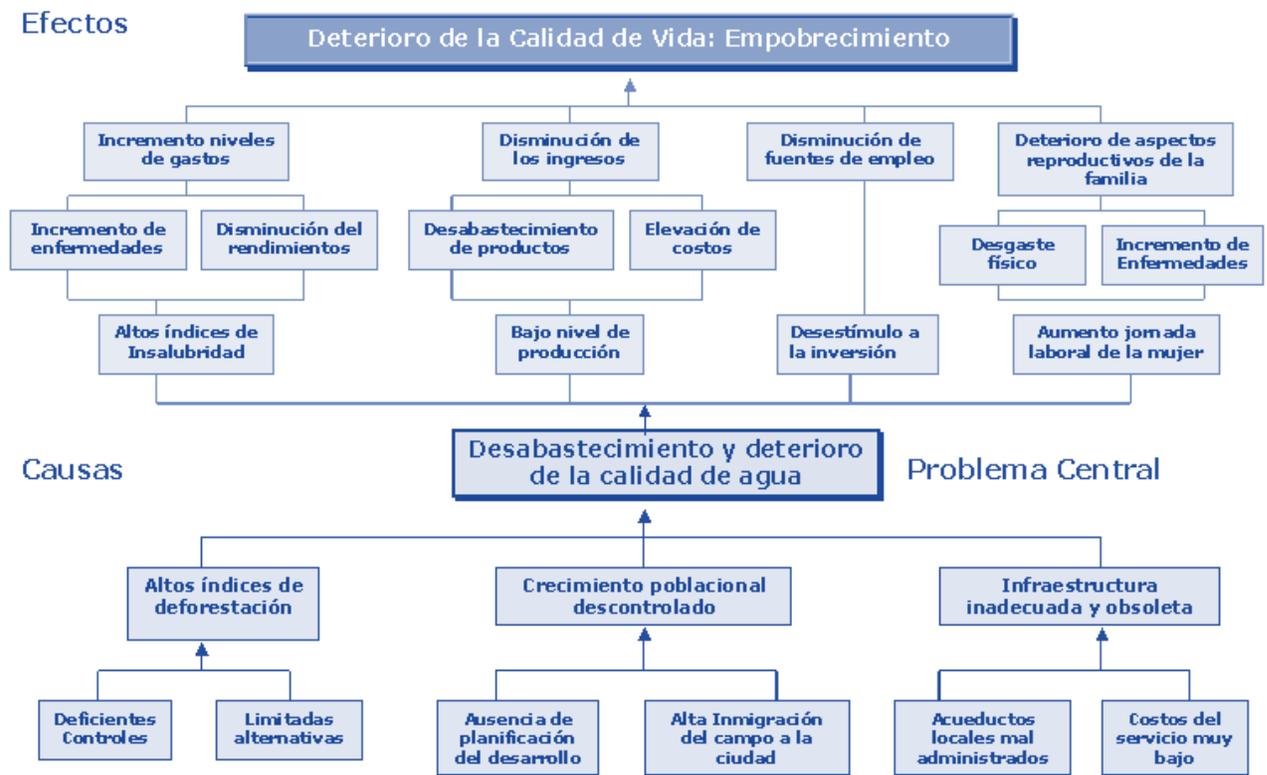
Matriz 4: Presentación Tabular del Árbol de Problemas

Causas			Efectos	
Sub-causas	Causas principales		Efectos Directos	Sub-efectos
Sub-causa 1.1	Causa 1	Problema Central	Efecto 1	Sub-efecto 1.1
Sub-causa 1.2				Sub-efecto 1.2
Sub-causa 1.3				Sub-efecto 1.3
Sub-causa 2.1	Causa 2		Efecto 2	Sub-efecto 2.1
Sub-causa 2.1				Sub-efecto 2.1
Sub-causa 2.1				Sub-efecto 2.1

Una vez realizada la presentación tabular del árbol de problemas por cada uno de los ejes se debe de presentar las relaciones entre problemas según causa y efecto en la gráfica árbol de problemas. (Un árbol de problemas por eje, se esperan 5 árboles de problemas en total)

