

Guía Práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana





Guía Práctica para el **Agente de Desarrollo Local** de Centroamérica y República Dominicana

Convenio Fundación DEMUCA-CEDET

**338.006
F981-g**

Fundación DEMUCA

Guía práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana / Fundación DEMUCA y CEDeT. - San José, C.R. : DEMUCA, 2009.

ISBN 978-9968-809-53-5

1. Desarrollo local. 2. Desarrollo endógeno. 3. Dinámica de grupos. I. CEDeT, coautor. I. T.

Fundación DEMUCA

Manuel Rodríguez Macià
Coordinador Político Regional

Mercedes Peñas Domingo
Directora Ejecutiva

Patricia Solano Brenes
Directora Técnica Regional

Dirección Técnica

Juan Manuel Baldares del Barco
*Coordinador Regional del
Programa de Fortalecimiento Institucional*

Dirección Editorial

Fanny Ramírez Esquivel
*Coordinadora Regional
Programa de Comunicación*

Director del Proyecto

Oscar Madoery

Equipo de trabajo

María Eugenia Schmuck
Néstor Taborda
Santiago Ruiz
María Pía Vallarino
Graciela Trevisan
Mariana Caminotti

Diseño y diagramación

AQVdesign
(506) 8917-6464

**© Fundación para el Desarrollo Local
y el Fortalecimiento Municipal e Institucional
de Centroamérica y El Caribe -Fundación DEMUCA-**

Primera edición: Setiembre 2009
Tel.: (506) 2258-1813 • Fax: (506) 2248-0297
www.demuca.org • info@demuca.org

Este libro ha sido impreso con tintas y papel amigable con el ambiente.

Índice

Presentación	vii
Introducción	viii
PRIMERA PARTE: Profundizando teóricamente nuestra capacidad de interpretación	1
1. ¿Por qué el desarrollo endógeno?	3
2. ¿Que entendemos por desarrollo?	7
3. ¿Quiénes producen desarrollo?	11
4. ¿Dónde se ejecuta el desarrollo endógeno?	13
5. ¿Cómo hacemos desarrollo endógeno? Políticas y herramientas	16
5.1 Las políticas orientadas al fortalecimiento de los sistemas productivos territoriales	18
5.2 Las políticas orientadas a la adopción y difusión de las innovaciones y el conocimiento en el tejido productivo y social	21
5.3 Las políticas orientadas a la creación de entornos adecuados para vivir y producir	24
5.4 Las políticas orientadas al fortalecimiento institucional	27
5.5 Las políticas orientadas a la cohesión del tejido social	30
5.6 Las políticas orientadas a promover la educación para el desarrollo	30
6. ¿Para qué trabajamos en desarrollo endógeno?	32
SEGUNDA PARTE: Principales técnicas utilizadas en la formación de agentes de desarrollo local y en la animación de procesos de desarrollo en el territorio	37
1. Diagnóstico de la economía local	38
2. Diagnóstico de problemas	39
3. Análisis de Situación	42
4. Árbol de problemas	42
5. Matriz de potencial/desafíos (FODA)	43
6. Enfoque PACA (Participatory Appraisal of Competitive Advantage)	44
7. Lluvia de ideas (brainstorming)	44
8. Visualización	45
9. Debate Pro y Contra	45
10. El sociodrama	45
11. El juego de roles	46
12. Phillips 66	46
13. Noticiero popular	47
14. Taller de Participación Estratégica	47

15. Línea del tiempo	50
16. Diagrama de temas	51
17. Matrices	51
18. Teoría del juego	54
19. Tablero de control (Indicadores, metas y resultados)	54
20. Sociograma	55
21. Impacto de futuro	55
22. Técnica Delphi	56
23. ¿Estamos viendo lo mismo?	56
24. El teléfono descompuesto	57
25. La joven y la vieja	57
26. La historia según nuestros abuelos	58
27. Dibujos que hablan	58
28. Juego de la memoria	58
29. Proyección de imágenes	59
30. El salvavidas	59

TERCERA PARTE: Principales herramientas de desarrollo local, basados en casos relevantes de América Latina 61

1. Plan Estratégico de Desarrollo de la ciudad de Rosario (Argentina)	63
2. El Centro de Desarrollo Empresarial de Rafaela (Argentina)	65
3. Un proyecto social integrador. Villa El Salvador (Perú)	66
4. Presupuesto Participativo. El caso de Porto Alegre (Brasil)	67
5. Nuevos espacios de participación. El caso de Medellín (Colombia)	68
6. Economía popular solidaria – El caso del “Projeto Esperança” en Brasil 25 años de trayectoria	68
7. Agencia de desarrollo estratégico local del municipio de Santa Rosa de Copán (Honduras)	70
8. Proyecto Tierra Solidaria (Brasil)	74

CUARTA PARTE: Propuesta metodológica para llevar a cabo talleres de formación de agentes de desarrollo local, sobre la base de los interrogantes fundamentales 77

Secuencia del curso 80

Primer interrogante: ¿Por qué hablamos de desarrollo endógeno? 81

Caso 1: capacidad de interpretación. América Latina – Estadísticas básicas..... 81

Trabajo práctico N° 1 – Línea de tiempo – Tendencia de contexto – Titulares de diarios

Tendencia de contexto: (trabajo grupal)

Titulares de diarios: (trabajo grupal)

Segundo interrogante: ¿Qué es el desarrollo endógeno? 85

Trabajo práctico N° 2 – Asociación de palabras - ¿Qué es desarrollo?

Tercer interrogante: ¿Quiénes son los agentes de desarrollo endógeno?	85
Caso 2: El mapa de poder en el municipio de San Lorenzo – Argentina	87
Trabajo práctico N° 3 – Mapa de poder en su territorio	89
Cuarto interrogante: ¿Dónde se ejecuta el desarrollo endógeno?	90
Caso 3: Villa El Salvador – Perú	90
Trabajo práctico N° 4 – Cine debate	90
Quinto interrogante: ¿Cómo hacemos el desarrollo endógeno?	91
Trabajo Práctico N° 5 – Matriz FODA (fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas)	91
Trabajo Práctico N° 6 – Identificación de temas críticos	91
Trabajo Práctico N° 7 – Identificación de instrumentos territoriales de desarrollo	93
Sexto interrogante: ¿Para qué hacemos el desarrollo endógeno?	95
Trabajo Práctico N° 8 – Creación de indicadores	95
Trabajo Práctico N° 9 – Debate e intercambio de experiencias	96
¿Cómo comunicar el proceso de desarrollo?	96
QUINTA PARTE: Glosario	97
Agenda 21	99
Agente de desarrollo territorial	99
Aglomerado de empresas	99
Agronegocio	99
Alianza estratégica empresarial	100
Articulación público-privada	100
Balance social	100
Cadena de valor	101
Capacidades territoriales	101
Capital relacional	101
Capital sinérgico	102
Capital social	102
Ciudadanía	103
Cluster	103
Conciencia colectiva	104
Competencias	104
Competencias empresariales	104
Competencias laborales	104
Competitividad	105
Competitividad sistémica territorial	106

Densidad institucional.....	106
Desarrollo humanos.....	107
Desarrollo económico local.....	107
Desarrollo endógeno	108
Desarrollo humano	108
Desarrollo regional.....	109
Desarrollo rural	109
Desarrollo sostenible	109
Desarrollo territorial.....	110
Empleo.....	110
Empleabilidad	111
Eslabonamientos o encadenamientos productivos	111
Estrategia	111
Gobernación territorial	111
Gobernanza	111
Identidad	112
Innovación.....	112
Integración productiva	113
Justicia comunitaria.....	113
Microfinanzas	114
Modernización.....	114
Observatorios locales de empleo	115
Ordenamiento territorial	115
Pacto global	116
Pacto socioterritorial.....	117
Patrimonio.....	118
Principio de subsidiariedad del estado.....	118
Redes de empresas	118
Redes sociales	119
Sistema de información territorial	120
Sistemas productivos locales	120
Sociedad local.....	120
Territorio	121
Visión	121
Bibliografía	123

Presentación

La presente Guía práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana ha sido ideada por la Fundación DEMUCA y elaborada por el Centro de Estudios Desarrollo y Territorio (CEDeT) de la Universidad de San Martín, Argentina, como parte del Convenio Marco de Colaboración firmado entre las partes.

El documento se basa en la experiencia recabada en diversas propuestas formativas de agentes de desarrollo local, que incluyen tanto la formación de personas con trayectoria en la educación formal, como también aquellas que se han capacitado y experimentado en la práctica, ya sea como referentes sociales o políticos, como técnicos, como decisores públicos o gerentes privados. En cualquiera de los casos, entendemos nuestra tarea formativa como eje del cambio cultural que propone la perspectiva del desarrollo endógeno y como un proyecto ético y político, porque hoy en día promover agentes de desarrollo local significa multiplicar ciudadanas y ciudadanos de pleno derecho.

La práctica de la enseñanza implica también un proyecto pedagógico. Y en ese sentido nos hemos nutrido de nuestras propias vivencias como personas comprometidas con el cambio en nuestros propios territorios. Pero también nos hemos inspirado de otros expertos y pensadores que han construido una visión latinoamericana del desarrollo y de sus problemáticas. La Guía es una herramienta-proyecto, que posee como atributo diferenciador el haber sido concebida y desarrollada a través de distintas situaciones y acciones que hacen al Desarrollo Local.

Ello la transforma en una constante construcción colectiva en la que participan quienes la concibieron, actualizándola metodológicamente; quienes la utilizan, adaptándola creativamente a las situaciones y los destinatarios principales, ciudadanos en todos sus niveles, que con sus experiencias e intervenciones refuerzan los más valiosos de ella, al reinventarla y enriquecerla permanentemente en su valor, con sus

aportes diarios a la construcción del Desarrollo Local. De este modo, la guía es también un instrumento en permanente crecimiento, donde nuevos aportes, experiencias, sugerencias y acciones, permiten la actualización constante de su contenido y finalidad.

La Guía práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana, se presenta en un formato simple, comunicable y a la vez abarcativo. La propuesta formativa de agentes de desarrollo local, combina la capacidad de interpretar los procesos sociales fundamentales de la realidad latinoamericana y la capacidad de actuar en situaciones territoriales concretas. Para ello, el equipo CEDeT ha desarrollado el MÉTODO DE LOS INTERROGANTES FUNDAMENTALES, que combina los desafíos del conocimiento y de la acción en preguntas básicas que un agente de desarrollo se formula.

El capítulo I se propone abordar conceptualmente el tema, el capítulo II se plantea ampliar en cuanto a técnicas de formación y/o animación grupal, el III refiere a casos latinoamericanos concretos de políticas de desarrollo local, el capítulo IV combina presentaciones de casos, realización de ejercicios de reflexión conjunta a partir de imágenes, tablas o cuadros (en archivo powerpoint descargable del sitio web de la Fundación DEMUCA www.demuca.org) y trabajos prácticos individuales y/o grupales. Al final de cada caso, ejercicio y/o trabajo práctico, el capacitador realiza una síntesis explicando el sentido que tuvo la actividad. Por último, se ofrece un glosario orientador de los principales conceptos del desarrollo local.

La guía es orientadora y para ello no ofrece un camino crítico definido sobre cómo abordar un proceso de desarrollo local. En vez de ello, brinda las herramientas necesarias para construir e implementar políticas de desarrollo local basadas en las realidades propias de cada territorio. Por tanto, permite que el agente introduzca adaptaciones (por ejemplo, hacer ejercicios en base a otros casos o dar más tiempo que el previsto para alguna actividad).

Introducción

La Guía Práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana, es una herramienta ideada para la formación y trabajo diario de agentes de desarrollo local en contextos latinoamericanos.

La misma, ha sido concebida como un instrumento flexible y adaptable a las diversas realidades, y se estructura a partir de un método que entiende que para afrontar el desafío de proyectar los territorios es más fructífero partir de preguntas que de certezas y que las respuestas a esos interrogantes son una construcción colectiva de conocimiento.

El MÉTODO DE LOS INTERROGANTES FUNDAMENTALES nos propone, a partir de una serie de preguntas, ir descubriendo cómo se gestionan e implementan los procesos de desarrollo local. Su estructura está basada en las seis interrogantes fundamentales del desarrollo local: 1. ¿Por qué?, 2. ¿Qué?, 3. ¿Quiénes?, 4. ¿Dónde?, 5. ¿Cómo? y 6. ¿Para qué?

Las respuestas a estas preguntas se construyen desde dos aspectos fundamentales que conforman a un agente de desarrollo local: su capacidad de interpretación y su capacidad de acción, por lo cual la utilización de esta metodología no culmina en el proceso de formación dado en el marco de un taller o curso, sino que nos permite su aplicación en la cotidianeidad de nuestro desempeño como agentes de cambio en los territorios.

La clave para entender y aplicar esta propuesta metodológica, parte del razonamiento que nos sitúa en un contexto de cambio de época, en el cual asumimos que el agente de desarrollo local no puede tener todas las respuestas a las problemáticas que debe afrontar, pero sí debe conocer las preguntas que deben guiar su proceso de interpretación y de acción sobre la realidad de su territorio.

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN	ACCIÓN
¿Por qué?	Las razones del Desarrollo Endógeno. El cambio de paradigma en tiempos globales	Los objetivos específicos de la acción
¿Qué?	Los fundamentos teóricos y políticos del Desarrollo Endógeno y sus diferencias con enfoques tradicionales del desarrollo territorial.	Las políticas de desarrollo impulsadas
¿Quién?	Los sujetos del desarrollo. Sociedad local, actores y relaciones	Los agentes involucrados en la acción
¿Dónde?	Los lugares del desarrollo. El concepto de territorio local	El territorio de actuación
¿Cómo?	La política de desarrollo endógeno y las orientaciones estratégicas de actuación	Los instrumentos de actuación y los recursos utilizados
¿Para qué?	El sentido de la acción y los resultados esperados	Los indicadores de desarrollo y las metas a alcanzar

¿POR QUÉ?

Aquí se alude a las razones del Desarrollo Local. El cambio de visiones en tiempos globales y los nuevos desafíos que se le presentan a los territorios. El objetivo es lograr dar cuenta de porqué hoy hablamos de desarrollo local y porqué es necesario trabajar desde las comunidades de pertenencia. Asimismo, visualizar que el desarrollo local no es una propuesta alternativa a los proyectos nacionales de desarrollo, sino complementaria y sumamente necesaria en los tiempos contemporáneos.

Conceptos como los de globalización, Estado (en cuanto a su división de poderes y niveles de gobierno), memoria colectiva, cohesión social, integración regional, etc., se describen en este capítulo.

Los ejercicios se orientan a ayudar a construir una perspectiva del desarrollo desde el territorio, en tiempos de un cambio de época. Para ello se necesita rescatar la identidad local, analizar los aspectos del contexto en el que se sitúa el territorio que impactan actualmente o pueden llegar a hacerlo en el futuro, así como anticipar expectativas de cambio.

¿QUÉ?

A partir de este interrogante se responde, primero, a los fundamentos teóricos del Desarrollo Local y sus diferencias con enfoques tradicionales del desarrollo territorial. Aquí se enfatizan las distintas dimensiones del Desarrollo, para diferenciarlas de posturas reduccionistas y otorgar así una perspectiva integral del problema del desarrollo en la región.

En segundo lugar, se abordan los fundamentos políticos del desarrollo local, incorporando nociones de complejidad, diversidad de realidades geográficas, culturales, económicas, institucionales, etc. y por ende, la pluralidad de caminos a transitar por las comunidades. Finalmente, se tratará de dar fundamentos a la concepción que el desarrollo es un desafío basado en una estrategia, que debe ser consensuado entre los diferentes actores e instituciones.

Algunos conceptos con los que nos familiarizaremos aquí son: desarrollo endógeno, desarrollo humano, desarrollo sostenible, estrategia, diferenciación territorial, economía, instituciones, cultura, etc.

Los ejercicios aquí se orientan a demostrar que el desarrollo es un concepto amplio, de múltiples dimensiones, y que requiere de una perspectiva integral. Asimismo, como todo proceso orientado a establecer qué hacer en el desarrollo territorial, necesita un adecuado diagnóstico inicial, se presentan diversas técnicas que ayudan a ello.

¿QUIÉNES?

Se introducen en este apartado todas las especificaciones orientadas a comprender el desarrollo desde las personas. La sociedad local, los diferentes actores y los distintos tipos de relaciones que se puedan establecer. Es una mirada sociológica y política del desarrollo, donde se define qué es un mapa de actores y qué es un mapa de poder.

Conceptos como los de articulación público-privada, gobernanza, capital social, capital relacional, pactos territoriales, etc., son propios de este apartado.

Ejercicios que ayuden a interpretar las sociedades locales, sus actores y los procesos sociales predominantes son requeridos aquí, así como aquellos que orienten a diferenciar actores y agentes de desarrollo e identificar relaciones de fuerza sociales.

¿DÓNDE?

Buscamos respuesta aquí a los lugares del desarrollo, a los ámbitos específicos de actuación. Para esto, introducimos el concepto de territorio local y estable-

ceamos la distinción entre territorio natural, territorio construido y territorio proyectado. Así también, como ninguna ciudad o región es una isla, necesitamos clarificar la idea del contexto (nacional, regional, global) en el que se inscribe la realidad local.

Conceptos como los de identidad, patrimonio, estado, mancomunidad, integración, etc., adquieren sentido en este apartado.

Ejercicios orientados a diferenciar territorios y establecer sus capacidades de desarrollo, son adecuados en esta etapa de definición del ámbito de aplicación de las políticas.

¿CÓMO?

Este es el capítulo propositivo de la guía, que responde a cómo actuar en el desarrollo local. Se describen las iniciativas orientadas al desarrollo local y los instrumentos de acción utilizados en América Latina. Se presenta cómo hacer un diagnóstico territorial, a partir de:

- los temas críticos ya identificados;
- las principales orientaciones estratégicas de actuación (preparar el entorno, incluir a todos, aumentar la riqueza, organizar el proceso, difundir el conocimiento, expandir las capacidades);
- la formulación de programas y propuestas;
- las diferentes técnicas analíticas, metodológicas, participativas utilizadas en la práctica del desarrollo local;
- una tipología de instrumentos de acción.

El capítulo se complementa con las partes tercera, cuarta y quinta de la guía, que contienen un glosario de términos utilizados en el desarrollo local, diferentes técnicas de diagnóstico, formulación, implementación y evaluación de la política de desarrollo, así como los principales instrumentos utilizados en la práctica del desarrollo, tomados de la realidad latinoamericana.

¿PARA QUÉ?

Este interrogante remite a la finalidad de la política de desarrollo local, al sentido que adquiere nuestra estrategia y los resultados que esperamos alcanzar con nuestra acción. Por ello, en la propuesta metodológica veremos cómo evaluar los procesos de desarrollo local, cómo construir los indicadores que nos muestren los resultados y nos indiquen cómo mejorar

nuestras acciones en el territorio, hacia dónde debemos orientar las políticas y cómo esta información retroalimenta el proceso. Así mismo, veremos cuál es la mejor forma de comunicar un proceso de desarrollo. Ejercicios que ayuden a practicar la manera de construir indicadores diversos y metas de desarrollo son introducidos aquí. Del mismo modo, se practican acciones orientadas a definir una estrategia de comunicación.

Primera parte

**Profundizando teóricamente
nuestra capacidad de interpretación.**

Profundizando teóricamente nuestra capacidad de interpretación.

1. ¿POR QUÉ EL DESARROLLO ENDÓGENO?

En este capítulo aludimos a cuáles son las razones que nos llevan a hablar y practicar el Desarrollo Endógeno. Aunque ésta parezca una palabra complicada, nos estamos refiriendo simplemente a los recursos que posee cada territorio -con su gente, su infraestructura y sus organizaciones- y las maneras de organizarlos para poder mejorar su calidad de vida.

La globalización ha impuesto nuevas formas de pensar y hacer en casi todas las esferas de la vida social (política, económica, cultural, ambiental) tanto en los ámbitos públicos como en los privados; y esos cambios, sin duda, plantean nuevos desafíos a los territorios. El objetivo del presente capítulo entonces es poner de manifiesto por qué hoy hablamos de desarrollo local y por qué es necesario trabajar desde las comunidades a las que pertenecemos. Asimismo, queremos dejar en claro que el desarrollo local no es una propuesta alternativa a los proyectos nacionales de desarrollo, sino complementaria y sumamente necesaria en los tiempos contemporáneos.

Conceptos como los de globalización, Estado, desarrollo económico, cohesión social, integración regional, entre otros, se describen a lo largo del capítulo.

¿Por qué hablamos de desarrollo endógeno?

1.1. Porque vivimos en un nuevo contexto: la globalización.

Hablamos de desarrollo endógeno/local porque los cambios sociales profundos requieren –a menudo– de un nuevo vocabulario para designar la aparición de fenómenos hasta entonces preexistentes. El contexto en que vivimos se ha modificado fuertemente en los últimos años. Muchas de las cosas que conocemos, tales como los bienes y servicios, la información, las tecnologías, los capitales y hasta las pautas culturales, se mueven por el mundo con una velocidad inédita. El concepto asociado para denominar este cambio de época es el de globalización.

Según Francisco Albuquerque (1998), este contexto está caracterizado por una espectacular expansión en el intercambio de capitales de las empresas transnacionales facilitada por la inexistencia de barreras en los distintos países para el ingreso de dichos capitales. Al mismo tiempo, él sostiene que la globalización resalta las grandes desigualdades entre los países más ricos y los más pobres debido a la imposición de tasas para el intercambio de bienes y servicios de los primeros respecto de los segundos y del alivio de las mismas de los últimos para los bienes y servicios de los primeros. Otro aspecto a tener en cuenta por el autor es la formación de acuerdos económicos entre países de una misma región para atender sus necesidades y hacerlos más duraderos (CEE, NAFTA, MERCOSUR). Asimismo, la globalización da cuenta del crecimiento en el tamaño, la complejidad y el poder de las empresas transnacionales, mediante compras de otras empresas, fusiones y alianzas.

Otro estudioso de la globalización, Alejandro Dabat (2000), nos recuerda que en este nuevo contexto la organización empresarial ha cambiado en su interior transformándose desde una estructura fordista, que trabajaba concentradamente en sus plantas, en serie, con roles muy específicos de los trabajadores y fabricaba uniformemente sus productos, a una de tipo flexible adaptada a demandas particulares de consumidores y desparramada por diversos territorios. Este autor también señala que en la globalización tuvo lugar la reunificación económica y política del mundo bajo la dirección del capitalismo, es decir, de la desaparición del bloque soviético.

Ambos autores coinciden en señalar que uno de los cambios más significativos de la globalización ha sido el de las transformaciones en la tecnología, las cuales a su vez han permitido el desarrollo sustancial de las telecomunicaciones y del transporte. También, como veremos con mayor detalle, coinciden en que la globalización redefine, tanto interna como externamente, el rol y las incumbencias del Estado nacional. Oscar Madoery (2001) plantea que aquél se encuentra sometido a fuertes tensiones “desde arriba”, por la consolidación de ámbitos institucionales supranacionales (como la Comisión Europea, Naciones Unidas, etc.) y “desde abajo”, por la afirmación de territorios subnacionales más visibles y protagónicos (Anderson, 1994) (como diversas ciudades, acuerdos entre regiones, etc.). Las dimensiones estatales aparecen a

veces como insuficientes para desempeñarse como unidad de comercio pero excesivas como unidad de administración (Morín y Kern, 1993).

Por último, bajo el término globalización subyace un aspecto cultural que el antropólogo Néstor García Canclini describió con minuciosidad (1999). Si con anterioridad las pautas culturales, es decir las ideas, las formas de comportamiento, el patrimonio histórico de una sociedad, eran vistas a partir de la delimitación de las naciones –es decir, agrupándose a partir de la etnia pero no necesariamente bajo un Estado- el nuevo contexto nos lleva a comprender las culturas en relación unas con otras. En tal sentido es que se habla de interculturalidad. La velocidad en el intercambio de poblaciones constatada en las migraciones más recurrentes y numerosas de un país a otro ha conllevado a un aumento del diálogo entre las diversas culturas. Así es como la globalización, por un lado, puede verse como homogeneizadora de las prácticas sociales porque transporta símbolos, marcas, ideas simultáneamente a todo el mundo; mientras que, por otro lado, resalta las particularidades de los territorios dándolas a conocer y desde esta óptica puede verse como alentadora de las heterogeneidades.

En síntesis, podemos afirmar que existe un nuevo escenario que tiene incidencia en todo el globo y por tanto en cada región, presentando en su interior también claras diferencias y complejas situaciones sociales. La globalización ha reforzado, por un lado, los desequilibrios entre los países o regiones más y menos poderosos pero, por otra parte, ha desnudado que las diferencias se encuentran asimismo en las historias singulares de los distintos territorios y su relación con el mundo, y que no son producto de la suerte o el reparto de poder que una mano invisible ha pergeñado.

Por tanto, las ciudades, países y regiones construyen sus historias a partir de la sus recursos humanos (profesionales, técnicos, personas capacitadas en oficios), de las condiciones de sus recursos naturales (áreas para explotación de turismo, para la extracción de minerales o energía, para la producción de ciertos bienes y servicios, etc.), en función del nivel de organización social y de la capacidad de liderazgo de los actores locales (instituciones políticas y sociales reconocidas y respetadas por la sociedad, organiza-

ciones líderes en sus áreas de incumbencia). Y esos recursos se relacionan con las demandas y la situación de sus territorios vecinos y del resto del mundo. En suma, los territorios no están aislados pero cuentan mucho sus propias capacidades.

Así es como la globalización plantea tanto amenazas como oportunidades y provoca la necesidad de enfrentarlas a través de la generación de procesos de desarrollo anclados en las trayectorias particulares de los territorios. El territorio es ahora el factor relevante para el desarrollo.

1.2. Porque la globalización genera impactos de diversa índole en los territorios.

Hablar de desarrollo endógeno/local es adecuado porque la globalización tuvo y tiene consecuencias diferentes para cada territorio. Como se señaló anteriormente y tal como expresa Madoery (2008) su forma específica responde a un rasgo de la nueva época: la creciente complejidad social. Es decir que más que un único proceso, la globalización es el resultado de múltiples movimientos dinámicos y contradictorios.

En la actualidad, se visualiza una diversidad de territorios (supranacionales, nacionales y subnacionales) que muchas veces desbordan los límites político-administrativos. Las demandas y funciones no necesariamente se contienen dentro de un país, estados o provincias y municipios. En este escenario, los espacios más cercanos a los problemas pasan a tener un rol más protagónico como ámbito específico de desarrollo. Esta nueva realidad también requiere de la coordinación de actores y ámbitos de decisión. Porque ninguna instancia gubernamental (por importante y poderosa que sea) puede resolver las cuestiones que preocupan a las comunidades en forma individual y aislada. Lo mismo ocurre con los actores que demandan la resolución de los problemas, pues deben dirigirse a diversos responsables o buscar más de un apoyo para afrontarlos. Solamente estrategias compartidas e integradas pueden alcanzar los objetivos formulados.

La tensión entre globalización y territorio puede percibirse de distintas maneras. Como lo ha mencionado el experto uruguayo en desarrollo local, José Arocena

(2002) existen tres maneras de situar el tema de lo local frente a la globalización: a) cuando lo global se entiende como determinante de lo local; b) cuando lo local se piensa como alternativo a la globalización; y c) cuando se propone la articulación entre lo global y lo local. En el primer caso, lo local es una adecuación a las exigencias del ajuste estructural, por eso, cada territorio se preocupa casi exclusivamente por atraer y retener inversiones extranjeras (de aquí se derivan las estrategias de “venta” del territorio que muchas ciudades han emprendido). Esta perspectiva considera el factor económico como determinante del desarrollo y concibe el predominio de lo universal donde lo local es una especie de “freno” a las tendencias globales.

En el segundo caso, lo local aparece como un escape a las consecuencias negativas de la globalización donde el territorio es un elemento de transformación, un espacio donde se pueden ejercer nuevas formas de solidaridad y cooperación. Esta visión incorpora otras dimensiones al proceso además del factor económico tales como las nuevas formas democráticas de gestión y administración, las redes cooperativas, la importancia del capital social, etc. Esta perspectiva insta la importancia de los actores locales, de las capacidades organizativas, y la idea de construcción del proceso de cambio de “abajo – arriba”. En algunos casos, cuestiona fuertemente las bases del modelo capitalista y critica el patrón económico dominante. Cuando esta interpretación se formula sólo como una estrategia contestataria de tendencias hegemónicas, corremos el riesgo de visualizar al territorio como “isla” (pasa del enfoque alternativo a transformar lo local en algo cerrado e impenetrable). En el tercer caso, la articulación entre lo local y lo global, se plantea una apertura a lo global y la capacidad para inscribir lo particular en lo universal a partir de aprovechar el potencial propio. Es importante reconocer los recursos locales y aprovechar aquellos que provienen de fuera del territorio. El desafío que se le plantea a esta perspectiva es evitar que el territorio se constituya en un mero compensador de los efectos excluyentes del sistema. Porque, si bien no subordina todas las dimensiones del desarrollo a lo económico, no cuestiona el patrón de funcionamiento del sistema económico internacional.

Uno de los fundadores del pensamiento del desarrollo local, el chileno Sergio Boisier (2002) plantea que

para moverse exitosamente en el complejo mundo globalizado no es conveniente ser puramente erizo o puramente zorro, la estrategia más adecuada es parecerse al “zorrizo”, es decir, un animal complejo mezcla de zorro y erizo.

Este escenario le plantea a los actores de un territorio nuevas funciones estrictamente políticas (voluntad de concertación, capacidad de liderazgo, y de negociación) y nuevas funciones sociales (capacidad de animación para crear sinergia) como un modo de elaborar “respuestas locales a retos globales” (Alburquerque, 2002).

1.3. Porque existen nuevas dimensiones territoriales a tomar en cuenta: lo global, lo nacional, lo local.

Como mencionamos anteriormente al pasar, una característica destacable de este nuevo contexto es que si bien el Estado Nación continua siendo un actor fundamental, ya no es hegemónico del sistema de relaciones internacionales, ni el único referente de los intereses y necesidades de sus sociedades. El académico alemán Ulrich Beck (1998) dice que, en esta etapa histórica, la unidad del Estado nacional se resquebraja, estableciéndose nuevas relaciones de poder y competitividad, unos conflictos y entrecruzamientos entre, por una parte, unidades y actores del mismo Estado y, por la otra, actores, identidades, espacios, situaciones y procesos sociales transnacionales y locales. Así, se configura una nueva geografía de responsabilidades.

Claro, esto no siempre fue así. El Estado, como señala Octavio Ianni (1998) funcionó durante la mayor parte del siglo XX como el aparato protector de las economías nacionales frente a las amenazas externas, garantizando niveles adecuados de empleo y bienestar social. En América Latina, cuando los Estados se vieron asediados por las transformaciones socio-económicas empujadas por la globalización también sufrieron el ahorcamiento financiero de la década de 1980, y muchos de sus gobiernos aplicaron una serie de medidas conocidas como las reformas estructurales derivadas del Consenso de Washington. Dichas reformas establecían un recetario para afrontar ambos frentes que de todos modos no fue implementado de igual manera en cada país.

Ese recetario incluyó la eliminación de las barreras arancelarias nacionales para la importación de bienes extranjeros (apertura económica), el traspaso de los servicios públicos a manos privadas (privatización) y la transferencia del manejo de los servicios sociales del nivel central del Estado a los niveles subnacionales (descentralización).

Borja y Castells (1996), dos autores españoles de gran trayectoria, sintetizan los problemas de los Estados Nación planteando que han perdido legitimidad como organizaciones sociales y políticas a partir de su incapacidad tanto para controlar y dirigir los flujos globales de poder, riqueza y tecnología del nuevo sistema como para representar la pluralidad de intereses sociales e identidades culturales de la sociedad. Este proceso de debilitamiento del Estado condujo a los gobiernos latinoamericanos a la desconcentración de funciones hacia los niveles subnacionales. Sin embargo, estos procesos de redistribución territorial de las responsabilidades en la formulación y ejecución de las políticas públicas, no fue acompañada por la correspondiente reasignación de recursos y poder para la toma de decisiones (Madoery y Romero, 1997).

Por estos motivos, las ciudades y los territorios se ven obligados a garantizar la reproducción de sus poblaciones y actividades. ¿Cómo lo hacen? Ofreciendo productos y servicios adecuados a las demandas globales, cualificando sus recursos humanos, estableciendo acuerdos de mayor alcance (tanto al interior de sus países como en el exterior), promocionando su imagen internacionalmente y organizándose de forma eficiente. En síntesis, ello impulsa a que, territorios y ciudades, por un lado, maximicen la comunicación con el exterior (puertos, aeropuertos, estructuras viarias adecuadas, telecomunicaciones, ferrocarriles, etc.), y por el otro, perfeccionen la coordinación y comunicación con sus áreas de influencia, en el orden interno (Borja y Castells, op.cit).

Es decir, que esta crisis de competencias y de poder en la que se encuentran los Estados Nación, trae aparejada una revitalización del papel político de los gobiernos locales. Si bien la asunción de estas nuevas responsabilidades ha provocado numerosos inconvenientes a los gobiernos, puede constituirse en una ventaja, si estos son capaces de aprovechar las relaciones más próximas entre los ciudadanos, inten-

sificando las relaciones de cooperación y concertación entre los distintos actores del territorio.

1.4. Porque existen nuevas miradas de abordar el Desarrollo.

El desarrollo era un concepto inicialmente acotado al crecimiento económico e interpretado como un proceso de dinámicas centralizadas y de remoción de barreras que impedían el despliegue del potencial de las sociedades nacionales. También fue visto tradicionalmente como un conjunto de atributos que debían ser adquiridos por las sociedades, tales como el crecimiento del PBI per cápita, la industrialización de la estructura económica y la democratización y modernización de la sociedad.

Según Prats (1999) tradicionalmente se pensaba el desarrollo como el conjunto de ideas y creencias basadas en la convicción de que aquél era un objetivo a alcanzar por las sociedades, una meta al final del camino. Y los países sólo alcanzarían esa meta si planificaban correctamente el conjunto de acciones y políticas que les permitieran transitar adecuadamente ese sendero. Dicha perspectiva de desarrollo, lo trataba como si el desarrollo fuera un problema técnico, teórico, racional que se pudiera abstraer de los contextos sociales, políticos y culturales en los que se lo planteaba como desafío.

Consecuencia de esta matriz de pensamiento moderna, surgieron diversas teorías sobre el desarrollo que predominaron en América Latina durante décadas, las cuales se han caracterizado por construir teóricamente recetas aplicables a diferentes tiempos y lugares. El desarrollo, representaba para dichas teorías, un proceso lógico, evolutivo y abstracto. Es decir, se pensaba y practicaba un desarrollo sin hogar y sin sujeto. Esta visión redujo la complejidad del desarrollo al comportamiento de variables económicas y lo desvinculó de la historia, del lugar y de la naturaleza. El desarrollo fue entendido desde una perspectiva unidimensional (económica) o de subordinación de otras dimensiones (culturales, institucionales, sociales) a la económica (Madoery, 2008).

Pero desde hace algunos años, a partir de importantes observaciones empíricas, particularmente realizadas en países muy poderosos, se comprendió que

muchas regiones mejoraron notablemente las condiciones de vida de sus ciudadanos o lograron revertir territorialmente procesos de crisis profundas, respondiendo a estrategias generadas y desplegadas a partir de dinámicas específicas del territorio y no de fenómenos exógenos.

Así, el concepto de desarrollo endógeno nació a fines de 1970 en Europa como una reacción crítica al pensamiento y a la práctica dominante en materia de políticas de desarrollo en las décadas pasadas, contra el paradigma centrado en el Estado nacional como exclusivo ejecutor y articulador de aquéllas. Frente a la crisis de este modelo y a la luz de las experiencias territoriales desplegadas en distintos lugares, comenzó a generarse un creciente interés por el estudio de las estrategias locales de desarrollo, dando lugar a los aspectos cualitativos e intangibles de los procesos. Desde esta mirada, el desarrollo pasó a ser visto como un fenómeno fuertemente localizado, que se debe impulsar y gestionar desde cada unidad territorial con capacidad estratégica.

Este cambio de visión no significó un desprecio por las condiciones macroeconómicas ni por las políticas sectoriales (es decir, sociales, políticas, productivas, y en su interior, por ejemplo, industriales, agropecuarias, etcétera) sino que implica el rechazo al fundamentalismo del crecimiento económico como condición necesaria y suficiente para el desarrollo de una determinada sociedad (Boisier, 2001).

Por ello, el desarrollo endógeno representa un cambio en la aproximación al problema desde dos perspectivas. Por un lado, implica entender el fenómeno como un proceso de “abajo - arriba”, porque endógeno remite a esa dirección de las dinámicas y las fuerzas impulsoras del desarrollo. Y por otro lado, es un cambio del foco de análisis que requiere plantear no sólo la problemática de la distribución de los recursos sino también la necesidad de crear capacidades endógenas para el desarrollo.

2. ¿QUE ENTENDEMOS POR DESARROLLO?

A partir de este interrogante buscamos responder, primero, a las ideas que están por detrás del concepto del Desarrollo Endógeno. Enfatizaremos las distintas dimensiones del Desarrollo para diferenciarlos de otras posturas reduccionistas y para otorgar una perspectiva integral del problema del desarrollo en la región latinoamericana. Segundo, abordaremos el desarrollo local como proyecto político, incorporando las nociones de complejidad, diversidad de realidades geográficas, culturales, económicas, institucionales, etc. y, por ende, la diversidad de caminos a transitar por las comunidades. Finalmente, trataremos de dejar sentada la idea de que el desarrollo es un desafío basado en una estrategia, que debe ser consensuada entre los diferentes actores e instituciones.

Algunos conceptos que aparecerán en este capítulo serán: desarrollo endógeno, desarrollo humano, desarrollo sostenible, estrategia, diferenciación territorial, economía, instituciones, cultura, entre otros.

2.1. ¿Qué es el Desarrollo Endógeno?

La Teoría del Desarrollo Endógeno es el conjunto de ideas y supuestos que articulan y organizan los distintos conceptos asociados al desarrollo pensado desde los territorios. Esta teoría conjuga una serie de aportes conceptuales que han hecho diversos expertos –fundamentalmente- contemporáneos y que se diferencian de lo que tradicionalmente se entendió como desarrollo. Esa visión tradicional del desarrollo lo equiparaba a la idea de crecimiento económico.

Para la Teoría del Desarrollo Endógeno, por el contrario, el desarrollo es un fenómeno integral que abarca múltiples dimensiones de las sociedades: económica, social, ambiental, política, institucional, cultural, simbólica. Como señala Romeo Cotorruelo Menta (2001) desde esta perspectiva el desarrollo busca un objetivo múltiple, que requiere coordinar eficiencia económica (es decir, una adecuación óptima entre medios y fines), equidad social (es decir, distribución igualitaria de las riquezas producidas en el presente) y equilibrio ambiental (es decir, reproducción sostenida de los recursos naturales y biológicos de la humanidad de cara al futuro). Ello, en el marco de reglas de juego

institucionales que promuevan la democracia, la participación ciudadana y la confianza entre actores.

Oscar Madoery (2003) expresó al respecto que el desarrollo representa un proceso de construcción y maduración social sumamente complejo, porque involucra -además de los necesarios niveles constantes y crecientes de crecimiento económico- interacciones sociales, instituciones, pautas culturales y relaciones de poder favorables al mismo. El autor argentino plantea que, además, es un proceso de aprendizaje donde el tiempo (la historia) y el espacio (la geografía) condicionan las actividades que llevan a cabo los agentes políticos, económicos y sociales. Por ello, el desarrollo está vinculado a un conjunto de capacidades locales como la innovación, la creatividad y la capacidad emprendedora de los actores locales, la solvencia técnica y de gestión de los recursos humanos, la capacidad organizativa y de relacionamiento de las personas y organizaciones públicas y privadas, la capacidad de articulación con el entorno, la capacidad de liderazgo y de generación de diálogos.

Si adjetivamos el desarrollo, podemos decir que se trata de un fenómeno complejo, multidimensional, endógeno, axiológico e interdisciplinario.