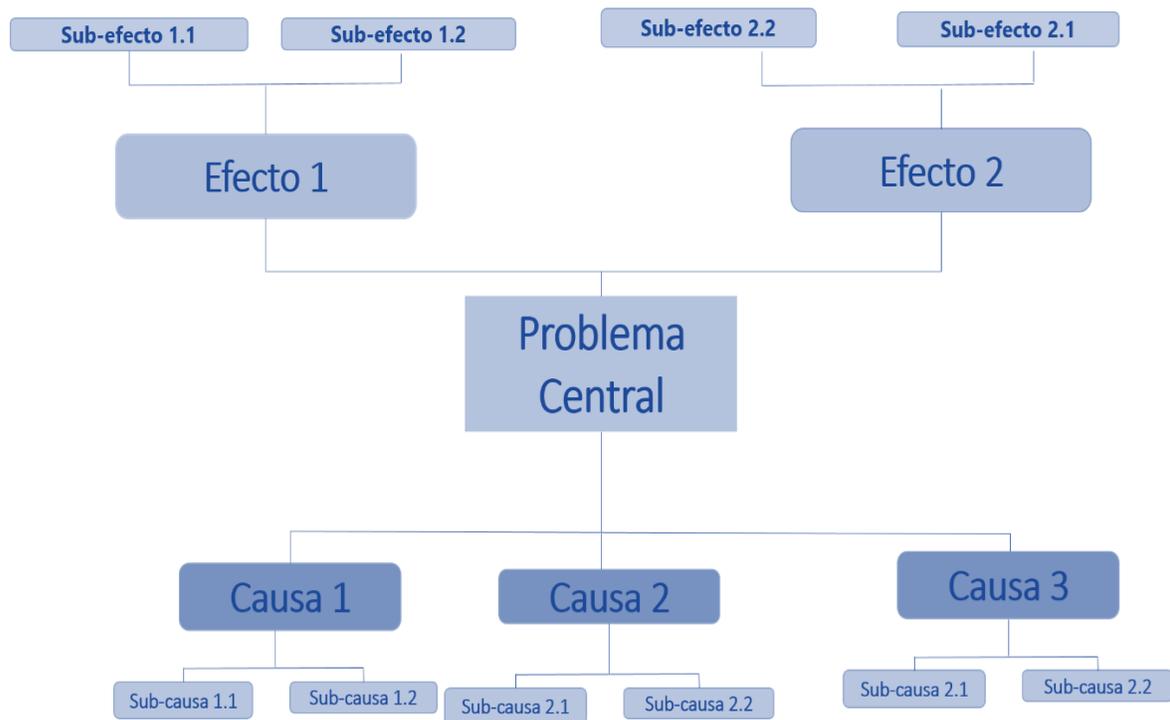
Siguiendo el ejemplo de la Figura 4 y con lo formulado en la Matriz 4, se puede resumir el árbol de problemas en la Figura 5.

Figura 4: Ejemplo de Árbol de Problemas. Problema central “desabastecimiento y deterioro de la calidad de agua



Fuente: Chaves Thomas Marvin, 2002

Figura 5: Árbol de problemas, relaciones causa-efecto



Es importante revisar las interrelaciones de las principales causas y efectos para que se tenga una lógica en relación a los problemas identificados por eje.

3.2. Construcción prospectiva del territorio

La prospectiva es una herramienta que nos permite estudiar el futuro no para predecirlo sino para construirlo o cambiarlo y se construye a partir de una clara definición del problema y a partir de ello la definición de una visión de futuro. Antes de definir una estrategia de desarrollo es fundamental hacer estudios de prospectiva.

El proceso para elaborar la construcción prospectiva de territorio consistirá en los siguientes pasos.

3.2.1 Definición de un problema central

Hacer un análisis de los problemas centrales de los árboles de problema por eje de la política

Se forma un máximo de 3 grupos, los cuales se integran con una mezcla de los participantes de los cinco ejes y responderán la siguiente pregunta para cada eje “¿Si el problema persiste cómo ve el territorio a 10 años? de la Matriz 5.

Cada grupo realiza una propuesta unificada de problema a futuro, la cual puede estar construida considerando los 5 problemas identificados o bien priorizando en uno o más que se consideran de mayor relevancia para el territorio.

En sesión plenaria se presentan los tres problemas identificados en cada grupo, a partir de los cuales se construye por consenso un único problema central del territorio.

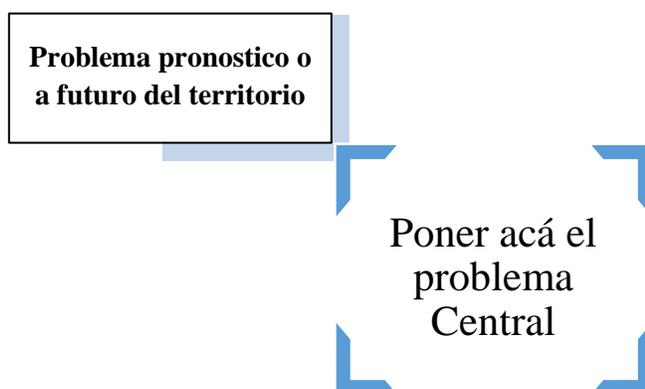
En la matriz N° 5 podrán realizar el análisis por cada uno de los problemas identificados para cada eje.

Matriz 5: Análisis de problemas con visión prospectiva

Eje	Problemática	¿Si el problema persiste cómo ve el territorio a 10 años?
Infraestructura y servicios		
Inclusión y equidad social		
Gestión Institucional y organizacional		
Economía rural territorial		
Ecosistemas territoriales		

Con la información obtenida se realiza el proceso de análisis de pronóstico en el cual se consolidan los 5 ejes en un solo problema central de futuro como se muestra en la Figura 6.