- **Complejo:** porque adquiere las mismas consideraciones de la vida cotidiana. No puede explicarse a partir de una sola causa, por el contrario, interactúan múltiples factores materiales e inmateriales. El sociólogo Pierre Bourdieu (1993) planteó que lo real es relacional. Nada más preciso para caracterizar al desarrollo que esta definición.
- **Multidimensional:** porque es un proceso de diversas dimensiones: económica, política, cultural, social, ambiental. Hablar de desarrollo social o de desarrollo económico o de desarrollo ambiental es enfatizar uno de sus componentes esenciales. El concepto de desarrollo contiene a todas esas dimensiones a la vez.
- **Endógeno:** porque se propone acciones a partir de las propias capacidades de una comunidad, desde “adentro” hacia “afuera”, desde los recursos propios hacia la atracción de recursos externos, desde el territorio hacia el extranjero. Se trata de activar las energías productivas, organi-

zativas y creativas de una sociedad y de aprovechar mejor las oportunidades del contexto.

- **Axiológico:** porque requiere una toma de posición teórica e ideológica singular. Si bien hay diferentes maneras de entender el concepto de desarrollo, posicionarse desde la perspectiva del desarrollo endógeno implica un prisma particular: desde el hombre, desde la comunidad, su identidad y sus valores; una mirada definida desde el cual se analizan y planifican los procesos.
- **Interdisciplinario:** porque es un proceso que debe ser abordado desde la interacción de varias disciplinas, no es materia exclusiva de ninguna en particular. Requiere de un encuentro de saberes. El desarrollo necesita de conceptos y herramientas tan diversas como su naturaleza.

Al reunir todas las características que acabamos de describir, obtenemos un enfoque del desarrollo que no se preocupa exclusivamente por las condiciones de reproducción del capital (al estilo de los enfoques reduccionistas del desarrollo) sino también por la calidad de vida de las personas en el territorio. Desde esta perspectiva, es que el enfoque del desarrollo endógeno es aplicable en los procesos de desarrollo local, regional y/o territorial.

De este modo, según Vázquez Barquero (1988) el desarrollo local es un proceso de crecimiento de la actividad económica y cambio de la estructura productiva. Es la consecuencia de una política de transferencia de recursos de las actividades tradicionales a las modernas (por ejemplo, de actividades de monocultivo a la diversificación de la economía agraria, turismo rural, emprendimientos industriales, ampliación de la oferta de servicios en las ciudades, productos gourmet, productos con denominación de origen territorial, etc.); de la introducción de innovaciones y del aumento del bienestar de la población de una ciudad, de una comarca o de una región. En ese proceso pueden distinguirse varios aspectos:

- **Económico:** porque los emprendedores y empresarios usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de rendimiento que les permiten ser más competitivos en los mercados locales, regionales e internacionales.

- **Formación de recursos humanos:** ya que los actores educativos y de capacitación acuerdan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.
- **Sociocultural e institucional:** debido a que a través de las instituciones locales existentes se impulsa o respalda el proceso de desarrollo, basado en sus propios valores y en la identidad local.
- **Político – administrativo:** puesto que a partir de la acción pública y la gestión local y regional se facilita la concertación de actores públicos, privados y sociales a nivel territorial, y la creación de entornos favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- **Ambiental:** porque incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar su sustentabilidad en el tiempo.

Para Madoery (2000), el desarrollo local conlleva diferentes lógicas que deben articularse. Desde el punto de vista económico productivo, supone una lógica territorial diferenciada: el territorio necesita distinguirse. Desde el punto de vista político-institucional, el desarrollo significa una lógica de gobernabilidad pausada: los actores del territorio requieren negociar y concertar. Desde el punto de vista socio-cultural, implica una lógica relacional construida: tanto las capacidades como los actores son interdependientes, por lo que importa no sólo el qué se hace sino el cómo se hacen las cosas.

En tanto, Albuquerque (2004) sostiene que el desarrollo económico local se muestra como un proceso en el cual los actores o instituciones locales se movilizan para apoyar las diferentes acciones, tratando de crear, reforzar y preservar actividades y empleos, utilizando los medios y recursos del territorio. Por último, para Boisier (1999) la endogeneidad del desarrollo se manifiesta en cuatro planos que se cruzan entre sí: en el plano político, dada la creciente capacidad regional para tomar las decisiones relevantes respecto a diferentes opciones y estilos de desarrollo (capacidad de diseñar, ejecutar y negociar políticas); en el plano económico, por la apropiación

y reinversión territorial de parte del excedente; en el plano científico, en virtud de la capacidad interna del territorio para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio (modificaciones cualitativas); en el plano cultural, como una suerte de matriz generadora de la identidad socio-territorial.

Así, el desarrollo local como un calificativo que ha ido tomando forma se introdujo para darle sustancia a la idea de desarrollo y acotarla a un espacio geográfico restringido (por ejemplo, lo urbano-rural ante lo regional o nacional). Y poco a poco se fue complejizando porque representa un nivel de especificidad de la práctica social y un objeto de análisis propio.

En síntesis, cuando decimos endógeno nos referimos a la dirección de la acción que los actores de un territorio emprenden. Endógeno es aquello que va desde lo que tenemos a lo que pretendemos conseguir, desde los propios recursos a las capacidades que necesitamos desplegar, y de las estrategias que diseñamos e implementamos para ello. Más que un conjunto de conceptos, es una estrategia para actuar. El desarrollo endógeno no es un modelo preconcebido, no es una receta que uno pueda aplicar en cualquier tiempo y lugar. Es una estrategia de actuación, una perspectiva de cambio, de construcción de otra realidad, una manera de hacer política pública a partir de nuestra realidad, con nuestra gente y a partir de nuestras capacidades.

Pero ninguna ciudad, ni área rural es una isla, que pueda pensar su desarrollo al margen del contexto regional, nacional e incluso global. Por eso la perspectiva local siempre tiene que pensarse en relación al entorno territorial que la envuelve; pero desde una identidad, porque tampoco lo local es un mero recipiente de acciones y decisiones externas. Endógeno, entonces es una manera de activar nuestras propias energías y aprovechar mejor los recursos exógenos.

2.2. La importancia de la Política en el Desarrollo Local.

En todo proceso en el que se interrelacionan actores, aparece la política como eje articulador del acontecer social. Al ser el desarrollo producto de la integración de visiones e intereses de actores muy disímiles, la búsqueda de sinergia entre los mismos (es decir, la

mejor complementación entre ellos) en torno a un proyecto estratégico, es una tarea clave para aprovechar las muchas o pocas oportunidades que brinda el contexto y para potenciar los propios recursos y capacidades de un territorio.

Esta noción de lo político cobra fuerza en la idea de Proyecto Local que, en definitiva, es el resultado de la conjugación de tres factores clave:

- **Liderazgo:** el desarrollo requiere de la existencia de personas en condiciones de asumir compromisos, tomar iniciativas y emprender actividades. Esto no es sólo una responsabilidad pública sino que los liderazgos transformadores y emprendedores son necesarios en todos los sectores y tipos de organizaciones de una comunidad.
- **Organización:** el desarrollo local no es una sumatoria de esfuerzos aislados, implica una división de tareas pautadas y una coordinación de todas ellas. Dicha coordinación tampoco se hace de cualquier modo: supone encuentro, cooperación, proximidad y diálogo para que todos se sientan protagonistas y respetados en sus roles. Para ello, se requieren acuerdos y espacios de articulación mínimamente institucionalizados.
- **Conocimiento:** crear y buscar oportunidades en pos del desarrollo demanda de la generación de información pertinente para una adecuada toma de decisiones. La sobreabundancia de información, es decir, no sistematizada en función de la estrategia de desarrollo así como grandes zonas de desconocimiento de la realidad social no contribuyen a hacer más eficientes los recursos con que contamos ni hacen más eficaces nuestras decisiones cuando nos movilizamos en un determinado horizonte.

A nuestro entender, se torna imprescindible reivindicar la importancia de la política como mecanismo de construcción de procesos de desarrollo local en un territorio concreto. Por ello, debemos entender que el territorio es un lugar de conflicto de intereses diversos (como una primera mirada podría reflejar) y un espacio de sinergias, estrategias conjuntas y poder compartido. El conflicto es una dimensión constitu-

tiva de la política, si pensamos lo político desde una perspectiva democrática. El conflicto es la puesta en común de diversas opiniones, intereses, historias, idiosincrasias, con las cuales hay que edificar un único colectivo. No es posible promover la construcción de un proyecto sin conflicto.

En este sentido, los procesos de desarrollo dinamizan prácticas políticas y estrategias de los actores necesarias de encauzar y conducir para la definición de objetivos y proyectos comunes.

Esta visión relacional del desarrollo entiende a éste como resultado de un continuo conjunto de interacciones, negociaciones, coaliciones y contratos entre individuos y organizaciones que compiten para lograr sus objetivos, de tomas de posición y de intereses no necesariamente armónicos, aunque sí factibles de ser integrados en un proyecto político local. Por lo tanto, el gran desafío del gobierno local es ver cómo se expresan, regulan y resuelven los conflictos. En definitiva no se trata de anular el conflicto, sino de gobernarlo; de promover la generación de sinergias por encima de las estrategias de “suma cero”. Y esto es, en última instancia, una cuestión política. El sentido de este compromiso debe ser el de modificar la relación de fuerzas reales, para permitir un desarrollo humano, eficiente, pero también equitativo y sustentable.

La concertación estratégica de agentes públicos y privados (gobierno, empresas, ONG, organizaciones intermedias, redes de solidaridad, centros de investigación y educación) descansa en la idea de pacto territorial (Madoery, 2003). La noción de proyecto local es la búsqueda de un sentido social compartido que reconoce la capacidad de los agentes territoriales por fijar el rumbo (Rosanvallón, 2001).

Desde esta perspectiva, promover el desarrollo implica preparar las condiciones para que este fenómeno acontezca a escala local, se trata de desencadenar un proceso, más que de aplicar un plan; más que una metodología, es una estrategia. La estrategia requiere de las capacidades locales de desarrollo que son fundamentalmente aptitudes de los actores para gobernar el conflicto, para poder definir orientaciones estratégicas de actuación y poder aprender de esa interacción de cara al futuro.

En definitiva, se trata de construir “sociedades con proyecto” a partir del esfuerzo estratégico e inclusivo, mediante mecanismos de concertación público - privada, y entendiendo que operar en la globalización no implica abdicar de la política a favor de la pura lógica del mercado. Sino por el contrario, revaloriza la acción política como instancia ineludible para orientar el sentido del cambio (Boisier, 2001).

3. ¿QUIÉNES PRODUCEN DESARROLLO?

Una vez analizado por qué se ha hecho necesaria una perspectiva del desarrollo endógeno y qué entendemos por tal, es hora de preguntarnos acerca de quiénes son los protagonistas del desarrollo.

Abordaremos entonces los conceptos orientados a comprender el desarrollo desde las personas. Pues los territorios están constituidos por una sociedad local, con sus diferentes actores y sus diversos tipos de relaciones. Ese entramado social requiere de una mirada sociológica y política del desarrollo que nos permite definir el mapa de actores y el de poder a efectos de intervenir con conocimiento de las fuerzas sociales que operan en el territorio.

Conceptos como los de articulación público-privada, capital social, capital relacional, pactos territoriales, etc., son propios de este apartado.

3.1. La sociedad local

Los actores locales son sujetos sociales cuyos comportamientos inciden en la comunidad en la que están insertos pero que a la vez se encuentran condicionados por las particularidades de su entorno. Desde la perspectiva del desarrollo endógeno, la sociedad local es un sistema de relaciones sociales, en donde podemos identificar actores locales y extra-locales persiguiendo lógicas diferentes con base en las estructuras económicas, sociales, políticas, culturales, étnicas, entre otras.

Para Pedro Pérez (1995) si las sociedades nacionales son unidades sociales que se auto reproducen a través de una estructura social nacional y un sistema de relaciones políticas, lo local, como sociedad, es una unidad parcial con cierta capacidad de repro-

ducción dentro de esa unidad mayor. En ella existen individuos y grupos cuyos poderes dependen de su ubicación dentro del sistema de relaciones sociales. Arocena (1995), por su parte, complementa la idea precedente advirtiéndonos que no toda subdivisión de un territorio nacional es una sociedad local, sino que un territorio se constituye en tal cuando conforma un sistema de relaciones de poder en torno a procesos locales de generación de riqueza y cuando es portador de una identidad colectiva expresada en valores y normas compartidas por sus miembros.

Claro que, dentro de una ciudad, un espacio urbano-rural o territorio determinado, existen recortes diferenciados. Estos espacios, los barrios, comarcas, comunas, parroquias, etc., se conforman como unidades más pequeñas, generándose una identidad intralocal y actores específicos (mediadores, comercios, comedores populares) (Albuquerque, 2001).

Pérez (op. cit.) distingue actores por su presencia o incidencia dentro de las relaciones locales. Los actores individuales o colectivos, determinados en función de una lógica local, que se reproducen como tales predominantemente dentro del ámbito local como puede ser el caso de ciertas asociaciones comunitarias. Otro tipo de actor local es aquél que si bien se reproduce en ámbitos mayores (regional, nacional y/o internacional) tiene presencia decisiva dentro de las relaciones locales, por ejemplo, grandes empresas, algunos órganos estatales, etc. Además, podemos identificar actores que, aún sin tener presencia material local (regionales, nacionales, internacionales) tienen capacidad para incidir sobre los procesos locales como puede ser en ocasiones el Estado nacional, empresas multinacionales, órganos supranacionales como la Comunidad Europea, entre otros.

Podemos observar las diferencias de poder entre los actores en los recursos que poseen, en los tipos de bienes que detentan o en las posiciones sociales que ocupan. También, pueden notarse en las reglas de juego formales (aquellas que están escritas) e informales (aquellas que son acordadas tácitamente) así como en los modos de pensar, de hablar, de relacionarse, de ver, propios de la posición social de cada actor (Madoery, 2008).

En síntesis, los actores sociales se interrelacionan, con medios, fines y valores desiguales, que contri-

buyen a conservar o a transformar la estructura, a modificar las reglas de juego, a hacer predominar sus opiniones e intereses. Los actores sociales son participantes activos que procesan información y formulan estrategias en su relación con otros.

3.2. Los actores sociales

Los actores locales también pueden clasificarse por el espacio o sector que ocupan en la escena social. Desde esta aproximación, podemos encontrar actores públicos, actores privados y otro conjunto de actores que, si bien en los orígenes del pensamiento social eran clasificados dentro de los últimos, han adquirido su peso propio, se trata de los actores públicos no estatales, llamados por algunos teóricos “del tercer sector” u organizaciones de la sociedad civil. De este modo, tendremos la siguiente clasificación: Actores públicos: organismos municipales, provinciales o estatales, regionales, centrales o nacionales, supranacionales.

Actores privados: empresas, entidades financieras territoriales, consultoras, y toda organización con fines de lucro o con propietarios.

Actores públicos no estatales: organizaciones comunitarias, cámaras empresariales, sindicatos, asociaciones ciudadanas, culturales, movimientos sociales, universidades, centros de formación, de investigación, institutos y fundaciones, y toda organización que posea como fin último el bien común.

Los actores locales son la base social de un territorio local. Como dijimos, actúan individual o colectivamente, sometidos a condiciones diferentes, y se rigen según diferentes lógicas (la económica, la política, la social y la del conocimiento) que veremos a continuación con mayor detalle.

Existen actores que se reproducen en el territorio siguiendo una lógica de obtención de ganancia o económica. Son unidades económicas que producen la ciudad o en la ciudad. En el primer caso, idean y fabrican los soportes materiales del tejido urbano, como es la infraestructura, el equipamiento, los servicios urbanos, etc. En el segundo caso, se trata de actores que producen bienes o servicios y/o comercializan dentro de la ciudad (Pirez, op. cit.)

Por otra parte, encontramos a los actores que intervienen en la gobernabilidad de la ciudad desde lógicas públicas estatales de manera de garantizar las condiciones para el funcionamiento de la ciudad. Estos actores se orientan a gestionar el conflicto y los diferentes intereses de los actores presentes en la sociedad local. Se trata de la lógica política.

Existen, a su vez, actores que al no lograr acceder a la ciudad producida dentro de la primera lógica y no ser atendidos por políticas de la segunda, producen la ciudad siguiendo la lógica de satisfacción directa de sus necesidades. Las demandas sociales se transforman con el tiempo y estos actores emergen para instalar temáticas o reclamos que antes no se encontraban entre las prioridades reconocidas socialmente. Realizan acciones individuales o colectivas, poseen una organización comunitaria o de autogestión, y a menudo construyen redes con actores públicos como privados.

Por último, podemos identificar actores que responden a la lógica del conocimiento. Se trata de actores científicos, técnicos o ideológicos. Pertenecen a instituciones académicas, gubernamentales y/o técnico - privadas. Estos actores operan en la producción de la ciudad por medio de los actores restantes (económicos, políticos y sociales) acercando sus ideas y comunicando intereses con la profundidad y el prestigio que confieren los ámbitos del saber.

3.3. Los agentes de desarrollo

Ahora bien, las políticas de desarrollo endógeno requieren pensar no sólo a los actores sociales, sino también a los agentes de desarrollo. Mientras que el concepto de actor da cuenta de la posición y las orientaciones de la acción en función de sus lógicas e intereses, el concepto de agente remite a una manera específica de intervenir en la sociedad local y de desenvolver los papeles y lógicas que por su naturaleza lo determinan.

Podemos observar al agente de desarrollo en movimiento, cuando despliega tácticas y estrategias en pos de un objetivo, es decir, en la dinámica de interrelación con otros actores. De allí que el agente se caracteriza, de un modo abstracto, por una serie de atributos que lo vuelven un sujeto proactivo, ya no

sólo como protagonista sino además como líder.

Así, el agente de desarrollo endógeno es un mediador, una figura capaz de observar, analizar, comprender y traducir las lógicas y racionalidades de los otros agentes (políticos, funcionarios, empresarios, sindicalistas, militantes sociales, etc.) en propuestas de concertación y en el diseño de las actuaciones necesarias. También es un emprendedor territorial, con capacidad de gestión (con instrumentos más adecuados, visión más amplia e interpretaciones no convencionales de los problemas sociales) en las instituciones públicas y sectoriales, y con aptitud para gobernar el sistema de relaciones locales.

Como dice acertadamente Arocena (1995), el agente de desarrollo endógeno es tanto un activista (por su capacidad de acción) como un analista (por su capacidad diagnóstica). Es portador de propuestas que tiendan a capitalizar mejor las potencialidades locales. Se trata de personas cuyos comportamientos permiten una elevada influencia sobre la dirección, la modalidad y la naturaleza del desarrollo del territorio, sean en su rol de dirigentes políticos, emprendedores o de gerentes, de profesores, de funcionarios de la administración pública, de profesionales, etc. Como característica transversal, está su capacidad de generar conocimiento pertinente, contextual y relacional.

En síntesis, el agente de desarrollo endógeno es aquél que expresa compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial, cualquiera sea su inserción sectorial o funcional. Está dotado de conocimientos y de astucia para procesar información, pero también provisto de habilidades relacionadas con el liderazgo, la disposición y habilidad para negociar y generar consensos.

La perspectiva del agente y sus interacciones, entonces, permite ver a la sociedad local como un lugar de expresión conflictiva, un campo de lucha de intereses particulares, de identidades, de comportamientos sociales y poderes diversos, como así también un ámbito de aprendizaje colectivo e innovación fomentado a través de prácticas asociativas y nuevas reglas de juego concertadas. La sociedad local, de este modo, es un conjunto de personas capaces de comprometerse en un proyecto de desarrollo, para lo cual es necesario que los actores y agentes locales se identifiquen con su territorio, generen un sentido de pertenencia.

Para responder a los retos derivados de los cambios en las condiciones de la dinámica económica, a los desafíos que impone el nuevo rol de los Estados nacionales y a las transformaciones culturales que arrastra la incontinencia de las sociedades en territorios tan delimitados, los territorios y sociedades locales tienen hoy la tarea urgente de desarrollar sus propias capacidades. No porque deban enfrentar esos retos de manera aislada, ni porque haya que librar de responsabilidades a los demás actores que integran las sociedades nacionales y la comunidad global. Sino porque la complejidad del contexto actual demanda su protagonismo.

La perspectiva del Desarrollo Endógeno plantea la necesidad de dar un nuevo significado al papel de los actores y su organización social. El contexto donde éstos se desenvuelven se moldea en gran medida por su capacidad de acción colectiva ya que establece el marco de restricciones e incentivos en el que se produce la interacción social. La historia condiciona sin duda las posibilidades de acción de los actores pero, en tanto construcción social, está abierta constantemente a las transformaciones que en el presente las sociedades realizan. Por ello, ni la suerte, ni el destino, ni el lugar que alguien confinó para ellas están determinados de una vez y para siempre. En cambio, el futuro se escribe día a día con la marca de nuestras manos.

4. ¿DÓNDE SE EJECUTA EL DESARROLLO ENDÓGENO?

Con este interrogante se responde a los lugares del desarrollo, a los ámbitos específicos de actuación. Introducir el concepto de territorio local y establecer la distinción entre territorio formal, territorio construido y territorio proyectado. Asimismo, como ninguna ciudad o región es una isla, se necesita clarificar la idea del contexto (nacional, regional, global), en el que se inscribe la realidad local.

Conceptos como los de identidad, patrimonio, Estado, mancomunidad, integración, etc., adquieren sentido en este apartado.

¿Dónde se despliegan los procesos de desarrollo?

4.1. Los procesos de Desarrollo se despliegan en los territorios. Una aproximación al concepto de Territorio

Es importante distinguir entre espacio y territorio. Albuquerque (2003) diferencia al espacio como soporte geográfico en el que se desenvuelven las actividades socioeconómicas. Este concepto lleva implícito la idea de homogeneidad y se lo relaciona fundamentalmente a los temas relacionados con la distancia, los costos de transporte, la aglomeración de actividades, entre otros. El concepto de territorio, en cambio, se vincula con la idea de heterogeneidad y complejidad del mundo real, es decir, sus características medioambientales, la singularidad de sus actores sociales, proyectos y estrategias.

Tal como expresa Boisier (2001) un territorio natural es todo recorte de la superficie terrestre (marco físico), pero no cualquier territorio interesa desde el punto de vista del desarrollo. No hay que concebir al territorio como un mero soporte para las actividades económicas, sociales o políticas, sino como el lugar de interacción entre las empresas, las instituciones y las personas; como un ámbito donde se entretujan relaciones variadas de cooperación y competencia entre todos los actores. El territorio no es algo dado a priori, sino que es el resultado de un proceso de construcción política, social e histórica. Hay que pensar en términos del territorio como un recurso construido a partir las relaciones que se establecen entre los actores y de cómo estos logran potenciar y movilizar los recursos existentes.

Frente a una idea restrictiva del territorio, la visión del desarrollo que estamos planteando lo visualiza como un proceso, como una estrategia fundamentalmente territorial que se sustenta en las capacidades endógenas de los actores.

Boisier (2003) plantea que la territorialización depende esencialmente de nosotros. Porque la noción misma de territorio nos remite a construcciones históricas, al imaginario, al mundo simbólico. En definitiva, los territorios son:

- lugares de memoria y de patrimonio;
- áreas de sociabilidad;
- conjuntos de representaciones cívicas y de legitimidad;

- factores de producción;
- espacios cargados con el sentido de los habitantes y lo viven.

Los territorios son lugares únicos e irrepetibles, porque los actores y los recursos que lo distinguen y lo configuran como tal son singulares. Esta mirada permite plantear dos ideas:

Reconocer la diversidad de modelos de desarrollo: cada lugar posee condiciones y capacidades para motorizar procesos que respondan a su identidad. Esta mirada de “abajo – arriba” no concibe procesos predeterminados ni recetas cerradas sino que, por el contrario, es un proceso de final abierto.

Aproximarnos al desarrollo desde la complejidad: los hombres, las relaciones y el entorno importa (relevancia de las capacidades relacionales). Existe una capacidad constructiva y movilizadora en las personas. El desarrollo no es un tema principalmente técnico que puede ser abstraído del contexto.

4.2. Los procesos de desarrollo se despliegan en territorios locales

Boisier (2001) plantea lo local como un concepto relacional. Lo local puede definirse sólo en relación a otro concepto. “En realidad, lo ‘local’ sólo hace sentido cuando se le mira, por así decirlo, ‘desde afuera y desde arriba’, y así las regiones constituyen espacios locales miradas desde el país, así como la provincia es local desde la región, y la comuna lo es desde la provincia. Al respecto Di Pietro (1999) dice que lo local es un concepto relativo a un espacio más amplio. No puede analizarse lo local sin hacer referencia al espacio más abarcador en el cual se inserta (municipio, departamento, provincia, región, nación). Actualmente se juega con la contraposición ‘local/global’ mostrando las paradojas y relaciones entre ambos términos” (Boisier, 2001).

Por eso, es importante pensar lo local como unidad de análisis. Porque es el ámbito de encuentro entre territorio y desarrollo, el ámbito donde los agentes territoriales adquieren capacidad para fijar el rumbo, para construir desarrollo. Tal como lo expresa Ma-doery (2005) el desarrollo local es, por tanto, un proceso territorializado de maduración social, aprendiza-

je colectivo para el cambio cultural, y un proceso de construcción política que se despliega en múltiples dimensiones.

Hoy, los territorios subnacionales se asumen como espacios estratégicos para la generación de procesos de desarrollo. Las interacciones sociales y entre ellas, las que atañen al desarrollo, se despliegan hoy en nuevas geografías, permitiendo que los espacios subnacionales adquieran algunas responsabilidades. Si el territorio es central para los múltiples circuitos a través de los cuales la globalización económica se constituye, como resultado, aquellos espacios se convierten en actores con creciente significación, y los sistemas urbanos - rurales pasan a ser un lugar estratégico para el desarrollo. Las ciudades constituyen el espacio concreto donde se manifiestan y difunden los fenómenos de innovación y cambio tecnológico y cultural, así como también los de competencia entre las organizaciones. A la vez, es donde se ejercitan con mayor vigor las demandas y presiones sociales, junto con todos los mecanismos de relación de la organización democrática.

Así, el gobierno local es el que mejor expresa las relaciones de proximidad, emerge como la instancia de gobierno más cercana a los ciudadanos, debiendo realizar acciones cada vez más complejas y proporcionando nuevos servicios, así como ser el receptor de un creciente número de demandas, sin contar, muchas veces, con las herramientas de gestión y las capacidades normativas necesarias.

Entonces, lo local es el punto de encuentro de la idea de territorio y desarrollo. En definitiva, responde a una lógica de acción y no es autárquico respecto de lo supralocal (provincial, nacional, incluso global). En este punto es donde aparece la idea de endógeno, que no implica aislamiento, sino particularidad, singularidad. En definitiva, implica el reconocimiento de lógicas sistémicas, pero que adquieren características particulares en cada "local", o que hay lógicas propias de cada lugar, específicas. Cada territorio es único e irrepetible. Y esa singularidad que los diferencia constituye su mayor potencial de desarrollo. Este es el sentido del desarrollo endógeno.

Coincidimos con Boisier (2001) en que hay que dejar a cada territorio que haga lo que le es pertinente. En definitiva, aplicar el principio de subsidiariedad del Estado: las decisiones y acciones deben ejecutarse

en el nivel más próximo al ciudadano; la política como gestión pública, que se pueda hacer a nivel local, no debe ejercerse por ámbitos estatales superiores. En este sentido, el espacio local goza de ciertas ventajas comparativas con respecto a sus tutores nacionales:

- percepción directa de los problemas;
- mayor intensidad de las interacciones entre actores e instituciones;
- mayor capacidad de representación y legitimidad con relación a sus representados;
- mayor flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de iniciativa.

La clave de la cuestión radica en que los líderes locales reconozcan ese potencial y lo utilicen en función de solucionar los problemas que aquejan a sus territorios a través de privilegiar la cooperación por sobre la competencia entre los diferentes actores de un territorio. Sólo así se podrá planificar, en el futuro, el verdadero crecimiento y desarrollo de sus espacios.

Es decir, se advierte que los fenómenos derivados del contexto actual comportan amenazas y oportunidades para las ciudades y regiones, siendo allí donde deben plantearse alternativas de desarrollo aptas para paliar sus posibles efectos negativos, y poder posicionarse adecuadamente en el juego de la economía mundial, en un contexto en el cual mientras subsisten los espacios políticos nacionales resulta cada vez más dificultoso hablar de economías nacionales en el sentido estricto del término (Madoery, 2000).

En este sentido, trabajar desde el territorio para operar en lo global, requiere poner en juego la capacidad de cooperación y concertación (capacidad sinérgica) del conjunto de la sociedad local, para responder adecuadamente a los desafíos del desarrollo. De lo contrario, estos espacios corren el riesgo de estructurarse estrictamente por la lógica del capital en su proceso de penetración y expansión mundial, que no siempre coincide con sus necesidades y expectativas (Boisier, 2003).

Este escenario plantea a todo gobierno territorial nuevas funciones estrictamente políticas (voluntad de concertación y capacidad de liderazgo y negociación) y nuevas funciones sociales (capacidad de animación para crear sinergia) como un modo de elaborar "respuestas locales a retos globales" (Alburquerque, 1998).

Es por ello, que los gobiernos locales adquieren un nuevo rol. Este refiere a una diferencia central entre un viejo enfoque que visualiza al espacio subnacional como administrador (solamente) y una nueva perspectiva que plantea la idea de gobierno local, reconociendo la necesidad de impulsar las capacidades endógenas de desarrollo en cada territorio. Por ello, una gestión pública territorial “animadora” en la construcción de su propio entorno facilita el desarrollo. Esta intervención debe ser estratégica y participativa, y encaminada a crear lugares de concertación.

Las políticas territoriales descansan, cada vez más, sobre la dinámica de las comunidades locales donde las autoridades públicas, las empresas y la sociedad civil pueden establecer nuevos compromisos y seguir políticas de adaptación flexible ante entornos cambiantes. Entonces, debemos pasar de la mirada pasiva y complaciente de redistribución de recursos exógenos (vía transferencia de recursos nacionales o vía créditos internacionales, por ejemplo) a la perspectiva proactiva y responsable de creación de recursos endógenos.

Esta orientación implica asumir que el desarrollo es un fenómeno fuertemente localizado, que se debe planificar, organizar y gestionar desde cada unidad territorial con capacidad de decisión estratégica. El territorio y el medio local se convierten en el lugar de estímulo de innovaciones, de generación de externalidades, de asociatividad y proximidad, de amplificación de información, para favorecer la productividad y la competitividad (Albuquerque, 1998).

Entonces, resulta necesario interpretar la idea de “espacios subnacionales” como una estructura flexible, cuyos límites no necesariamente deben ser fijados en términos jurisdiccionales- ya que de esta manera solamente se atendería a uno de sus elementos constitutivos- y no en función de un abanico de aspectos:

- Eslabonamiento de procesos productivos (vinculación de actividades productivas).
- Articulaciones sociales (sectores sociales predominantes, formas organizativas).
- Recursos que lo rodean (factores productivos predominantes).
- Emprendimientos comunes (obras, planes, instituciones).
- Problemáticas concretas (demandas sociales

focalizadas, desafíos competitivos, negociaciones similares con otras instancias estatales, fuga de factores regionales de producción).

En este contexto, la noción y la apuesta al “desarrollo local”, debe ser entendida no como una propuesta subsidiaria de la ideología que alienta la “prescendencia” del Estado sino, por el contrario, como modelo alternativo e integral de construcción de una sociedad mejor. Más allá de determinadas visiones apocalípticas, el Estado nacional sigue siendo un importante espacio institucional de legitimidad y de autoridad plena. Es decir, tiene autoridad y redes institucionales en el propio terreno que permite intervenir en cualquier proyecto local de desarrollo. El actual contexto otorga mayor autonomía a municipios, regiones, etc. y el problema no reside en las interferencias de los gobiernos, sino más bien en favorecer una “injerencia positiva” (por ejemplo: espacios para participar, alianzas estratégicas entre niveles estatales para generar un proyecto de desarrollo).

No obstante, consideramos que también hay que sortear otro peligro: el de no asumir que los gobiernos locales no pueden continuar siendo pensados y gestionados de acuerdo al antiguo modelo de “municipio residual”. Si inicialmente en muchos casos el municipio resultó una suerte de “válvula de escape” de la crisis, dada la transferencia de hecho o de derecho de funciones de las cuales los niveles superiores se desentienden, es necesario avanzar aceptando la necesidad de redefinir tanto el valor como las funciones del gobierno local, adecuando la institución a sus nuevos retos y replanteando su lugar en el marco de un Estado subsidiario y solidario (nos referimos a la idea de solidaridad territorial: el Estado Nación debe estar más presente en los territorios sub-nacionales con menos capacidades y/o recursos).

5. ¿CÓMO HACEMOS DESARROLLO ENDÓGENO? POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS

Habiendo indagado acerca del por qué surgió la necesidad de hablar de Desarrollo Endógeno, acerca de qué entendemos por tal, sobre quiénes lo despliega y dónde se implementa, es momento de analizar cómo se logra, a través de qué mecanismos, accio-

nes o políticas. Aquí se describen las iniciativas orientadas al desarrollo endógeno y los instrumentos de acción utilizados en América Latina.

Como dijimos, la perspectiva del Desarrollo Local supone una orientación conceptual para la acción. Por eso repasaremos en este apartado los distintos tipos de políticas desplegadas en América Latina con referencia a algunos casos paradigmáticos que ilustran las acciones realizadas en la región. Al hacer esto, no podemos dejar de mencionar otra vez la muy marcada heterogeneidad de realidades locales que caracteriza a la región, ya sea en cuanto a las formas institucionales que contienen las iniciativas, las características geográficas sobre las que se construyen, las singularidades de la población que las pone en práctica, las estructuras productivas que muchas veces le dan origen, etc.

Tomando las descripciones de políticas realizadas por Vázquez Barquero (2005) y por Madoery (2005; 2008) podemos decir que existe un primer conjunto de políticas que se orientan al fortalecimiento de los sistemas productivos territoriales; un segundo conjunto que se orienta a la adopción y difusión de las innovaciones y el conocimiento; un tercer grupo que busca la creación de entornos adecuados para vivir y producir; un cuarto grupo que está constituido por las políticas orientadas al cambio institucional y cultural; un quinto grupo orientado a la cohesión del tejido social; y un sexto grupo de políticas orientado a la educación para el desarrollo (Madoery, 2008).

Las políticas de desarrollo territorial contribuyen a impulsar, por un lado, capacidades endógenas de adaptación productiva y tecnológica, a través de la adecuación de los entornos territoriales, la organización del sistema productivo, y la difusión de las innovaciones. Por otro lado, contribuyen a mejorar la capacidad de control local del proceso de desarrollo, con iniciativas orientadas a la cohesión del tejido social, el cambio y la articulación institucional y la educación para el desarrollo.

Adecuar entornos territoriales significa proveer de infraestructuras básicas y funcionales necesarias para la competitividad de las empresas, la calidad de vida de las personas, la preservación del entorno medioambiental, el atractivo territorial para inversiones, turismo, etc.

La organización del sistema productivo es la que permite fomentar redes y procesos de cooperación-competencia entre las empresas, la consolidación de los principales eslabonamientos productivos y cadenas de valor propios de un territorio; la conformación de redes de proveedores de grandes empresas; la conformación de grupos de compras de determinados insumos (por ejemplo, de energía) entre empresas pequeñas y medianas; los consorcios de exportación, que permitan obtener masa crítica de productos y recursos entre pymes, políticas de empleo decente, así como el fomento a la diferenciación productiva y la conquista de nuevos mercados.

La difusión de innovaciones y conocimientos facilita encuentros entre gobierno, empresas, universidades e institutos de investigación y favorece procesos de incorporación y aprovechamiento de conocimientos codificados, con el saber hacer propio de cada territorio.

La cohesión del tejido social apunta a generar condiciones propicias para la contención y la inclusión social, de manera de permitir que la mayor parte de las personas (idealmente la totalidad) sean protagonistas y beneficiarios del proceso de desarrollo. Temas tales como promoción social, cultura, deportes, salud, economía solidaria, vivienda social, saneamiento, seguridad pública, forman parte de esta orientación de política de desarrollo endógeno.

El cambio y la articulación institucional refieren al establecimiento de reglas de juego adaptados a la realidad, buscando una mejor distribución de responsabilidades institucionales entre esferas de la administración, así como una mayor densidad de relaciones con el conjunto de organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil con actuación en el territorio.

Por último, la educación para el desarrollo requiere afrontar los nuevos desafíos en la formación y capacitación de las personas, para adaptarlos a la medida de las necesidades de los sistemas productivo e institucional, así como el re-entrenamiento de la fuerza laboral.

5.1 Las políticas orientadas al fortalecimiento de los sistemas productivos territoriales

Vázquez Barquero (2005) sostiene que la forma en que se organiza el sistema productivo y el tipo de relaciones que se establece entre las empresas, afecta el comportamiento de la productividad y, por lo tanto, a los procesos de crecimiento y cambio de las economías. En este sentido, nos referimos a políticas que estimulan la relación que se establece entre las empresas, a los acuerdos formales e informales entre los actores del sector privado, el sector público y las organizaciones de la sociedad civil, a la localización de la riqueza y el empleo en el territorio, al desarrollo de la capacidad emprendedora, entre otras. Tomando en cuenta algunos de estos objetivos, ejemplificaremos este tipo de políticas a partir de los siguientes instrumentos:

5.1.1. Los centros de empresas u Oficinas de Desarrollo Municipal

Son organizaciones de ámbito local cuyo objetivo es promover la generación de empresarios innovadores y proporcionar un amplio conjunto de servicios a los candidatos a empresarios y empresas existentes incluyendo, en particular, en la formación empresarial y la evaluación de proyectos de empresa. Estos centros están enfocados a brindar servicios, particularmente a pymes y muchas veces también a microemprendedores, tales como el asesoramiento en la preparación de un plan de empresa (incluyendo el análisis de viabilidad técnica, comercial y financiera del proyecto, con plena confidencialidad); facilitan el acceso a la financiación y ayudas de los distintos niveles de la administración pública; asisten en la gestión empresarial, en la modernización tecnológica y en la inserción de sus productos o servicios en el exterior. En algunos casos proveen de locales e infraestructura administrativa (equipamiento de oficina, teléfono, fax, sala de reuniones, fotocopiadora, servicios de contabilidad, etc.).

Como ejemplos están el Centro de Desarrollo Empresarial de Rafaela (Argentina), o el que funciona en la Asociación de Industria y Comercio de Maringá (Brasil).

Para mayor detalle revisar en el Glosario los siguientes

conceptos: Sistema Productivo Local; Redes de Empresas; Integración Productiva; Competencias Empresariales; Cadenas de Valor; Competitividad Sistémica Territorial, Eslabonamientos Productivos.

5.1.2. Las agencias de desarrollo

La asociatividad entre el sector productivo, el sector científico - tecnológico y el sector público, es un factor clave para el desarrollo territorial, para facilitar la producción, la accesibilidad a los mercados, la difusión y la utilización de información estratégica a las distintas instituciones del territorio, etc.

Una de las figuras institucionales más útiles y difundidas es la de la Agencia de Desarrollo Local (ADL) como una organización de mediación entre el Estado (es decir, los gobiernos locales y demás instituciones públicas), el mercado (el conjunto de empresas) y la Sociedad Civil (las organizaciones sectoriales). Esta nueva forma de relación público - privada permite aprovechar las ventajas y fortalezas que diferentes tipos de administración tienen, ya que frecuentemente se trata de alcanzar objetivos para los que se requiere la colaboración e, incluso, la participación de los interesados y de los afectados por los proyectos.

Desde el punto de vista organizativo y funcional, existe una gran diversidad de modelos, adecuados a las condiciones y características del sistema económico, empresarial e institucional local. Se trata de organizaciones de carácter horizontal, que proporcionan a las empresas servicios reales y/o financieros, así como asesoramiento puntual a los gestores locales en la toma de decisiones. Por lo general, las agencias disponen de una flexibilidad suficiente que les permite adaptarse rápida y eficazmente a los cambios que el proceso de toma de decisiones exige. Además, tratan de que sus costos operativos sean lo más reducidos posible, por lo que suelen tener el personal técnico y administrativo estrictamente necesario para llevar a cabo su gestión, recurriendo a la subcontratación para responder a demandas excepcionales.