Figura 6: Problema central a futuro



3.2.2 Definición de la visión prospectiva del territorio

Con la información anterior se realiza el proceso de visión prospectiva (Matriz 6) con los siguientes pasos:

Se responden a las preguntas:

- ¿Cómo quisieran ver ustedes en 10 años a este territorio?
- ¿Cuál es el reto del territorio?, es importante señalar que el reto no es solo de una institución u organización específica.
- ¿Qué hacemos o haremos mejor que nadie para alcanzar ese reto?, lograr una especialización.

Matriz 6: Visión Prospectiva

Visión de futuro	
Reto	
Especialización	

La Matriz 6 se puede llenar de dos maneras, la primera es a partir del problema de futuro identificado, redactar la visión prospectiva como una aspiración a la cual el territorio quiere llegar en 10 años, una vez ello analizar si esta aspiración se constituye en un reto y si atiende aspectos de especialización con las que cuenta el territorio, a esto podemos llamar las ventajas comparativas y las ventajas competitivas del territorio. Una segunda forma de construirlo es identificar un reto (desafío a alcanzar) y una especialización (lo que identifica y hace diferente al territorio de los demás) en procura de resolver el problema a futuro encontrado, luego con esta información se elabora la visión.

Un ejemplo de lo anterior lo podemos citar en el siguiente ejemplo: Costa Rica aspira, luego de la Emergencia Nacional por COVID-19 y para la reactivación económica, a lo siguiente: Ser un país libre de COVID-19 a nivel mundial, con efectivos sistemas sanitarios y con una economía verde que lo impulsan a incrementar la visitación turística mundial.

Una vez definida la visión prospectiva, se identifican las estrategias para atender el problema central y avanzar hacia dicha visión.

4. Identificación de estrategias



¿Qué se espera de esta fase?

Análisis de Alternativas de Acción

- Luego de identificar como se quiere ver el territorio a futuro se hace un análisis de las alternativas de acción a partir de cada eje.
- Es importante analizar la posibilidad real para poder alcanzarla



Evaluar propuestas de estrategia

- Identificar la necesidad y viabilidad de cada propuesta (potencialidades, competencias, impactos, recursos y obstáculos).

Conceptos Clave

- **Estrategias**
- **Alternativas**
- **Situación Deseada**
- **Acción**
- **Potencialidades**
- **Competencias**
- **Impacto**

4.1. Análisis de alternativas de acción

Luego de identificar cómo se quiere ver el territorio a futuro se hace un análisis de las alternativas de acción a partir de cada eje. Es importante analizar la posibilidad real para poder alcanzarla.

El proceso para elaborar el análisis de alternativas de acciones de la Matriz 7 es:

- Agregar el problema identificado por cada eje de la política.

•Ejemplo:

- Eje 1: “Vías de comunicación en mal estado y carencia de servicios básicos para el desarrollo turístico”.

- Situaciones deseadas es lo que se espera alcanzar se redacta a manera inversa del problema.

- Ejemplo: “Vías de comunicación en buen estado que facilitan contar con servicios básicos y el desarrollo turístico”.

- En la propuesta estratégica para la situación deseada es importante que se agregue como máximo 5 propuestas estratégicas por eje que resuelvan la problemática.

- Recordar que una guía para identificar las estrategias es analizar las causas de cada problema identificadas en el árbol de problemas como se plantearon en la Figura 5.

•Ejemplo: **Estrategias para Eje 1**

- 1.1. Desarrollar una ruta costera turística
- 1.2. Elaborar una estrategia para mejorar los servicios básicos

De cada una de las propuestas estratégicas es importante señalar las grandes acciones que se debe de realizar para lograr esa estrategia. Por ejemplo, no plantear acciones micro como “realizar reunión” sino acciones más generales como:

•**Acciones**

- Desarrollar una ruta costera turística
 - Gestionar ruta de trabajo con líderes locales e instituciones
 - Mapear ruta y estado de la misma (mal estado, estado medio, buen estado)
 - Elaborar proyecto de pre-inversión.
 - Concretar compromisos institucionales u otros

Matriz 7: Análisis de estrategias de acción

Eje	Problema	Situación deseada	Propuesta estratégica ⁵	Acciones
1. Infraestructura y servicios			1.1	
			1.2	
			1.3	
			1.4	
			1.5	
2. Inclusión y equidad social			2.1	
			2.2	
			2.3	
			2.4	
			2.5	
3. Gestión Institucional y organizacional			3.1	
			3.2	
			3.3	
			3.4	
			3.5	
4. Economía rural territorial			4.1	
			4.2	
			4.3	
			4.4	
			4.5	
5. Ecosistemas territoriales			5.1	
			5.2	
			5.3	
			5.4	
			5.5	

4.2. Evaluar propuestas de estrategia

Con el apartado anterior se identificaron las propuestas estratégicas. El siguiente paso consiste en identificar la necesidad real y la viabilidad de estas propuestas. Se espera que las propuestas estratégicas persigan el desarrollo endógeno del territorio, los intereses comunes y una posición solidaria hacia acciones que beneficien al territorio como un todo.