En suma, las ADL tienen como función básica la promoción, diseño y gestión desarrollo económico local, de manera concertada entre los distintos actores locales. Algunas de las funciones que se le atribuyen son las siguientes:

- Mejorar el aprovechamiento de los recursos locales actuales y potenciales.
- Identificar las potencialidades y los condicionantes del desarrollo local.
- Promover nuevas actividades económicas y de empleo.
- Asesorar, informar y apoyar al tejido empresarial local.
- Movilizar el ahorro y la inversión hacia emprendimientos locales.
- Coordinar políticas, planes de actuación y agentes implicados.
- Fomentar la cooperación empresarial y la participación de actores locales en proyectos comunes.
- Capacitar para el empleo según el perfil productivo territorial.
- Crear y difundir una imagen proactiva e innovadora del territorio.

Algunas de las características y requisitos para la creación y puesta en marcha de una ADL podrían resumirse en los siguientes:

- Existencia de amplio consenso político sobre el objetivo común del desarrollo y la generación de empleo a nivel local.
- Razonable perspectiva de estabilidad y proyección temporal de la ADL.
- Credibilidad y confianza de los agentes socioeconómicos locales, en particular del empresariado local.
- Disponibilidad de los recursos técnicos, financieros y de información necesarios.
- Calidad de las personas ocupadas en el trabajo de animación y gestión local.
- Claridad de objetivos, funciones y responsabilidades.
- Gestión técnica eficiente y transparente, no sometida a mediaciones partidarias.
- Estructura jurídica y esquemas organizativos flexibles y eficientes.
- Capacidad de concertación y coordinación entre actores sociales y niveles administrativos territoriales.
- Proyección de resultados visibles a medio plazo.

La Agencia de Desarrollo de la Región Rosario y la de Córdoba (Argentina), las Agencias de desarrollo local en Cuenca-Ambato (Ecuador), Adelsar en Santa Rosa de Copán (Honduras), las Agencias de De-

sarrollo Regional en Chile, son algunos ejemplos de agencias de desarrollo en América Latina.

1.3 Incubadoras de empresas

La incubación, desde cualquier ángulo o enfoque que se lo analice, implica proveer condiciones controladas para favorecer el nacimiento y crecimiento de una nueva vida. Controlar las condiciones implica conocer previamente los factores que pueden incidir sobre las probabilidades de supervivencia del nuevo ser o entidad. Para el caso de una nueva empresa, asumiendo que existe un mercado rentable para el producto de la misma, los factores fundamentales para reducir la tasa de mortalidad están relacionados con la obtención del financiamiento, el acceso a los servicios básicos necesarios para la operación y otros servicios de alto valor agregado que varían de acuerdo al tipo de negocios a la que se dedicará la empresa.

Las razones o factores que alteran la tasa de nacimiento y mortalidad de las empresas están relacionadas, por un lado, con factores inherentes al emprendedor que las lidera y, por otro, al medio en el cual se desenvuelven. Teniendo en cuenta ambas dimensiones –características gerenciales y del entorno– las incubadoras se encargan de tomar las decisiones acerca de qué tipo de apoyo favorecer para la concreción de la idea de negocio.

A nivel mundial, existen distintos tipos de incubadoras en función del problema que se quiere atender, de los recursos disponibles y/o de las habilidades, fortalezas u oportunidades que se desean aprovechar. La siguiente clasificación es una muestra de los tipos de incubadoras que pueden desarrollarse:

- **Especializadas:** orientadas a una rama o actividad económica o a un área del conocimiento (alimentos, biotecnología, ingeniería de software, artesanía, etc.).
- **Multipropósito:** albergan empresas de diversas actividades económicas y tipos de productos y servicios.
- **De alta tecnología o de base tecnológica:** se especializan en empresas nuevas cuyo ne-

gocio está basado en innovación de procesos, productos o servicios. La tecnología es considerada de punta y el conocimiento se convierte en el elemento que aporta un alto valor agregado distintivo y el que permite mantener una ventaja competitiva.

- **Virtuales:** también conocida como incubación extramuros y donde no se dispone de instalaciones físicas a ser ocupadas por los emprendedores sino que al paquete de servicio puede accederse sin estar físicamente en la sede de la incubadora (Barbosa Flores, 1998).
- **De base social:** son aquellas dispuestas a brindar productos o servicios sobre la base de una organización social, y donde sus integrantes generalmente presentan una organización de tipo asociativa (como las cooperativas). La idea de negocio aquí surge en contextos sociales de subsistencia, de allí que sean promovidas generalmente por organismos estatales o no gubernamentales.

Las incubadoras brindan una asistencia integral a los emprendedores, así como proveen el espacio físico al menos para la gestión del negocio, proveen equipamiento y servicios comunes durante la formulación, inicio y maduración de un proyecto de empresa. Actualmente es posible encontrar programas de incubación empresarial en casi todas las economías principales del mundo, así como también en muchos países en desarrollo. El país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas es Brasil, que comenzó a trabajar en ello en 1984 cuando se crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo. A fines de ese año se estableció la primera incubadora de empresas, que fue también la primera de América Latina. En 1987 se creó la Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas (ANPROTEC) con el objetivo de articular el proceso de creación de incubadoras de empresas. En 1991 el Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) comenzó a apoyar la creación de nuevas incubadoras a través del financiamiento de estudio de viabilidad técnica, capacitación y apoyo financiero, como una alternativa dentro de sus proyectos de fomento a la creación de MYPES. Actual-

mente existen cerca de 300 incubadoras de empresas en todo Brasil.

1.4. Clusters productivos

La palabra cluster del idioma inglés es traducida al español como agrupamiento. Aplicado al ámbito productivo significa, como señala Perego (2003) un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a un mismo o diverso sector de la economía, ubicado en una zona geográfica delimitada, que se interrelacionan como proveedores o acreedores (es decir, en un sentido vertical) y entre socias o competidoras (en un sentido horizontal), en torno al intercambio de productos y servicios directa o colateralmente.

Según la definición clásica formulada por Michael Porter (1990) los clusters son aglomeraciones de empresas (dada la cercanía geográfica en que operan), proveedores (en función de la especialización productiva) e instituciones asociadas (como por ejemplo universidades, agencias gubernamentales, asociaciones empresariales, que apoyan la actividad económica) que compiten pero a la vez cooperan en un espacio determinado.

Los clusters productivos están orientados a fortalecer los diferentes eslabones de cadenas de valor y reforzar rasgos de la identidad productiva territorial. Apuntan a establecer relaciones entre diferentes actores o entidades con el propósito de superar limitaciones particulares de modo tal que sea más eficiente la actividad del conjunto de empresas que lo componen.

Algunos casos de clusters son el de la maquinaria agrícola en Las Parejas y vitivinícola en Cuyo (Argentina), en el de la textil en Gamarra (Perú), el del calzado en Novo Hamburgo (Brasil), de plásticos en Colombia, etc.

Para mayor detalle revisar en el Glosario los siguientes conceptos: Sistema Productivo Local; Redes de Empresas; Integración Productiva; Clusters; Cadenas de Valor; Competitividad Sistémica Territorial, Eslabonamientos Productivos.

1.5. Herramientas de promoción y calificación del empleo local

Ejecutar acciones orientadas a la inclusión social y laboral de los trabajadores afectados por el desempleo y la precarización laboral, mediante el desarrollo de sus capacidades y competencias se ha vuelto una exigencia recurrente para los gobiernos e instituciones locales. Es así como se implementan oficinas de intermediación laboral, acciones de capacitación para el empleo: en oficios, en microempresa, etc. También acuerdos sectoriales orientados a dar respuesta a la demanda creciente de empleo y de mano de obra calificada proveniente de los sectores económicos en recuperación o de aquellos sectores o cadenas de valor que han sido priorizados por el gobierno para impulsar el desarrollo nacional. Estos acuerdos, comprometen a representantes nacionales y regionales de sectores de actividad o encadenamientos productivos con potencial en términos de generación de empleo. En particular, los sindicatos, que representan a la oferta de trabajo y cubren la necesidad de formación profesional y las cámaras empresariales, que representan a la demanda.

Otro tipo de acuerdos son los territoriales, que buscan abordar la problemática del desempleo a partir del impulso de estrategias que consideren el desarrollo económico de las localidades. Comprometen a empresarios y sindicatos de una región o territorio, junto con las autoridades provinciales y locales. En este caso, los municipios en general son los responsables de ejecutarlos. Estos acuerdos especifican: (a) los resultados a los cuales los actores se comprometen en materia de empleo, calidad del empleo y empleabilidad; (b) las acciones o proyectos a desarrollar para lograr estos resultados y (c) los mecanismos de monitoreo y seguimiento.

Ejemplos de este tipo de políticas son las aplicadas por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Argentina (MTEySS).

Para mayor detalle revisar en el Glosario los siguientes conceptos: Observatorios Locales de Empleo; Empleabilidad; Empleo; Competencias Laborales.

1.6. Desarrollo rural

Son numerosos en la región los programas orientados a redinamizar producciones rurales tradicionales, así como a incorporar nuevas prácticas productivas y nuevos productos. Una experiencia es la de Valente en Bahía (Brasil) con la organización de una cooperativa de pequeños productores de sisa, con el objetivo de generar empleo y renta a través de la participación y organización comunitaria. En la Sierra de Cuchumatanes (Guatemala) un programa del Gobierno con fondos internacionales, inició una experiencia de desarrollo rural con capacitación y servicios a productores auto-sostenibles. En Argentina existen varias experiencias de desarrollo rural que lleva adelante el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, en coordinación con otras instituciones territoriales.

Para mayor detalle revisar en el Glosario el concepto de Desarrollo Rural.

5.2. Las políticas orientadas a la adopción y difusión de las innovaciones y el conocimiento en el tejido productivo y social

La innovación es la capacidad de encontrar respuestas creativas a viejos y nuevos problemas. Tal como plantea la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en 2003, la tecnología más que un elemento de las estrategias de desarrollo es condición de su viabilidad. En tanto Vázquez Barquero remarca que “la tecnología es uno de los factores determinantes del cambio económico y el bienestar social” (2005: 71). Los procesos de crecimiento y transformación se producen a partir de innovaciones realizadas a partir de las decisiones que toman los empresarios y los emprendedores condicionados por su entorno. Por lo que la tecnología también es un elemento del territorio, endógeno. Algunos tipos de experiencias que promueven la innovación son de tipo organizacionales; otras apuntan a la generación de sinergia entre el sistema científico-tecnológico, el gobierno y las empresas; otras se orientan a incentivar el sistema de formación y la capacitación laboral para cubrir necesidades productivas locales; otras operan en el nivel de inversiones en tecnología, etc. A continuación se amplían los ejemplos.

5.2.1. Centros tecnológicos

Los centros tecnológicos brindan servicios tecnológicos a empresas, como ensayos de laboratorio, metrología, investigación y desarrollo de productos, incorporación de normas de calidad, etc. También existen institutos tecnológicos orientados a la formación de perfiles profesionales demandados por los sistemas productivos territoriales. Son un instrumento adecuado para fomentar la aparición de nuevos sectores económicos que permitan reforzar la articulación y diversificación de la estructura económica local. Esto puede lograrse bien mediante la atracción de empresas foráneas o entidades de investigación, o bien mediante el desarrollo local de nuevos empresarios innovadores. Asimismo puede contemplarse como un instrumento que facilite la integración económica de las actividades dinámicas con otros centros de crecimiento externos.

La proximidad facilita la interacción y concertación entre los centros de investigación y desarrollo (conocidos como de I+D), las universidades regionales y las asociaciones empresariales. Igualmente, dicha concentración permite disponer en un mismo lugar de una infraestructura de calidad para apoyo en materia de investigación y desarrollo a las pequeñas y medianas empresas y microempresas locales. Se trata, pues, de reunir una suficiente “masa crítica” de recursos humanos de conocimiento, que puedan estimular la innovación tecnológica y productiva en el entorno local.

Muchas veces, en los centros tecnológicos pueden localizarse algunos de los institutos tecnológicos sectoriales, centros de empresas e innovación, algunos institutos universitarios o centros de investigación para el desarrollo económico local, así como una sede de la agencia de desarrollo local. El objetivo es, de nuevo, facilitar la creación de una atmósfera de conocimiento, que produzca importantes consecuencias favorables al desarrollo de las empresas locales, propiciando un clima intelectualmente fructífero de relaciones entre los técnicos de las empresas locales, los centros de investigación y las universidades territoriales. Esa es la función que cumplen normalmente los parques tecnológicos. En Argentina se pueden mencionar los casos de los Polos Tecnológicos Constituyentes, Rosario y Bariloche, en México el de Monterrey, el Centro de Innovación tecnológica de la Madera en Cajamarca (Perú). Asimismo, los Centros

Regionales de Investigación y Desarrollo, son ámbitos de investigación y promoción científica creados en general por organismos nacionales de Ciencia y técnica e implementados en coordinación con universidades, gobiernos e instituciones locales (Madoery, 2008).

5.2.2. Sistemas de información territorial

Son acciones de organización y sistematización de información de la actividad productiva y del contexto socio-institucional dirigidas a la toma de decisiones de las organizaciones públicas y privadas de cada territorio. En algunos casos, la información se presenta de manera informatizada (es decir, en un soporte de software) y otras a través de la generación de diagnósticos territoriales estratégicos, los cuales posibilitan la definición de una posición competitiva de la ciudad así como también las bases para la elaboración de los planes estratégicos de desarrollo. Los sistemas de información se encargan de producir conocimiento estratégico para la acción. A partir de la generación de una infraestructura de datos y análisis de los mismos, permite acceder al conocimiento actualizado de la realidad territorial fortaleciendo el sistema productivo regional y potenciando la generación de empleo. El sistema de información Territorial de la ciudad de Curitiba (Brasil) y el Sistema de Información para el Desarrollo de Rosario (Argentina) son ejemplos de herramienta de conocimiento que permite analizar la complejidad de las variables existentes en la región y brindar información estratégica para la toma de decisiones. También lo es la experiencia de los Círculos de Aprendizaje en municipios de El Salvador.

5.2.3. Denominación en origen

Se llama denominación en origen o denominación de origen controlada (DOC) a la marca de calidad que se aplica a productos originarios de una zona geográfica particular de la que toman el nombre y con características reguladas que los diferencian claramente de otros. Según la definición establecida por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) se entiende por denominación de origen al nombre de un país, de una región o de un lugar determinado, utilizado para designar a un producto cuyas cualidades y características se deben exclusiva y esencialmente al medio geográfico, incluidos los factores naturales

(geografía, clima, materia prima, etc.) y los humanos (mano de obra, arte, ingenio, tradición, etc.).

Además de constituirse en un mecanismo de desarrollo económico para los países, regiones y ciudades, la denominación de origen tienen las siguientes ventajas:

- Fomenta la organización de los productores de un lugar.
- Facilita el acceso a los mercados locales, nacionales e internacionales.
- Mejora la promoción y calidad de la oferta del producto.
- Establece un marco de protección para el producto.

El objetivo principal de estas herramientas es el resguardo de “el saber hacer local” y la diferenciación de los productos con identidad territorial. Es decir se busca reconocer y proteger el valor de las producciones regionales y especialidades diversas. Las denominaciones de origen implican intensificar la política de la diferenciación como estrategia competitiva de los territorios.

Ejemplos de esta política podemos observar en América Latina. En México se originó la denominación tequila para el licor destilado que se produce en la zona denominada Tequila en Jalisco. En el Perú, para el caso del pisco peruano, no debe haber adición alguna y sólo se pueden usar uvas del tipo quebranta en cuyo caso el producto se denomina pisco quebranta. Dentro del territorio peruano, no todos los valles tienen denominación de origen; éstos están limitados a Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna. En Chile, la denominación de origen pisco chileno está reservada para el aguardiente producido y envasado en las Regiones de Atacama y Coquimbo, elaborado por destilación de vino genuino potable. Según su graduación alcohólica se clasifica en: pisco corriente o tradicional (30°), pisco especial (35°), pisco reservado (40°) y gran pisco (43°). En Bolivia existen dos denominaciones de origen: el Singani, que es una especie de aguardiente basado en la uva, y la Quinoa Real del Altiplano Sur: que es exportada a países europeos. En Argentina la D.O.C. más conocida es la de la región de Luján de Cuyo, en la provincia de Mendoza, con una altura promedio de 1100 m.s.n.m. Allí predomina la uva malbec, portaestándar de Argentina en la calidad superlativa de este varietal, seguida por el cabernet-sauvignon y otras variedades. Algunas

bodegas tradicionales, producen vinos de Luján de Cuyo con la denominación de origen controlada. En dicha región, la uva no se trata con químicos debido a la ausencia de plagas, y todos los producidos son totalmente orgánicos. En producciones muy extendidas en Centroamérica, como el café, se registran casos relevantes como el de Olopa, Guatemala.

5.2.4. Programas de certificación de competencias laborales

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo sino una capacidad real y demostrada. Según Ducci (1997) la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas. Por otro lado, Mertens (1996) aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado (Rojas, 1999).

Según el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) de la OIT, la Certificación de Competencias Laborales es el reconocimiento público, documentado, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo (Irigoin y Vargas, 2002). La certificación implica una acreditación por parte de una institución autorizada acerca de la competencia poseída por el trabajador. Normalmente la

certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados.

El refuerzo dado al concepto de certificación pretende alejarlo de la concepción académica de credencial obtenida al concluir estudios y haber resuelto apropiadamente las pruebas, y acercarlo a la descripción de las capacidades laborales reales del trabajador, es un reconocimiento de saberes o de aprendizajes previos, como se le denomina en algunos países.

En la región existen experiencias en el ámbito de la certificación desde los años setenta; por ejemplo, un proyecto realizado por Cinterfor/OIT en 1975, encaminado a medir y certificar las calificaciones adquiridas en base a cursos de capacitación o por experiencia laboral o por la combinación de las dos. Ya desde ese año las instituciones de formación notaron la necesidad de acreditar las capacidades laborales que los trabajadores adquirirían a través de su experiencia laboral, así como dotar a los sistemas de intermediación laboral de mejores herramientas para ubicar laboralmente a los candidatos. La certificación es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral.

Para mayor detalle revisar en el Glosario el concepto de Competencias Laborales.

5.3. Las políticas orientadas a la creación de entornos adecuados para vivir y producir

La ciudad y la región constituyen los espacios por excelencia del desarrollo endógeno. Vázquez Barquero (2005) plantea que es necesario estimular acciones en estos territorios para promover nuevos espacios industriales y de servicios, que ayuden a generar externalidades y economías de escala. Este debería ser uno de los objetivos primordiales de todo proceso de desarrollo. Algunos aspectos relevantes de las políticas que se diseñan y ejecutan en este sentido son: la diversificación del sistema productivo, el fomento a la interacción y la formación de redes, el estímulo a los procesos de innovación y a la generación de infraestructuras adecuadas para el desarrollo. A continuación veremos algunos casos de este tipo.

5.3.1 Los planes estratégicos urbanos y rurales

Permiten un ordenamiento del territorio, ya que definen usos permitidos, preservan el patrimonio arquitectónico, lo dotan de las infraestructuras necesarias para su desarrollo y mejoran el atractivo locacional con fines residenciales, productivos, de inversión, ambientales y/o turísticos.

El principal objetivo de todo proceso de planificación estratégica urbana y rural es el de influenciar el futuro de la ciudad a través del consenso y la coordinación de las acciones que llevarán a cabo los actores económicos y sociales. Justamente aquí yace el principal punto de diferencia entre la planificación estratégica urbana y la planificación urbana tradicional: se trata de orientar e integrar las acciones socioeconómicas a través del consenso y la cooperación entre los actores del territorio en lugar de “imponer” un determinado tipo de distribución y uso del suelo. Más concretamente, un plan estratégico es un proceso político y no un marco regulador.

Sin embargo, la clave está en interconectar ambos tipos de plan, el estratégico y el urbano/rural, y crear una complementariedad, partiendo de un proyecto único de ciudad.

Desde este punto de vista, un plan estratégico es un pacto entre todos los actores económicos y sociales de una ciudad para asegurar la gobernabilidad, anticipándose al futuro con propuestas posibles y deseables. Es también un sistema para la toma de decisiones políticas y técnicas en un marco de consenso.

En otras palabras, de forma consensuada entre los actores, se determinan los objetivos estratégicos que, al mediano plazo, la ciudad debe seguir para lograr una mejor posición nacional e internacional, una mayor competitividad y un más alto nivel y calidad de vida de sus habitantes.

Sin una visión compartida de la ciudad y de su futuro es difícil que los actores sociales y económicos interactúen en una misma dirección y pongan en marcha acciones que lleven a un mismo resultado. Un plan estratégico urbano/rural logra orientar las energías y unificar la dirección del cambio. El plan estratégico permite definir y ordenar las acciones de los actores individuales que, convergen, para alcanzar el objetivo común y compartido.

Las características básicas de la planificación estratégica son:

- La ciudad es considerada como un todo económico y social;
- Es el instrumento que permite la coordinación de todos los actores, públicos y privados, en miras a un objetivo único común;
- Está orientada a la acción, en tanto, de forma proactiva, anticipa y promueve acciones y eventos;
- Las acciones deseables se conciben definiendo simultáneamente los medios reales para alcanzarlas;
- Establece niveles de calidad en las acciones que, separada pero coordinadamente, los actores ponen en marcha. (Delnet, OIT, 2004:23)

Sobre esta política existen numerosos ejemplos paradigmáticos en nuestra región: El Plan urbano de San Salvador (El Salvador); un caso relevante es el de Rosario, que ha permitido recuperar la ribera del Paraná y generar numerosos espacios públicos en la reconversión de antiguos terrenos ferroviarios y portuarios (Argentina). Otro caso destacado es el del Plan Regional Estratégico del Gran ABC en San Pablo o la Ciudad de Curitiba (Brasil).

5.3.2. Políticas de revalorización patrimonial y cultural

Según David Throsby (1999) el capital cultural de un territorio está constituido por elementos tangibles e intangibles que manifiestan la creatividad, la historia y el sentido de pertenencia de un pueblo. Este capital puede ser un recurso que rinde una ganancia económica aunque puede depreciarse si no se cuida o valorizarse si se invierte en él. Por lo tanto, el patrimonio histórico constituye un elemento cultural y un factor económico, pues interviene en la función de la producción de la economía, tiene unas alternativas y carácter sustitutivo con otras opciones o recursos y, por lo tanto, es susceptible de evaluación y elección colectiva debido a su probable contribución al desarrollo económico de una sociedad y de un territorio. Según el Banco Mundial (1994), las políticas más importantes para el cuidado del patrimonio urbano son la conservación, la preservación, la restauración, la reconstrucción, la adaptación y el mantenimiento.

La conservación abarca todos los aspectos de la protección de un sitio o ruinas a fin de que mantengan su significado cultural. Incluye el mantenimiento y puede, según la importancia del artefacto cultural y circunstancias pertinente, involucrar la preservación, la restauración, la reconstrucción o adaptación, o cualquier combinación de éstas.

Por otro lado, la preservación refiere al mantenimiento de la estructura de un lugar en su estado actual y aplazamiento de su restauración. Es adecuada en el caso en que la estructura existente constituya evidencia de una importancia cultural específica, o en el caso no se disponga de evidencia suficiente que permita la realización de otros procesos de restauración. Se limita a la protección, mantenimiento y/o a la estabilización de la estructura existente.

En el caso de la restauración, se hace alusión a devolver la estructura de un lugar a la condición anterior conocida mediante la eliminación de aditamentos o recomposición de componentes existentes sin la aplicación de materiales nuevos. Es pertinente solo si existen pruebas suficientes del estado anterior de la estructura, y si el devolver la estructura a ese estado revela la importancia del lugar y no destruye las otras partes de la estructura.

En cambio, la reconstrucción implica devolver un lugar a un estado anterior conocido, con el mejor resultado posible. Se diferencia por la introducción de materiales (nuevos o viejos) en la estructura. La reconstrucción es pertinente sólo si un lugar está incompleto debido a daños o alteraciones y no podría sobrevivir de otra forma. La reconstrucción se limita a completar una entidad a la cual le falta algo y debe ser reconstrucción de la mayor parte de la estructura. La adaptación es una política para modificar un lugar para uso compatible. Es aceptable cuando la adaptación no altera sustancialmente su importancia cultural y puede ser esencial para que un sitio sea económicamente viable.

Por último, el mantenimiento refiere al cuidado protector continuo de la estructura, contenido y ubicación de un lugar. El mantenimiento se diferencia de la reparación, la cual involucra restauración o reconstrucción.

En Cartagena de Indias (Colombia) se han hecho significativas inversiones privadas en la preservación

de viviendas coloniales de la ciudad amurallada. Estas inversiones se apoyaron en las inversiones hechas por el gobierno central en la preservación de monumentos (como las fortificaciones coloniales) y por el gobierno municipal en el mejoramiento de los espacios públicos y la infraestructura. Aunque respondiendo a lógicas muy distintas y sin una coordinación, el esfuerzo de estos tres actores ha resultado en uno de los centros históricos mejor conservados de la región. En el contexto de una economía centralizada, la Oficina del Historiador de La Habana (Cuba) ha montado un esfuerzo de rehabilitación del centro histórico sustentado en las utilidades generadas por el arriendo de espacio a hoteles y comercios turísticos internacionales en edificios de propiedad pública. Los recursos generados se usan para mejorar el espacio público, rehabilitar monumentos y casas tuguizadas (Rodríguez, 2001). La Municipalidad de Coro (Venezuela) creó una corporación para promover la conservación de la ciudad histórica institución que coordina las actuaciones de actores públicos y la filantropía privada, entre otros muchos casos en la región (Rojas, 2007)

5.3.3. Turismo rural

El turismo rural es aquella actividad turística realizada en el espacio rural, compuesto por una oferta integrada de ocio dirigida a una demanda cuya motivación incluye el contacto respetuoso con el entorno natural y un vínculo con la población local.

El turismo rural se ha presentado como una alternativa viable para ciertos territorios ya que existen muchas localidades rurales que poseen atractivos para el turista; se realiza sin dejar de lado las labores habituales del campo; en el mundo entero está creciendo la cantidad de turistas que se interesan por la vida rural; genera otras alternativas de trabajo para la familia campesina y, en especial, para el joven y la mujer rural porque las nuevas alternativas de trabajo disminuyen el abandono del lugar de origen.

Los objetivos insoslayables de cualquier proyecto de desarrollo del turismo rural son: mejorar la calidad de vida de la población local, proveer una experiencia de alta calidad a los visitantes, mantener la calidad del ambiente de la que tanto dependen la población local como los visitantes.

Es un turismo de iniciativa y de gestión local, con efectos locales, marcado por los paisajes locales, que valoriza la cultura local. Ejemplos de programas de turismo rural en América Latina son el Programa de Posadas Turísticas de Colombia, el núcleo de turismo del INA apoyando el desarrollo del turismo rural en Costa Rica; entre otros (CINTERFOR/OIT, 2006 en www.ilo.org/cintefor).

5.3.4. Programas ambientales – Agenda 21

La Agenda 21 Local es un instrumento de gestión, de carácter no vinculante, que surge del Programa Global para el Desarrollo Sustentable en el siglo XXI de las Naciones Unidas en 1992. Dicho Programa sentó las bases para desarrollar una política ambiental global y mundial promovida por las entidades locales o regionales. El principio de responsabilidad compartida y colaboración es básico para la implantación de estrategias de desarrollo sustentable a nivel local, por lo que se insta a las autoridades locales a la búsqueda de consenso y a iniciar un diálogo con sus ciudadanos, organizaciones cívicas, empresariales e industriales locales y empresas privadas para aprobar la Agenda 21 Local. Esta herramienta o instrumento ha sido difundido y aceptado por la mayoría de las autoridades locales sin perder de vista el objetivo global de la protección del medio, es a nivel local donde se pueden tomar decisiones más prácticas y más participativas.

Uno de los casos donde se llevó adelante esta política es Villa El Salvador (Perú); Proyectos como: el Material de Capacitación para el Proyecto de Planificación para el Desarrollo Urbano Sostenible (1996-98), en 5 municipios de Colombia y 5 de Ecuador; el Proyecto Agenda Local 21 para Colombia (1998) que incluyó a 10 municipios del país; el Proyecto Cartas Ambientales de Agenda Local 21 (1997-2000) para 4 municipios en Nicaragua, Perú, Chile y Brasil; el Proyecto Transición hacia Ciudades Sustentables en el Cono Sur (1999- 2000, a ser extendido), iniciado en 10 municipios en la Región del Bio-Bio, Chile; el Proyecto Capacitación y Asistencia Técnica de Agenda Local 21 para la implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional (1999-2000) para la Municipalidad de Río de Janeiro, Brasil, entre otros.

Para mayor detalle revisar en el Glosario el concepto de Agenda 21.

5.4. Las políticas orientadas al fortalecimiento institucional

La presencia de una sociedad civil articulada, con densidad institucional (Amin & Thrift, 1995) suele ser entendido como un símbolo de mayor capacidad territorial para el desarrollo. La densidad institucional habla de una serie de instituciones de distinto tipo (multiplicidad y complementariedad), y marcan la existencia y desarrollo de una cultura de compromiso y colaboración, así como de un conjunto de creencias que permiten llevar adelante un determinado destino común. Por ende, este concepto hace referencia no sólo a una fuerte presencia de organizaciones e instituciones de apoyo a la actividad económica en un territorio, sino también a los elevados niveles de interacción que propicien la cooperación y el intercambio (Ferraro y Costamagna, 2000). La confianza en las relaciones interpersonales e interinstitucionales, es ahora un factor reconocido como de crucial importancia para el desarrollo.

5.4.1. Planes estratégicos de desarrollo

Son iniciativas orientadas a fortalecer la discusión y definición conjunta de políticas de desarrollo, para facilitar la gobernación del territorio a través de acuerdos económicos, sociales, institucionales. Los planes estratégicos, por lo general, han intentado erigirse en el ámbito de definición entre los actores locales del modelo de desarrollo del territorio. La planificación estratégica aplicada al ámbito territorial es una práctica muy difundida en la región, con diversos alcances: en pequeñas o ciudades medias, en áreas metropolitanas, incluso en regiones.

La planificación no es otra cosa que intentar someter a nuestra propia voluntad el curso encadenado de los acontecimientos cotidianos (Matus, 1987); es decir, impedir que el devenir de los hechos guíen naturalmente nuestro camino intentando ser conductores de nuestro propio futuro.

La estrategia como el arte de proyectar y dirigir operaciones en contextos diversos existió desde tiempos inmemorables y fue aplicado en primer lugar en el ámbito militar. Sin embargo, sobre fines de la década del '70 y principios de los años '80, se produjo una expansión de los conceptos y técnicas de gestión

empresarial que se trasladaron rápidamente al ámbito público. El enfoque estratégico en la actualidad, representa una orientación integradora, consciente del entorno, y sobre todo, comprometida con la acción (Cotorruelo Menta y Vázquez Barquero, 2001). A través de esta herramienta, entonces, se intenta optimizar la toma de decisiones y la implementación coordinada de cursos de acción sinérgicos, orientados a la creación y mantenimiento de ventajas competitivas. Como bien lo plantean varios autores, no podemos pensar de forma separada la planificación y la gestión estratégica porque ambas se complementan y sustentan mutuamente. Esto debe ser así porque, como vimos anteriormente, el desarrollo endógeno es un proceso de objetivos múltiples, y la planificación estratégica es la búsqueda constante y sistemática de un equilibrio dinámico, a través de un proceso sostenible a largo plazo de dinamización de la sociedad local, mediante la participación protagonista y co-responsable de los principales actores locales.

Esta iniciativa debe sustentarse en una visión colectiva que articule en el territorio las diversas acciones que operan en el plan económico, urbano, social, medioambiental, cultural e institucional, tratando de dar al conjunto una coherencia integral.

Los planes estratégicos se han convertido, en los últimos años, en un instrumento de gran valor simbólico (Vázquez Barquero, 2005). ¿Por qué? Pues la planificación estratégica del desarrollo presenta una serie de ventajas:

- Establece un proceso continuado y sistemático de adopción de decisiones, promoviendo la coordinación y la articulación entre gobierno, empresas, instituciones y sociedad civil.
- Se apoya en la visión estratégica colectiva del territorio que otorga soporte a las decisiones de cada día, acotando el margen de incertidumbre.
- Ofrece un método para la identificación de temas críticos, la definición de estrategias y la formulación de programas de actuación y objetivos prioritarios.
- Es un instrumento positivo de movilización social que genera consenso y compromiso para desarrollar un estilo propio de desarrollo.

Su objetivo es orientar las decisiones y las acciones hacia los asuntos realmente importantes de la socie-

dad local y para concentrar sus energías. Asimismo, supone, también, un proceso de definición y construcción del sujeto territorial, a partir de procesos de concertación y negociación, no ajenos al conflicto.

De todas formas, para no caer en una visión ingenua de la planificación, debemos hacer algunas advertencias. En primer lugar, es necesario clarificar que los actores locales planifican desde cualquier situación y con distintos métodos aunque con diferentes grados de sistematicidad y grados de formalidad. Es decir, que no exista la planificación estrategia no necesariamente es sinónimo de improvisación. Y, en segundo lugar, debemos explicitar que la planificación estratégica opera, siempre, en condiciones de incertidumbre. Por lo tanto, no debemos desilusionarnos antes la falta de certezas sobre la realidad supuestamente conocida.

En síntesis, la planificación estratégica es un proceso de concertación activa de actores locales con el fin de establecer objetivos comunes a largo plazo que transformen la realidad actual, superando las debilidades y potenciando las fortalezas. Dado que es un mecanismo para alcanzar acuerdos, también es un proceso político, y por tanto debe ser liderado y gobernado. Asimismo, como cualquier proceso complejo, es dinámico y está abierto a la fijación de nuevas prioridades, a la participación de otros actores y a la redefinición de sus reglas. Por último, en tanto es un espacio de participación que conlleva grandes esfuerzos de sus integrantes, debe garantizar resultados a corto, mediano y largo plazo de forma continua y coherente.

Resumiendo las características distintivas de la planificación estratégica, podemos decir que:

- Es un instrumento que estimula la interdisciplinariedad, la integralidad de los procesos, la visión dinámica y compleja de la realidad, con una metodología participativa de abordaje.
- Es un esquema de racionalización que nos ayuda a actuar reflexivamente.
- Es promotora de la participación y del consenso en torno a objetivos estratégicos.
- Está apoyada en el compromiso y la corresponsabilidad.
- Establece un proceso continuado y sistemático de adopción de decisiones, promoviendo la co-

ordinación institucional, pública y privada.

- Es una metodología adaptable, sin rigideces, la flexibilidad es una condición indispensable.

La planificación estratégica local puede organizarse en las siguientes fases, que varían en su implementación de acuerdo a las decisiones de los técnicos que apoyan la iniciativa y a la singularidad del proceso en el cual se aplica: 1. organización del proceso de planificación; 2. diagnóstico estratégico territorial; 3. estrategias de actuación; 4. plan de ejecución y financiamiento.

Existen numerosos ejemplos de esta experiencia como el Plan Estratégico de Rosario y de Rafaela en Argentina; el Plan Estratégico de la ciudad de Mérida en México; el de Bogotá en Colombia, el de Paysandú en Uruguay, entre muchos otros.

5.4.2. Presupuestos participativos

Estos instrumentos están orientados a fortalecer espacios de ciudadanía activa a partir de la participación de la comunidad, con crecientes grados de organización, en la discusión del reparto de recursos municipales. Dicha política está organizada como un proceso que se desarrolla a lo largo de todo un año y que cobra diferentes formas de acuerdo a las particularidades políticas de cada ciudad se compone de:

- a. asambleas barriales en las que los vecinos son informados por el Estado de las obras o servicios realizados en el ejercicio anterior y de los mecanismos institucionales de viabilización de los proyectos dentro de la administración, así como los vecinos y organizaciones presentan demandas de obras para el año siguiente, votadas democráticamente; y
- b. consejos en los que delegados electos en las asambleas barriales discuten democráticamente y priorizan proyectos de inversión viables para dar solución a esas demandas, asistidos técnicamente por el municipio y en contacto regular con las bases barriales. Los proyectos así decididos pasan a formar parte de la propuesta presupuestaria que el poder ejecutivo envía al Concejo Deliberante para su discusión y eventual aprobación.

Avritzer (2003) sostiene que el presupuesto participativo es una rearticulación de democracia representativa y democracia participativa basada en cuatro elementos: la cesión de soberanía del poder ejecutivo local a asambleas ciudadanas; la introducción de formas de participación asamblearia y de formas de delegación; la autorregulación soberana de esas asambleas; y la intención de revertir las prioridades en la asignación de los recursos públicos en beneficio de los sectores más pobres.

La experiencia más reconocida de este instrumento es la que implementa el Partido de los Trabajadores (PT) en la ciudad brasileña de Porto Alegre desde 1989. A partir de dicha iniciativa, en América Latina se ha expandido crecientemente su aplicación, si bien cada caso contiene sus variantes y modalidades de ejecución. Ejemplos de esta política encontramos en Montevideo (Uruguay), Rosario (Argentina), entre muchas otras.

5.4.3. Nuevos espacios de participación

La redefinición del rol de los gobiernos locales ubica a la ciudad como la mejor oportunidad de innovación política y, por ende, de recreación de la idea de ciudadanía, ya que permite una relación más directa con la población donde pueden experimentarse nuevos procedimientos electorales (como listas cívicas, voto programático y obligatorio, etc.), nuevas formas de participación (comités ad hoc, Consejos Económico-Sociales), nuevas relaciones entre administración y ciudadanos (como las asambleas ciudadanas, las ventanillas únicas de trámites y procedimientos), nuevas expresiones para la justicia y seguridad local (consejos de seguridad participativos, defensa de oficio de los ciudadanos ante las otras administraciones del Estado, etc.).

De esta manera, la gestión del gobierno local se vincula con el grado de participación que la ciudadanía sea capaz de ejercer: aquella que no sólo persiga mejorar la eficiencia administrativa y la eficacia social de la gestión de los distintos organismos públicos (como las alternativas surgidas de la nueva gerencia pública), sino que facilite las iniciativas y responsabilidades de todos los involucrados en el área de competencia de esas entidades, y que logre establecer puentes entre Estado y sociedad civil en los sentidos antes

mencionados: ejercicio de derechos, asociatividad, control social de la función pública, influencia en las decisiones municipales, desarrollo de espacio público comunal y creación de nueva institucionalidad apta para la asunción de funciones cada vez más complejas. Un caso es el de Medellín (Colombia), con pluralidad de iniciativas e instituciones comprometidas en reforzar rasgos de identidad colectiva y lidiar con la violencia. También los Foros de coordinación de políticas orientados a aumentar la capacidad relacional entre los actores y establecer políticas comunes, así como la capacidad de control local del proceso de desarrollo, como la concertación público-privada en el Estado de Carabobo (Venezuela), las Mesas de Diálogo en Argentina, las conversaciones sociales en la Región del Maule en Chile (Madoery, 2008).

5.4.4. Herramientas de modernización y mejoramiento de la calidad institucional de los gobiernos locales

A partir de las crecientes demandas que los gobiernos locales reciben, han comenzado a elaborar una serie de medidas tendientes a hacer más eficiente su trabajo así como buscar mejores estándares en la relación con los actores no gubernamentales. De allí que un conjunto de instrumentos reúnen iniciativas que:

- sintetizan los procedimientos administrativos;
- dan a publicidad los gastos efectuados por la administración;
- aplican a certificaciones de calidad para algunos de sus servicios o prestaciones;
- transparentan la gestión de servicios nodales del municipio (realizan búsquedas de personal u organizan sistemas de supervisión en la gestión de residuos, en las inspecciones de control bromatológico, comercial, de obras, de tránsito, etc.);
- promueven mesas de diálogo, consejos consultivos o foros para atender políticas específicas (de la infancia, de la mujer, sobre discapacidad, de adultos mayores, de juventud, sobre empleo, sobre asistencia alimentaria, etc.);
- facilitan el vínculo entre las autoridades y los vecinos en forma directa (disponen canales de comunicación más rápidos como los que operan a través de Internet, visitan en persona organizaciones sectoriales o comunitarias, montan oficinas de atención al vecino, defensa del con-

sumidor o del pueblo para aumentar la escucha del gobierno hacia los ciudadanos).