Para analizar las alternativas y completar la Matriz 8 se seguirán los siguientes pasos:

⁵ Se proponen como máximo trabajar 5 estrategias de acción por eje, pero queda supedito al análisis de problemas, la priorización que den por eje si escogen 5 o solo 2 o 3 estrategias por eje.

●Agregar las propuestas seleccionadas del apartado anterior (matriz 8)

●De cada una de las propuestas se debe de identificar las potencialidades o activos territoriales que existen para alcanzar lo deseado.

□Potencialidades se refiere a las oportunidades, ventajas, fortalezas que existen en el territorio, como por ejemplo, “turismo rural comunitario”, “agro cadenas”, “mujeres empresarias”, entre otros.

●Se deben identificar las competencias o habilidades se tienen en la población o se deben desarrollar para lograr la propuesta.

□Por ejemplo: “cuentan o no con potencial para la gestión organizacional” o “población con bachillerato”.

●De cada propuesta se debe de identificar el impacto esperado en el territorio.

□ Realizar una descripción, por ejemplo: cuantas personas se podrían beneficiar y cómo mejoraría la calidad de vida de las personas involucradas.

●Se deben plantear los aportes de recursos de los actores vinculados por competencia y capacidad de respuesta.

□Es importante tomar en cuenta que algunos actores sociales no solo contribuyen con recursos económicos sino que también pueden aportar recursos no económicos como mano de obra, asistencia técnica, apoyo logístico, instalaciones, entre otros.

●Finalmente se identificaran los obstáculos reales, si existiesen, para alcanzar la situación deseada

●Si al considerar las posibilidades de aporte de recursos y estos son escasos o existen grandes obstáculos para alcanzar la estrategia, esta estratégica debe de ser descarta o replanteada.

Matriz 8: Evaluación de propuestas estratégicas

Propuesta estratégica por eje	Potencialidades del territorio para alcanzar la estrategia	Competencias para desarrollar la estrategia	Impactos esperados	Posibilidades de aportes de recursos de actores	Obstáculos para alcanzarlas
1. Infraestructura y servicios					
1.1					
1.2					
1.3					
1.4					
1.5					
2. Inclusión y equidad social					
2.1					
2.2					
2.3					
2.4					
2.5					
3. Gestión Institucional y organizacional					
3.1					
3.2					
3.3					
3.4					
3.5					
4. Economía rural territorial					
4.1					
4.2					
4.3					
4.4					
4.5					
5. Ecosistemas territoriales					
5.1					
5.2					
5.3					
5.4					
5.5					

5. Programación

¿Qué se espera de esta fase?



Contar con una propuesta de cadena de resultados que facilite el seguimiento de las estrategias y acciones.



Traducir las estrategias a resultados intermedios y acciones a resultados de avance



Contar con una matriz de gestión de resultados con indicadores, línea base, metas, medios de verificación y riesgos



Establecer un proceso de programación y verificación

Conceptos Clave

- **Cadena de Resultados**
- **Resultado a Largo Plazo**
- **Resultado Final**
- **Resultado Intermedio**
- **Resultado de Avance**
- **Indicadores**
- **Línea Base**
- **Meta**
- **Medio de Verificación**
- **Riesgos**
- **Responsable**
- **Otros Actores**

En el proceso de construcción del PDRT hasta el momento se ha realizado: 1) un diagnóstico de la situación, 2) definido los problemas por eje y central, 3) definido la visión y 4) identificado las alternativas de acción y estrategias de acción. Se ha partido de una situación inicial, se construyó una situación deseada y se planteó la forma como se estará pasando de la situación inicial a la situación deseada. Ahora los siguientes pasos serán programar.

Para esto utilizaremos la Gestión por resultados en el desarrollo (GRD), la cual se entiende como un mecanismo para el monitoreo y evaluación. La GRD facilitará la verificación de lo ejecutado de acuerdo a lo planificado y además permite verificar si los resultados de avance conllevarán al logro del resultado final y el resultado del largo plazo. La GRD tiene una cadena de resultados (lógica vertical) y una medición de dicha cadena de resultados (lógica horizontal) como se representa seguidamente.