- proveen servicios de gestión de trámites vía Internet para agilizar las obligaciones de los contribuyentes (son sistemas de gobierno electrónico para el pago de impuestos, tasas y para diligenciar turnos de servicios desconcentrados en el municipio).

5.5. Las políticas orientadas a la cohesión del tejido social

La cohesión del tejido social apunta a generar condiciones propicias para la contención y la inclusión social, de manera de permitir que la mayor parte de las personas (idealmente la totalidad), sean protagonistas y beneficiarios del proceso de desarrollo. Temas tales como promoción social, cultura, deportes, salud, economía solidaria, vivienda social, saneamiento, seguridad pública, forman parte de esta orientación de política de desarrollo endógeno.

5.5.1. Programas sociales inclusivos

Los programas sociales a los que nos referimos, son aquellos que buscan integrar a los sectores sociales más vulnerables al proceso de desarrollo local, a través de múltiples iniciativas basadas en la organización comunitaria y la asistencia integral. Por ejemplo: los Centros Crecer de Rosario o la iniciativa El Surco de Cuartel V en Moreno (Argentina), los casos de Villa en Salvador (Perú), los fondos de inversión social en varios municipios de El Salvador, o la Red PRODERE para promover empleo e ingresos de desplazados, refugiados y repatriados en Centroamérica.

5.5.2. Cooperativa de productores o emprendedores

Las cooperativas de productores son aquellas sociedades integradas por trabajadores que aportan a la sociedad su trabajo físico o intelectual y la ganancia producida por las unidades productivas se reparte en partes iguales entre los integrantes de las mismas, independientemente del tipo de producción a las que estén dedicadas. Se rigen según las leyes vigentes de cada país. Las características esenciales de esta

sociedad son las siguientes: a) esta sociedad necesita forzosamente un número mínimo de socios; b) un capital variable y principalmente debe funcionar sobre principios de igualdad dentro del régimen de derechos y obligaciones de sus miembros; c) no persigue fines lucrativos y busca el mejoramiento social y económico de sus trabajadores; d) la igualdad comienza en la forma de repartir entre los asociados la proporción del tiempo trabajado o bien al monto de las operaciones realizadas.

Ejemplo de estas políticas son las cooperativas de productores de Argentina, las de Emprendedores en Perú, en Colombia, los programas de fomento del asociativismo en Chile y Uruguay, entre otros.

5.5.3. Programas de apoyo a la agricultura urbana

En general, este tipo de programas se enmarcan dentro de los programas de seguridad alimentaria, y básicamente están dirigidos a mejorar la alimentación y las condiciones de vida de la población de pobreza estructural y bajo la línea de pobreza, a través de la promoción, establecimiento y seguimiento de huertas de producción hortícola intensiva a nivel familiar, escolar, comunitario e institucional. Estos programas permiten que muchas familias sean responsables de la producción de gran parte de sus alimentos, en un primer momento, para la auto subsistencia y, en un segundo momento, para su comercialización. En la mayoría de los casos están dirigidos a familias de escasos recursos (madres jefas de hogar, desocupados, adultos mayores, jóvenes, etc.) Existen numerosos ejemplos de este tipo de programas en la región: el Programa de Agricultura Urbana y Periurbana y de Seguridad Alimentaria de Bogotá (Colombia); el Programa de Agricultura Urbana de la Municipalidad de Rosario (Argentina); el Programa de Agricultura Urbana en Altos de la Rinconada (Venezuela); Programa de Agricultura Urbana de Puerto Montt (Chile), etc.

5.6. Las políticas orientadas a promover la educación para el desarrollo

La educación para el desarrollo requiere afrontar los nuevos desafíos en la formación y capacitación de las personas, para adaptarlos a la medida de las ne-

cesidades del sistema productivo e institucional, así como el re-entrenamiento de la fuerza laboral.

5.6.1. Diplomados en Desarrollo Local

Generados a partir de la coordinación entre universidades y gobiernos locales y/o regionales, el Diploma en Desarrollo Local es un instrumento de formación de agentes de desarrollo.

La profesionalización de los recursos humanos constituye cada vez más un requerimiento para conformar alianzas o redes entre diversas organizaciones, que ha demostrado ser una variable fundamental al momento de impulsar acciones orientadas a aprovechar oportunidades que, muchas veces, se pierden simplemente por falta de conocimiento o insuficiente capacidad institucional.

El logro de tales objetivos requiere que los gobiernos locales sean capaces de renovar sus prácticas, reflexionando sobre las innovaciones conceptuales en la temática del desarrollo local, actualizando sus técnicas de gestión, re-elaborando y sistematizando experiencias. Para llevarlo adelante es necesaria la articulación y acción conjunta encaminada a la formación de nuevos perfiles profesionales para el desarrollo, para lo que es preciso diseñar programas de formación adaptados a las necesidades concretas de dichas organizaciones.

La diplomatura en desarrollo es una herramienta que surge como respuesta a requerimientos de profesionalización. A través de la formación de agentes de desarrollo local, se persigue el propósito de acercarse a las instituciones gubernamentales y a las organizaciones de la sociedad civil una alternativa educativa innovadora, flexible y de alta calidad.

Combinando una sólida formación en las áreas de la gestión institucional y el desarrollo local, con una referencia permanente al campo de acción concreto de los participantes, el programa apunta a que los mismos incorporen metodologías e instrumentos específicos aptos para diagnosticar problemas, identificar oportunidades y posicionar a sus instituciones como agentes autónomos, relevantes y capaces de impulsar procesos de desarrollo sustentables.

En líneas generales, este tipo de programas de for-

mación está destinado a actores territoriales, tanto a funcionarios nacionales, provinciales/regionales, municipales como a representantes institucionales del sector privado, ONGs y entidades intermedias. La Diplomatura en Desarrollo Local busca como meta que los egresados se desempeñen en el ámbito de la función pública y/o en instituciones de la sociedad como un agente de desarrollo local, con capacidad para diagnosticar, generar iniciativas y animar procesos sostenidos de desarrollo local a partir del aprovechamiento y la potenciación de los activos locales existentes.

Experiencias concretas de este tipo encontramos en: el Diplomado Regional en Desarrollo Económico Local para Centroamérica y el Caribe de la Fundación DEMUCA; la Diplomatura en Desarrollo local de la Universidad Nacional de General San Martín y de la Universidad Nacional de Rosario (Argentina); el Diplomado en Desarrollo Local Universidad Autónoma de México y la Universidad Autónoma de Yucatán en México, los programas de formación del ILPES en Chile, los cursos de formación de la Unión Iberoamericana de Municipalistas, el Programa de Actualización en Gestión Local virtual de la Universidad Nacional de Quilmes, los Programas de la ciudad de La Plata, en la Universidad de Córdoba y en la Universidad Austral en Argentina entre otros.

5.6.2. Maestrías y especializaciones en Desarrollo Local

Este tipo de formación surge en el ámbito de la educación formal con el objetivo de capacitar a profesionales de diversas disciplinas en el conocimiento de la gestión y la planificación del desarrollo urbano y regional. Las maestrías se orientan a generar conocimiento profundo sobre las realidades locales a partir de una mayor cantidad de horas de capacitación y a través de la realización de una investigación que culmina con la aprobación de una tesis. En tanto que las especializaciones suponen una menor carga horaria de sus cursos y exigen apenas un trabajo final o tesina para su finalización. En ambos casos se trata de fomentar capacidades diagnósticas, de evaluación y análisis; por otra parte la formulación de políticas de desarrollo y por último, promueve aptitudes para el liderazgo, el compromiso y la cooperación.

Existen algunas casas de altos estudios que han sido

pioneras en la materia, como es el caso de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) en la Argentina, las cuales hace diez años, junto a la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) crearon la primera Maestría en Desarrollo Local en la Argentina. Existen igualmente otros ejemplos en la región, tales como la Maestría en Desarrollo Local y Territorio de FLACSO (Ecuador); el Magíster en Desarrollo Humano Local y Regional de la Universidad de la Frontera (Chile); la Maestría en Cooperación para el Desarrollo del Instituto Mora (México); la Maestría en Desarrollo Local Sostenible de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y de la Universidad de El Salvador, entre otras.

Entre los ejemplos referidos a las especializaciones podemos mencionar a la Especialización en Gestión y Planificación del Desarrollo Urbano y Regional de la Escuela Superior de Administración Pública de la Universidad de Colombia; la Especialización en Desarrollo Local y Regional de la Universidad de los Andes (Colombia); el Curso Virtual sobre Desarrollo Local - Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (Bolivia); la Especialización en Desarrollo Local en Regiones Urbanas de la Universidad Nacional de General Sarmiento (Argentina).

5.6.3. Programas de formación de formadores

En general son propuestas de capacitación y formación para responsables de capacitación de organizaciones públicas y privadas en el marco de procesos de desarrollo territorial. Los objetivos se relacionan con adquirir destrezas y capacidades para liderar procesos de capacitación de adultos para el desarrollo local. En general, son talleres con la aplicación de una metodología con enfoque participativo, que combina aspectos teóricos con la práctica, para reforzar y aplicar los conocimientos adquiridos. En este tipo de curso, se pone particular énfasis en la participación activa y dinámica de los asistentes, a partir del rescate de sus experiencias y la recuperación de sus saberes previos. La mayoría de las diplomaturas y cursos a distancia tienen estos objetivos. Entre ellos se destacan los programas de la Fundación DEMUCA, del CEDeT (UNSAM – UNR, Argentina); los del Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo (CIDER - Colombia), los cursos virtuales de DELNET (OIT), entre otros.

5.6.4. Centros de investigación e instituciones de apoyo

Los esfuerzos realizados por los profesionales y las instituciones de apoyo para el desarrollo han derivado en ocasiones en centros de investigación y consultoría así como en organismos que agrupan a los gobiernos locales. Los centros trabajan en asociación con otras organizaciones no gubernamentales y gobiernos, y en general están contenidos dentro de casas de altos estudios tanto públicas como privadas.

Podemos encontrar instituciones de este tipo son en Colombia, como el mencionado Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo (CIDER, Colombia), en Argentina: el Centro de Estudios Desarrollo y Territorio de la Universidad de San Martín (CEDeT), la Unidad de Apoyo a los Gobiernos locales de la Universidad Nacional de Quilmes, el Instituto del Conurbano Bonaerense de la Universidad Nacional de General Sarmiento; en Chile: el Instituto Chileno de Estudios Municipales, el IICA en El Salvador, etc.

6. ¿PARA QUÉ TRABAJAMOS EN DESARROLLO ENDÓGENO?

En la presente guía hemos examinado por qué hoy hablamos de desarrollo endógeno, a qué nos referimos con este concepto, quiénes son los responsables de impulsar procesos de desarrollo y cuáles son los ámbitos territoriales del mismo. Luego detallamos las principales orientaciones de política y los instrumentos que nutren la práctica del desarrollo en los territorios. El siguiente paso es reflexionar acerca del sentido de la práctica del desarrollo. Para qué hacemos esto. Desde un punto de vista conceptual, este interrogante refiere a los principios y valores sobre la que se sustenta nuestra acción. Desde un punto de vista práctico, a los resultados que esperamos alcanzar con ella.

La Teoría del Desarrollo Endógeno es parte de una interpretación del desarrollo como creación, como algo no impuesto desde fuera de las sociedades sino surgido de sus propias capacidades. Las sociedades locales forman parte de una red de relaciones que las condiciona, no las determina y no son espectadores

pasivos sino protagonistas de su propio devenir. Así es como enriquece la interpretación de los procesos de desarrollo, permite avanzar en términos de los intangibles del desarrollo, y otorgar valor a la dimensión subjetiva, relacional de la política. De este modo, hace posible el análisis de los procesos de desarrollo territorial más allá de los aspectos estructurales e institucionales y ofrece una comprensión más cabal de las capacidades endógenas.

Ello supone un cambio de perspectiva: de la visión del desarrollo como proceso sólo inducido por factores productivos (capital, inversión, infraestructura, tecnología), adaptados a cada realidad, a la visión del desarrollo como conjunto de capacidades (ligadas a la calidad de las personas, el potencial organizativo y emprendedor de los agentes locales, los principios morales y los valores asociativos), que permitan un mejor aprovechamiento de las factores exógenos y que tornen dinámicas las potencialidades de una sociedad.

Un concepto propio, íntimamente vinculado al desarrollo endógeno, es el de proximidad. Éste supone un encuentro de saberes como fundamento del conocimiento, una articulación de actores como fundamento de la acción social y una coordinación de políticas como fundamento de la gestión orientada al desarrollo.

La idea de proximidad de los agentes hace referencia, desde el punto de vista económico, a diversos fenómenos: la transmisión no mercantil de ciertos costos y beneficios, la difusión de las innovaciones, el uso compartido de las infraestructuras, las vinculaciones hacia delante y hacia atrás en las cadenas productivas, fenómenos que favorecen los rendimientos crecientes a escala y la reducción de costes de transacción que se deben a la organización del sistema productivo local. Desde un punto de vista social y axiológico, la proximidad remite al valor de la confianza, fundamento de la interacción y el compromiso. Desde el punto de vista del conocimiento, la proximidad favorece procesos de aprendizaje de carácter colectivo en el que participan los decisores, técnicos y trabajadores, en colaboración con otros actores territoriales. Junto a un conocimiento codificado y, por ende global, se valoriza un conocimiento contextual, relacional y, territorial. Por último, desde un punto de vista político institucional, la proximidad

refiere al establecimiento de reglas de juego y la generación de incentivos orientados al consenso y los acuerdos. En conjunto, dan lugar a las dinámicas específicas determinantes en la capacidad de los territorios subnacionales para dirigir su propio desarrollo. Ello representa, fundamentalmente, un cambio cultural en la perspectiva del desarrollo en América Latina. Celso Furtado (1999:57) expresa esto con claridad y contundencia: “el desarrollo sólo aparece cuando la acumulación conduce a la creación de valores que se esparcen en la colectividad. La teoría del desarrollo alude a dos procesos de creatividad. El primero tiene que ver con la técnica, con el empeño del hombre por dotarse de instrumentos, por ampliar su capacidad de acción. El segundo se refiere al significado de la actividad humana, a los valores con los que el hombre enriquece su patrimonio existencial”.

Por eso, el enfoque propuesto en esta guía, representa una manera alternativa de entender el desarrollo de nuestras sociedades en tiempos globales:

- El **desarrollo es local** porque evita pensar que las mismas causas estructurales producirán los mismos efectos en todo lugar (racionalidades absolutas). Al situarnos en la sociedad local, comprendemos la singularidad que se inscribe en una realidad estructural que la supera, a la que pertenece y cuyas lógicas de funcionamiento están presentes en ella. Definen el marco que nos permite comprender la existencia de regularidades estructurales, pero no agotan toda la explicación de cada singularidad. Las situaciones concretas están sujetas a la acción de los actores locales.
- Y el **desarrollo es endógeno** porque es resultado de un fuerte proceso de articulación entre actores, a través de variadas manifestaciones y capacidades intangibles. De maduración social, de comprensión de lógicas e intereses diversos (incluso contrapuestos) y de gobernación del conflicto social.
- Esas articulaciones entre actores y procesos relacionales ocurren en un territorio de proximidades donde los actores se expresan, por eso el **desarrollo es territorial**. Tiene siempre una base territorial concreta. Las cualidades propias de las personas, las organizaciones¹ y las em-

presas, así como el tipo de relaciones que logran establecer, le otorgan a un territorio local capacidades de adaptación a entornos cambiantes y capacidades de control del proceso de desarrollo local.

- Y ese proceso de articulaciones es posible a partir de un proyecto político. Por eso el **desarrollo es un desafío político** en última instancia, una interpretación para la acción.

La política de desarrollo endógeno es una mirada constructiva, no apriorística, instrumental o aséptica del desarrollo. Es un enfoque que interpreta el proceso mismo de desarrollo, en función de las capacidades propias de los territorios, dados tanto por su inserción específica en un contexto situacional, por las características particulares de cada sociedad local, como en función de la política que impulsan los actores con incidencia territorial.

El desarrollo endógeno requiere tanto de un contexto favorable al desarrollo, como de un territorio del desarrollo, una sociedad local con actores capaces de controlar el proceso de desarrollo. Un enfoque integral de la acción favorable al desarrollo de las sociedades debe contemplar, entonces, el entorno general en el que la práctica de desarrollo se inscribe (las lógicas sistémicas que condicionan a los actores, las pautas de interacción que las condicionan y los valores dominantes) así como los actores en sus flujos de actuación (sus actitudes, sus comportamientos, sus estados de ánimo y el tipo de relaciones que son capaces de generar).

El desarrollo también es un proceso de activación de energías sociales. Energías productivas, organizativas, creativas, las capacidades invisibles de los pueblos. Si los actores locales no contemplan estos aspectos y no actúan en consecuencia, la realidad local estará más expuesta a reflejar regularidades estructurales, tendencias dominantes, a mostrar menos aspectos de especificidad.

Por último, el desarrollo adquiere características de proceso endógeno cuando es pensado, planificado, promovido e inducido por los actores comprometidos con el medio local: una sociedad local con actores capaces de controlar el proceso de desarrollo. Es el resultado de un continuo conjunto de interacciones, negociaciones, coaliciones y contratos entre individuos y organizaciones que compiten para lograr sus objetivos, de tomas de posición y de intereses no necesariamente armónicos, aunque sí factibles de ser integrados en un proyecto político local. Ahí es donde adquiere sentido el desarrollo entendido como un proceso que se da en la sociedad civil, pero que puede ser fomentado por la política de desarrollo endógeno. Por lo tanto, el gran desafío para los gobiernos locales está dado en cómo encontrar la manera de expresar, regular y gobernar los conflictos para permitir un desarrollo humano eficiente, pero también equitativo y sustentable.

Ahora bien, toda acción debe medirse, debe evaluarse antes de implementarse, durante su ejecución como así también al finalizar. El desarrollo no es un proceso a ciegas y necesita de los insumos que permitan modificar el rumbo de una acción, monitorear el funcionamiento de un proyecto, evaluar los alcances de una medida, conocer la opinión de los destinatarios de un programa. Las acciones propias de la política de desarrollo deben evaluarse. Para ello necesitamos establecer indicadores y metas de nuestra acción.

Un indicador es un instrumento que permite medir y comunicar de forma sencilla la evolución de tendencias y hechos, proporcionando una imagen sintética de la realidad y facilitando la formación de opinión sobre la misma. De ahí su utilidad para las labores de seguimiento y evaluación de las actuaciones de cualquier estrategia o programa de desarrollo territorial. Hay que distinguir entre indicadores de seguimiento e indicadores de evaluación. Los indicadores de seguimiento tratan de mostrar el grado de cumplimiento de las medidas señaladas, mientras que los indica-

1. El concepto de organizaciones está tomado en el sentido que lo define el Diccionario de la Real Academia Española: asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. En términos amplios, todo sistema social conformado por individuos y grupos de individuos que, dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes hacia la obtención de un determinado fin. En particular, refiere a los gobiernos locales, las representaciones empresariales, sindicales, las universidades y centros de investigación, las agencias de los gobiernos provincial y nacional que operan en el territorio, las organizaciones de la sociedad civil, los organismos internacionales.

dores de evaluación incorporan una valoración sobre el grado en que se avanza en el logro de los resultados obtenidos (Albuquerque, Dini y Pérez, 2008).

Un indicador tiene que ser simple, para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso; útil, orientado a buscar las causas que explican un comportamiento; permanente por un período deseado para medir su evolución y en lo posible que permita la participación de los públicos involucrados en la acción.

La meta es la cuantificación del indicador, su forma de verificación y aquello que debe alcanzarse en un período determinado de tiempo. Por ejemplo, si se establece como indicador de una política a implementarse, su contribución a la reducción de la pobreza extrema, la meta es el porcentaje de reducción para el primer año, el siguiente, etc.