Conceptos de utilizados en la gestión por resultados

Concepto	Descripción
Cadena de resultados (Lógica Vertical)	
Resultado Largo Plazo (Fin)	Conocido también como “Fin”. Es el resultado que se busca una vez haya finalizado el PDRT, es el gran resultado de impacto al cual el plan estará contribuyendo.
Resultado Final (Objetivo General de cada eje)	Es el resultado (único) que se obtiene con la finalización del PDRT. Es el objetivo general del plan redactado en forma de resultado alcanzado.
Resultados Intermedios (Objetivos específicos) (estrategia por eje)	Son los resultados que se obtienen por el cumplimiento de cada estrategia por eje, como consecuencia del desarrollo de los resultados de avance.
Resultados de Avance	Son los resultados que se obtienen como consecuencia del desarrollo de las acciones.
Medición de cadena de resultados (Lógica Horizontal)	
Indicadores	Son los instrumentos que nos indican tanto cuantitativa como cualitativamente el cambio que se espera lograr en el tiempo, el cual puede ser expresado en términos de medidas, comparaciones, rendimientos, porcentajes, índices, opiniones entre otros que preferiblemente indiquen cantidades.
Línea Base	Es el punto de partida a través del cual se puede evaluar el cambio que se espera del indicador considerado. Da el valor inicial para medir el progreso.
Meta	Es el valor que se le da a un indicador que se esperar alcanzar. Su estimación debe ser realista y deben responder a condiciones como recursos, tiempo, capacidades entre otros aspectos.
Medio de Verificación	Los medios de verificación son las fuentes de información que se utilizan para verificar que los indicadores se alcanzaron.
Riesgos	Son los acontecimientos o las condiciones reales que de ocurrir afectan el alcance resultados. Su identificación es necesaria para establecer acciones a seguir para disminuir el impacto.

Fuente: Chaves Thomas, M (2002)

5.1. Cadena de Resultados

A continuación, se traducirán todos los problemas identificados y estrategias en términos de resultados, los resultados tienen que ser medibles, para esto:

- Se traducirá la visión en términos de un resultado a largo plazo (se mide cada 10 años)

Ejemplo:

Visión	Resultado a largo plazo (Fin)
Costa Rica será un país libre de COVID-19 a nivel mundial, con efectivos sistemas sanitarios y con una economía verde que lo impulsan a incrementar la visitación turística mundial.	Sector turismo de Costa Rica reactivado post Covid-19 y generando encadenamientos con otros sectores a partir de actividades de bio-economía.

- Redactar cada problema general por eje (se constituyen en los componentes del plan) resumido en la Figura 2 en términos de resultados finales. (Se mide cada 5 años)

Ejemplo:

Problema General Eje 1	Resultado Final (Al finalizar el Plan)
Vías de comunicación en mal estado y carencia de servicios básicos para el desarrollo turístico	Vías de comunicación de calidad y mejoras en la atención de servicios básicos para el comercio y turismo

Problema General Eje 2	Resultado Final (Al finalizar el Plan)
60% de la población en la zona costera está desempleada	Población de zonas costeras que está desempleada se incorporó en actividades económicas y mejoró sus condiciones de vida.

- Redactar cada eje estratégico en términos de resultado intermedio (tomar de la Matriz 7 Propuesta estratégica por eje). Esta se mide cada año.

Ejemplo:

Estrategias para Eje 1	Resultado Intermedio
1.1. Desarrollar una ruta costera turística	1.1. Ruta costera en funcionamiento
1.2. Elaborar una estrategia para mejorar los servicios básicos	1.2. Servicios básicos de calidad mejorados.

- Las acciones se constituyen en el nivel más operativo de la planificación del plan. Es a través de ellas que se hace posible definir la temporalidad de cumplimiento de cada estrategia (cronograma). (De la Matriz 7 se toman las “Acciones” y se pueden medir en cada sesión de consejo o de manera trimestral)

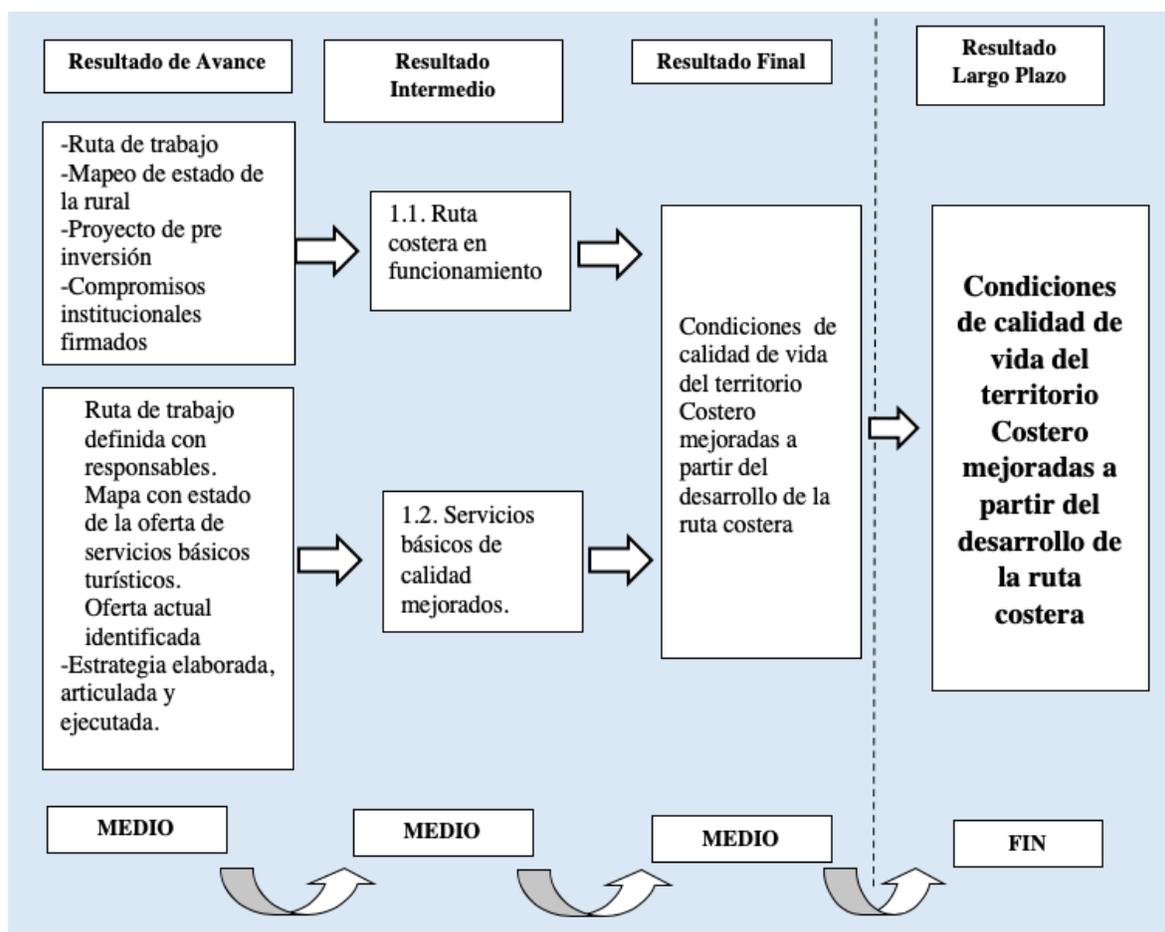
Con la información anterior se llena la Matriz 9.

Matriz 9: Traducción de problemas a resultados

Visión	Resultado a Largo Plazo
Problema general por eje (componente del plan)	Resultado Final
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
Estrategias por eje	Resultados intermedios
1.1	1.1
1.2	1.2
2.1	2.1
2.2	2.2
3.1	3.1
3.2	3.2
4.1	4.1
4.2	4.2
Acciones estratégicas	Resultados de Avance
-	-
-	-
-	-

Se recomienda que en la siguiente sesión a trabajar se presente la información de la Matriz 9 en el formato resumido el de la Figura 7 (recomendable para el documento final).

Figura 7: Encadenamiento de resultados de la Gestión por Resultados



5.2. Medición de la cadena de resultados

Para la medición de cadena de resultados de la presente metodología se desarrollará para los resultados (final, intermedio y avance) la identificación de los respectivos indicadores, línea base, metas, medios de verificación y riesgos, es a partir de esta matriz que el Comité Directivo y demás personas involucradas en gestión del PDRT le darán seguimiento y control al plan, una vez puesto en marcha⁶. Los elementos que componen la medición de la cadena de resultados y con los que se completa la Matriz 10 son los siguientes:

⁶ La construcción y medición de los resultados a largo plazo y resultados finales le corresponden a la Seteder a partir de la información de cada PDRT.

Matriz 10: Matriz de Gestión Orientada a Resultados

Eje					
Resultados Esperados	Indicadores	Línea de Base	Metas	Medios de Verificación	Riesgos
1.1. Resultados Intermedios					
1.1.Acciones					
1.2. Resultados Intermedios					
1.2.Acciones					
2.1. Resultados Intermedios					
2.1.Acciones					
2.2. Resultados Intermedios					
2.2.Acciones					
3.1. Resultados Intermedios					
3.1.Acciones					
3.2. Resultados Intermedios					
3.2.Acciones					
4.1. Resultados Intermedios					
4.1.Acciones					
4.2. Resultados Intermedios					
4.2.Acciones					
5.1. Resultados Intermedios					
5.1.Acciones					
5.2. Resultados Intermedios					
5.2.Acciones					

• **Los indicadores:** el indicador es un instrumento que permite la medición de lo que interesa evaluar, lo cual puede ser de índole cuantitativo como cualitativo y que debe quedar expresado en términos absolutos o relativos.

□ Por ejemplo: para “servicios básicos de calidad mejorados”, algunos indicadores serían “cantidad de servicios nuevos en el territorio costero”, “cantidad de programas desarrollados para mejora de servicios” o “cantidad de nuevas patentes municipales”.

• **Línea de Base.** Es el punto de partida a través del cual se puede evaluar el cambio que se espera del indicador considerado. Una vez identificado los indicadores se deben de establecer líneas bases para medir el nivel de cambios que se desea ver, la línea base y la meta deben de estar alineada con el indicador.

• **Meta:** Es el valor que se le da a un indicador que se esperar alcanzar. Su estimación debe ser realista y deben responder a condiciones como recursos, tiempo, capacidades entre otros aspectos.

□ Para el ejemplo del indicador y línea base anterior, la meta podría ser “ incrementar en un 100% la participación de mujeres en el Comité Directivo”.

• **Los medios de verificación:** Se constituyen en las evidencias del cumplimiento de los resultados y como los indicadores se lograron. La identificación de los medios de verificación deberán tener lugar en estrecha coordinación con las partes interesadas claves.

□ Por ejemplo si para buscar una mayor participación de la mujer en los Comités Directivos se realizaron capacitaciones y otras acciones que permitieron alcanzar el 100% propuesto, tendríamos como medios de verificación las fotos de participación a los cursos, la lista de asistencia, el programa del cursos, los padrones de asambleas, la lista de la constitución de los Comités Directivos, entre otros.

• **Los riesgos:** Son aquellas situaciones externas o fuera de nuestro control que de no ser consideradas afectarían negativamente el éxito del plan. El ejercicio de identificar riesgos es sumamente importante por cuanto ayuda a identificar aquellas situaciones difíciles por las cuales se podría estar atravesando y sobre las cuales se debe actuar antes de su ocurrencia.

□ Al definir riesgos debemos considerar aquellas situaciones que realmente son posibles que ocurran. Por ejemplo, un riesgo de la participación de las mujeres en capacitaciones es que se desarrollen en horarios en el cual les es difícil participar.

5.3. Programación

La cadena de resultados permite que las actividades tengan una secuencia lógica, estos permiten crear un cronograma. En este se delimitan las responsabilidades de participación de colaboradores o responsables y tiempos de ejecución. Para la programación o definición de plazos para la ejecución de los resultados intermedios y actividades o resultados de avance, se retoman aspectos como indicador y meta y se les agrega responsables, algún otro actor que tenga participación y el avance que tendrán en el periodo de vigencia del PDRT.

Los resultados intermedios y de avance, al igual que los indicadores y metas se tomarán de la sección anterior, Matriz 10.

En la Matriz 11 para cada actividad se asignan responsables y en caso de que existan otros actores se agregarán en la siguiente columna. Los responsables son aquellas organizaciones o instituciones encargadas de cumplir para lograr el resultado. Otros actores participantes, son aquella organización o institución que de una u otra forma puede aportar para lograr el resultado.

Años, se hace una selección de las metas que se desarrollarán en los diversos años que se ejecutará en PDRT. Para la programación en cada año se pondrá el avance en términos de cantidades ya sea porcentajes o cantidades, si es un resultado cuantitativo se puede poner una “x” en el año correspondiente.

Matriz 11: Programación PDRT

Resultados	Indicador	Meta	Responsable	Otros actores	Años				
					1	2	3	4	5
1.1. Resultados Intermedios									
1.1. Acciones									
1.2. Resultados Intermedios									
1.2. Acciones									

6. Seguimiento

El seguimiento del plan permite llevar un rastreo de cómo los ejes estratégicos y sus actividades van siendo ejecutadas, la Matriz 12 permitirá la recolección de datos y estar actualizados y tanto de lo que ha sido realizado. Es así que se puede tener información si el plan se ejecuta conforme a lo planeado y en caso que se identifiquen problemas, por ejemplo, con los responsables, las iniciativas de cada estrategia, se pueden corregir en el proceso, permitiendo un control certero. A pesar de que el CD solo gestiona, es importante llevar el hilo de sí aquellos que ejecutan lo realizaron en los momentos previstos o no, lo que abre la oportunidad de una gobernanza saludable con rendición de cuentas. Así que contar con un buen proceso de seguimiento permite al CD identificar soluciones y sistematizar la información necesaria para el proceso de control y en la medida de lo posible la evaluación de los impactos que causó el plan en su periodo de ejecución. Para esto es importante mantener de forma ordenada y actualizada los medios de verificación y seguimiento.

Para completar la Matriz 12 se retoman por año los resultados, indicadores, metas y lo programado. Luego lo programado se compara con lo alcanzado, esto se expresará de manera cuantitativa. En caso que existan observaciones y ajustes a los resultados y meta se indica en las casillas de observaciones y ajustes. Recordar que se llenará una matriz por cada año. Es importante que estas matrices las retomen para cada uno de los planes de trabajo que se realicen posteriormente de aprobado el plan. La manera en que cada CD desee dar seguimiento a sus metas en el transcurso del año queda supedito a la decisión dentro de cada comité

Matriz 12: Matriz de Seguimiento

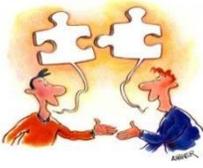
Resultados	Indicadores	Meta	Programado Año 1	Alcanzado	Observación	Ajustes
1.1. Resultados Intermedios						
1.1. Acciones						
1.2. Resultados Intermedios						
1.2. Acciones						
2.1. Resultados Intermedios						
2.1. Acciones						
2.2. Resultados Intermedios						

Resultados	Indicadores	Meta	Programado Año 2	Alcanzado	Observación	Ajustes
1.1. Resultados Intermedios						
1.1. Acciones						
1.2. Resultados Intermedios						
1.2. Acciones						
2.1. Resultados Intermedios						
2.1. Acciones						
2.2. Resultados Intermedios						

7. Divulgación del PDRT en los diferentes foros

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

Elementos clave en el proceso de comunicación y divulgación PDRT

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

Anexo 1: Propuesta de talleres para análisis con los Comités Directivos

1. Planificación				
Fases	Objetivo	Sub-fases	Instrumento	Tiempo estimado
2. Formulación el PDRT	Identificar las principales problemáticas por eje y su prioridad en el territorio	2.1 Diagnóstico de la situación de la dinámica territorial		
	Responder preguntas clave que colaboren a identificar las principales debilidades y problemáticas del territorio de acuerdo con los 5 ejes estratégicos	2.1.1 Análisis de Antecedentes	*Matriz Análisis de los antecedentes según los 5 ejes *Matriz Resumen de los problemas centrales por eje	2 horas
	Identificar la naturaleza (de dónde proviene el problema) y la magnitud o cuánto impacto causa en las poblaciones afectadas.	2.1.2 Análisis de la naturaleza y magnitud del problema	*Matriz Análisis de la naturaleza y magnitud del problema	2 horas
	analizar los distintos actores sociales relacionados con los problemas, se caracterizan en afectados directos e indirectos, centrales para resolverlo y opositores.	2.1.3 Análisis de actores sociales en el territorio	*Matriz Análisis de Actores Sociales	3 horas
3. Definición de la problemática de intervención	Identificar las causas y efectos de los problemas ya identificados para luego repensarlos desde un enfoque prospectivo que permita identificar la visión a futuro del territorio.	3.1. Definición de la problemática de intervención	*Matriz Presentación Tabular del Árbol de Problemas *Matriz Análisis de problemas con visión prospectiva	2 horas
	Identificar la visión a largo plazo por la que apuesta el territorio	3.2. Construcción prospectiva del territorio	*Problema central a futuro *Matriz Visión Prospectiva	2 horas

4. Identificación de estrategias	Identificar la necesidad y viabilidad de cada propuesta (potencialidades, competencias, impactos, recursos y obstáculos.	4.1.1 Análisis de alternativas de acción	*Matriz Análisis de estrategias de acción	3 horas
	Identificar la necesidad y viabilidad de cada propuesta (potencialidades, competencias, impactos, recursos y obstáculos.	4.1.2 Evaluar propuestas de estrategia	*Matriz Evaluación de propuestas estratégicas	4 horas
5.Programación	Contar con una propuesta de cadena de resultados que facilite el seguimiento de las estrategias y acciones.	5.1 Cadena de Resultados	*Traducción de problemas a resultados	4 horas
		5.2 Medición de la cadena de resultados	*Matriz de Gestión Orientada a Resultados	4 horas
		5.3 Programación	Programación PDRT	2 horas
6.Seguimiento	Contar con la información adecuada de como los ejes estratégicos y sus actividades van siendo ejecutadas		Matriz de Seguimiento	2 horas
Aprobación del PDRT				
7. Divulgación del PDRT en foros territoriales				

Anexo 2: Guía para la conformación del documento PDRT

1. **Preparación del PDRT**
 - 1.1. Participantes
 - 1.2. Enfoque metodológico
 - 1.3. Fuentes de información
 - 1.4. Materiales pre talleres
 - 1.5. Elaboración de hoja de ruta con GCPT
2. **Formulación el PDRT**
 - 2.1. Diagnóstico de la situación de la dinámica territorial
 - 2.1.1. Análisis de Antecedentes
 - 2.1.2. Análisis de la naturaleza y magnitud del problema
 - 2.1.3. Análisis de actores sociales en el territorio
3. **Identificación de problemáticas centrales**
 - 3.1. Definición de la problemática de intervención
 - 3.2. Construcción prospectiva del territorio
4. **Identificación de estrategias**
 - 4.1.1 Análisis de alternativas de acción
 - 4.1.2 Evaluar propuestas de estrategia
5. **Programación**
 - 5.1. Cadena de Resultados
 - 5.2. Medición de la cadena de resultados
 - 5.3. Programación
6. **Seguimiento**
7. **Divulgación del PDRT en foros territoriales**

Bibliografía

Chaves Thomas, M (2002) Formulación y Gerencia de Proyectos de Desarrollo: Guía Teórica Práctica para la Gestión. Secretaria Técnica de Fondo de Canje Deuda Costa Rica Canadá.

García Lopez, R y Garcia Moreno, M (2011) Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. BID.

Godet, Michael (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Editorial: Gerpa.

Inder (2017) Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial. Secretaría Técnica de Desarrollo Rural. San José.

Mideplan (2018) Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), San José.

PNUD (2009) Manual de Planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Estados Unidos, NY.

Sepúlveda, S., Rodríguez, A., Echevery, R., & Portilla, M. (2003). El Enfoque Territorial de Desarrollo Rural. San Jose: IICA.