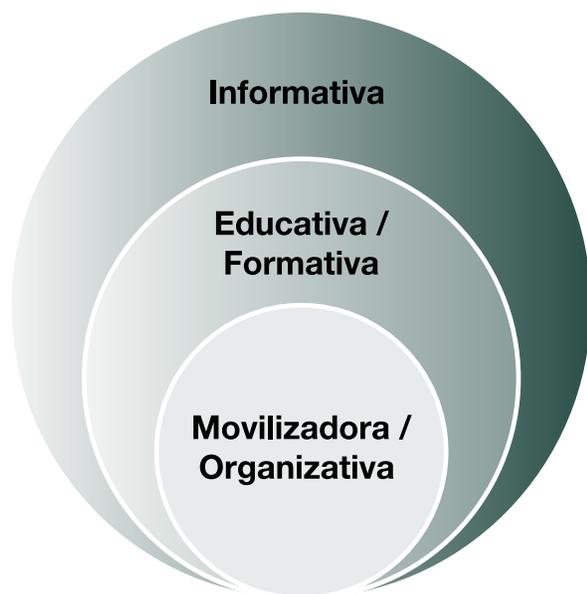
Por último, la estrategia de desarrollo requiere ser comunicada.

Entre todos los significantes asimilables a la noción de desarrollo, hay uno tan amplio como el concepto mismo y es el de comunicación. El desarrollo es también un proceso de comunicación.

El agente de desarrollo enfrenta desde el punto de vista de la acción e interpretación situaciones de comunicación: si apostamos a establecer un diálogo social estamos facilitando un proceso de comunicación, si hablamos de articulación público – privada el agente de desarrollo es un mediador para alcanzar este objetivo, si implementamos una estrategia que contemple servicios a empresas en nuestro territorio debemos comunicarla al sector productivo, y así podemos encontrar muchos ejemplos relacionados. Las diferentes situaciones nos enfrentan muchas veces a distintas audiencias, por lo que es importante mantener la coherencia discursiva pero modelar a la vez nuestros discursos a quienes son nuestros receptores.

Las instituciones en general, cuentan con instrumentos para apoyar el proceso, páginas web, revistas, espacios audiovisuales o radiales, etc., y en algunos casos existen equipos o profesionales de la comunicación social en los que podemos apoyarnos.

La comunicación social cumple varias funciones, informativa, estética, cultural, entretenimiento, etc., si la pensamos como una herramienta para el desarrollo hay tres funciones que son fundamentales: informativa, formativa/educativa, movilizadora/organizativa.



La figura representa esferas de la comunicación en una sociedad que se integran y pueden ayudarnos a orientar nuestra acción comunicativa, ejercitemos aplicarla a los interrogantes fundamentales.



Cuando operamos sobre el quién y el dónde nos centramos en una función movilizadora y organizativa de las energías sociales, es la construcción misma del sujeto de cambio, agente de desarrollo y del territorio ya no como soporte geográfico sino como determinante del desarrollo endógeno, aquí es importante la comunicación personal.

Uno de los desafíos que enfrentamos es incorporar en las agendas de los medios masivos de comunicación los temas de desarrollo, tarea para la cual no hay una fórmula, pero si de algo estamos convencidos es que no es sólo un problema de recursos, requiere intuición, militancia, generar capital relacional, en definitiva, incorporar a los medios masivos como verdaderos aliados del proceso.

Por qué y para qué hacemos desarrollo local son elementos de los cuales es necesario que toda la sociedad conozca, nuestras razones y los resultados que esperamos de las mismas, aquí es fundamental lograr alianzas con los medios masivos y utilizar todos los medios a disposición para informar.

Esto quiere decir que nuestra acción comunicativa no se agota en el ámbito de los medios masivos, es necesario esforzar nuestra creatividad para crear canales de comunicación complementarios a lo que podamos hacer en los medios masivos.

El qué y el cómo son elementos que podemos encuadrar en la función formativa educativa, no en términos curriculares sino en un nuevo aprendizaje social, una forma innovadora de gestionar nuestro destino como territorio, de la cual debemos apropiarnos, este es el ámbito de los proyectos, de la implementación de la estrategia.

Segunda parte

Principales técnicas utilizadas en la formación de agentes de desarrollo local y en la animación de procesos de desarrollo en el territorio.

Principales técnicas utilizadas en la formación de agentes de desarrollo local y en la animación de procesos de desarrollo en el territorio.

Es imprescindible tener en cuenta, antes de empezar, algunas definiciones tales como técnicas, métodos y metodología.

Una técnica es toda aquella acción o aquel recurso que se utiliza para poner en práctica un método. Éste, a su vez, es el camino que se sigue en pos de la consecución de un objetivo. La metodología, en tanto, reflexiona sobre los pasos reflejando un proceso que orienta la selección de actividades.

También es importante tener en cuenta de qué se está hablando cuando se mencionan conceptos tales como planificación, proyectos o programas.

La planificación es un proceso de previsión y organización de una acción reflexionada sobre la realidad, y se concreta a través de programas o proyectos. Un programa es la forma sistemática de dar respuesta a un problema que opera de forma continua o intermitente. Un proyecto, en cambio, es una actividad que tiene plazo de finalización, ya que afronta las causas o explicaciones estructurales del problema, convirtiéndose así en respuestas que las extinguen.

Existen varias y muy diversas formas de dar respuesta a cómo actuar en el desarrollo local. Aquí se ofrecerán las herramientas más utilizadas o conocidas (no las únicas) en América Latina, que poseen como punto en común la observación exhaustiva y responsable de cada una de las situaciones a analizar.

1. Diagnóstico de la economía local

Para impulsar procesos DEL es fundamental contar con información y conocimiento sistematizado de la actividad productiva, el contexto socio-institucional, es decir, de los principales recursos, capacidades, potencialidades, dificultades y condicionamientos del territorio. Los estudios de Diagnóstico de la Economía Local, resultan los más adecuados para definir la posición competitiva de la ciudad, a efectos de tomar decisiones de actuación. Los mismos tienen los objetivos de:

- Ofrecer a los actores locales la base de conocimientos y la información necesaria para la toma de decisiones y la formulación de políticas.
- Sentar las bases para la elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo, adaptado a las necesidades y particularidades específicas del municipio.

¿Cuál es su utilidad?

- El diagnóstico define la posición competitiva -actual y futura previsible- y la capacidad de respuesta -global y por sectores- del sistema productivo/territorial, ante los desafíos del entorno.
- Establece los factores clave para el desarrollo futuro de la ciudad.
- Permite identificar los actores públicos, privados e institucionales, en cuanto a su proactividad y capacidad para asumir compromisos con estrategias futuras de desarrollo.
- Permite a los decisores locales formular e implementar políticas de desarrollo, sobre bases confiables y medibles.

Este diagnóstico debe surgir como resultado de la cooperación entre los diferentes actores territoriales. Son los actores locales las fuentes de información más valiosa de un territorio. Por lo general, la información socioeconómica existente, suministrada por los servicios estadísticos centrales de la Administración Pública, resulta de limitada utilidad para el desarrollo local, al recogerse a un nivel excesivamente agregado y centrarse, por lo general, sobre resultados de las diferentes variables observadas (producto, población, inversión, comercio u otras), y no sobre las diferentes capacidades de desarrollo de cada territorio. Además, tal como plantea Albuquerque (2004), las clasificaciones sectoriales habituales (primario, secundario y terciario) ofrecen una visión imprecisa sobre la realidad económica, tal como ésta se desenvuelve en los hechos, ya que las actividades económicas involucran un conjunto de eslabonamientos y “cadenas de valor” (Porter, 1991) que utilizan insumos procedentes de otros sectores, de tal forma que la clasificación estadística tradicional no permite conocer las circunstancias concretas de la estructura productiva real.

Desde esta perspectiva, se han impulsado en varias localidades y regiones latinoamericanas, sistemas te-

territoriales de información con el objetivo de sistematizar y actualizar, en forma periódica, el conocimiento y la información sobre instrumentos y programas de desarrollo local; actividades de capacitación y calificación de los recursos humanos, niveles de ocupación, desocupación, etc., entre otros aspectos de importancia a partir del enfoque de encadenamientos productivos. Sin acceso a esta información estratégica, resulta imposible diagnosticar bien los problemas y, menos aún, diseñar las acciones para solucionarlos. Estos sistemas de información son fundamentales para el desarrollo productivo, y facilitan los ejercicios de concertación de actores, los cuales pueden fortalecer dicho sistema, conformando una red que conecte mediante diversos puntos de acceso a la misma a todos los actores relevantes del ámbito local, esto es, municipalidades, cámaras de comercio, asociaciones empresariales, universidades, responsables provinciales y regionales, entre otros.

El Diagnóstico de la Economía Local resulta una herramienta estratégica para:

- sistematizar la producción de conocimiento;
- acceder al conocimiento actualizado de la realidad territorial;
- difundir la información generada sobre el territorio;
- apoyar la toma de decisiones para responsables del sector público y del sector privado.

Según Cotorruelo Menta (2001), el diagnóstico debe estar compuesto, al menos, por cinco grandes dimensiones de análisis: Calidad de Vida Urbana; Capacidad Productiva y Tecnológica Local; Desarrollo e Integración Social; Capacidad Institucional; Identidad e Imagen Territorial. Un análisis estratégico fundado en aquellas variables pondrá en evidencia los principales recursos y problemas de la ciudad, entendida como una organización emprendedora, fundamentalmente en términos de sus atractivos para vivir, producir o visitar, y en lo que se refiere a la productividad y competitividad del sistema productivo local.

Un análisis de este tipo, permite visualizar la posición competitiva del territorio concreto, lo cual supone adquirir una visión comprensiva de la situación actual, a la vista de las experiencias pasadas, las condiciones presentes y las posibilidades futuras para identificar un cierto número de temas críticos colectivos. En virtud de ello, se debe realizar en esta fase, necesariamente, un análisis prospectivo de las características del sistema productivo y del mercado de trabajo local; de los rasgos históricos, socioculturales y ambientales específicos; de la inserción en el contexto externo y las posibilidades y amenazas derivadas; y el análisis de las diferentes posiciones de los actores territoriales ante la estrategia de desarrollo. En definitiva, el colectivo local estará en condiciones de establecer los factores críticos para la formulación de un escenario prospectivo, tanto en lo referente a los atributos determinantes del entorno competitivo como de las fuentes de ventajas competitivas del espacio subnacional concreto.

Por último, la superación de los obstáculos y frenos al desarrollo que se identifiquen, junto con la creación y/o consolidación de las ventajas competitivas del sistema territorial local, constituirán la base del escenario prospectivo plausible, que se podrá construir con la formulación e implementación de un plan estratégico de desarrollo local (Cotorruelo Menta, 1995).

2. Diagnóstico de problemas²

Los diferentes puntos que se expresan en esta unidad constituyen sólo una guía, no una receta, y los mismos recogen los diferentes aspectos a considerar en el análisis de las potencialidades de desarrollo local; las acciones a emprender para construir un “entorno innovador” territorial que impulse el surgimiento y sustente las iniciativas locales de desarrollo; y las fases y actuaciones a tener en cuenta para el despliegue de actividades generadoras de crecimiento económico y empleo productivo.

2. Este instrumento de diagnóstico es planteado en Albuquerque, Francisco: Metodología y planificación del desarrollo económico local, Cap. 28. Sevilla, 1998. y en Albuquerque, F: Guía para agentes: desarrollo económico territorial (Instituto de Desarrollo Regional – Fundación Universitaria), Sevilla 2003.

Ahora bien, ¿cuáles son los factores claves para planificar una estrategia para el Desarrollo Local? Toda estrategia para el desarrollo local implica la identificación de cuatro aspectos críticos:

- a. Recursos: Toda estrategia de desarrollo local implica la capacidad de integrar los recursos disponibles y potenciales, movilizándolos hacia la satisfacción de las necesidades y los problemas básicos de la sociedad. Esto significa que es necesario identificar y ponderar el conjunto de recursos de un territorio, de los que depende su potencialidad de desarrollo. Cuando hablamos de recursos nos referimos a los Recursos Físicos, Humanos, Económicos – Financieros, Tecnológicos y Socioculturales.
- b. Agentes de Desarrollo Local: Son todas aquellas personas, instituciones públicas o privadas de la comunidad local que pueden cumplir funciones de promoción, animación, información, vinculación para el desarrollo local. Los agentes de desarrollo, esto es, Administraciones Públicas territoriales, agencias de desarrollo local, empresas locales, universidades, centros de investigación y desarrollo, entidades de capacitación, organizaciones no gubernamentales, entre otros.
- c. Objetivos: Este es uno de los aspectos más importantes. Implica la definición conjunta y consensuada de los objetivos generales de este proceso de planificación. Implica explicitar qué es lo que se pretende alcanzar para la localidad, a partir de un conocimiento exhaustivo de la situación actual de la misma.
- d. Planificación Estratégica para el Desarrollo Local: La herramienta con la que logramos orientar y construir una ciudad mejor. Toda estrategia de desarrollo local implica la capacidad de integrar los recursos disponibles y potenciales, movilizándolos hacia la satisfacción de las necesidades y los problemas básicos de la sociedad.

Esto significa que es necesario identificar y ponderar el conjunto de recursos de un territorio, de los que depende su potencialidad de desarrollo. La existencia de recursos en un área no es condición suficiente para originar un proceso de desarrollo, ya que dichos recursos deben utilizarse de modo adecuado y dentro de una estrategia coherente y sostenible ambientalmente. Casi todas las comunidades locales

poseen, en mayor o menor medida, cierto número de recursos que constituyen su potencial de desarrollo endógeno. Entre ellos, hay que resaltar, especialmente, la cualificación de los recursos humanos.

El desarrollo económico local depende de la capacidad de integrar el aprovechamiento sostenible de los recursos disponibles y potenciales, movilizándolos hacia la satisfacción de las necesidades y los problemas básicos de la población local. Aspectos decisivos de la potencialidad de los recursos para el desarrollo económico local son la estructura productiva local, el mercado de trabajo local, la capacidad empresarial y tecnológica existente, los recursos naturales o ambientales, el sistema de crédito local, la estructura social y política, el patrimonio histórico y la cultura local.

a. Recursos físicos:

Junto a los rasgos físicos territoriales (situación geográfica, clima, orografía, recursos naturales disponibles, características ambientales, etc.) hay que resaltar el volumen y calidad de las infraestructuras básicas o capital social fijo, que constituyen elementos esenciales determinantes de la eficiencia productiva y la competitividad de las actividades económicas locales. Las infraestructuras básicas adecuadas ayudan al aprovechamiento de los recursos endógenos y hacen más atractiva una zona para la localización de actividades productivas. Ahora bien, la dotación de infraestructuras es sólo una condición necesaria, pero no suficiente, para asegurar el desarrollo económico local, ya que las infraestructuras estimulan el desarrollo local, pero no lo crean. Junto a la importancia que poseen las infraestructuras básicas de carácter tangible (carreteras, embalses, aeropuertos, etc.), hay que destacar también las infraestructuras de carácter “intangibles”, tales como la existencia de bases de información estratégica o los servicios de apoyo a la producción.

- 1) Recursos físicos:
 - a) Rasgos físicos del territorio
 - i) Ubicación geográfica
 - ii) Recursos naturales disponibles
- 2) Infraestructuras básicas
 - a) Económica – Técnicas
 - b) Sociales
 - c) Medioambientales

b. Recursos Humanos

Los recursos humanos constituyen un factor decisivo en las iniciativas de desarrollo local. De ahí la importancia de conocer la base demográfica y las características del mercado de trabajo local, así como los rasgos culturales y valores sociales locales. En cuanto a la base demográfica local, se requiere disponer de información sobre las siguientes variables:

- Edad, género y pirámide de población local.
- Niveles de actividad y composición de la fuerza de trabajo
- Disponibilidad de recursos humanos.
- Mercado de trabajo local.
- Cualificaciones y experiencia profesional.
- Empleo por actividades productivas.

En definitiva, es importante conocer la base demográfica, el mercado de trabajo y los principales rasgos culturales y valores sociales. La formación de recursos humanos es, por consiguiente, una inversión productiva determinante en el medio y largo plazos, que incorpora los múltiples aspectos que esta actividad conlleva, tales como la transmisión de conocimientos generales y técnicos, el estímulo de la movilización y participación creativas, la modificación de mentalidades en el sentido innovador y, en suma, la construcción de ciudadanía.

c. Recursos Económicos y Financieros

El conocimiento pormenorizado del tejido empresarial local, esto es, el conjunto de empresas locales, sus relaciones interempresariales y eslabonamientos productivos “hacia atrás” y “hacia delante”, resulta fundamental para diseñar la estrategia de desarrollo económico local. Como unidades organizativas de las actividades productivas, las empresas (ya sean privadas, públicas, mixtas, cooperativas, etc.) son piezas fundamentales en el crecimiento económico y la generación de empleo. Para el despliegue de las actividades empresariales locales se requiere un entorno innovador favorable:

- Que asegure el acceso a los servicios avanzados a la producción para la microempresa y pequeña empresa.
- Que identifique las relaciones en los diferentes sistemas productivos locales.

En este sentido, es importante conocer e identificar claramente el tejido empresarial local y el sistema financiero local

d. Recursos Tecnológicos

El desarrollo económico local está hoy mediatizado por la infraestructura tecnológica existente, la velocidad de la difusión tecnológica y el esfuerzo innovador del tejido socioeconómico. En consecuencia, la generación y difusión de nuevas tecnologías constituyen pilares principales del desarrollo, y el acceso a la información, y la investigación y desarrollo (I+D), factores estratégicos de éxito.

La flexibilidad de las nuevas formas de producción y gestión:

- Descansa esencialmente en las posibilidades ofrecidas por las nuevas tecnologías de la información
- Las cuales permiten un conocimiento integral de las diferentes fases del proceso económico u organizativo y la posibilidad de trabajar en la misma unidad de tiempo real.

e. Recursos Socioculturales

Entre los aspectos que conforman la cultura e identidad local se encuentran:

- Nivel de articulación y organización social
- Hábitos de convivencia social
- Liderazgo y elites culturales, económicas o políticas
- Actitud ante las innovaciones o apego a la tradición
- Valoración moral y ética ante el trabajo, la propiedad, el pago de impuestos, la solidaridad
- Asunción del riesgo emprendedor (Iniciativa y creatividad)

Todos estos aspectos conforman rasgos de la cultura e identidad local y son elementos facilitadores o retardatarios del desarrollo económico.

3. Análisis de Situación³

Es importante tener en cuenta que el análisis de la realidad presenta la particularidad de no ser objetiva, ya que la es altamente compleja y los intentos por describirla o explicarla llevan, necesariamente, a hacer un recorte subjetivo de la misma (situación). El análisis de situaciones encierra tal complejidad que es fundamental organizarse para poder llegar a buen destino. Aquí se hará un resumen como guía, teniendo en cuenta que un análisis de este tipo conlleva una gran cantidad de detalles y posee una gran cantidad de aristas a tener en cuenta.

En primer lugar, es necesario identificar qué actores están realizando el análisis, y en qué contexto lo realizan. En segundo lugar, se debe realizar una explicitación en cuanto a las subjetividades, de modo tal que esto lleve a posicionar cada una de las observaciones de la manera más objetiva posible. En tercer lugar, hay que realizar un análisis semántico de la realidad, esto es, indagar en los significados de las manifestaciones, tratando de identificar qué hay detrás de cada una de ellas. En cuarto y último lugar, es necesario realizar un análisis de historia y tendencias, de modo tal que se puedan visualizar relaciones de fuerzas en el tiempo para tratar de entender, desde allí, las situaciones actuales y poder ser capaces de prevenir el comportamiento del futuro.

El Análisis de situación, paso a paso

1. Identificar quiénes participan de la actividad, y dónde se sitúan geográficamente.
2. Despejar la mayor cantidad posible de afirmaciones subjetivas (tratar de dejar de lado pre-conceptos obtenidos por la historia particular de cada uno).
3. Bucear entre las manifestaciones realizadas, de modo de identificar qué intenciones, proposiciones o características se desea socializar.

4. Implementar cualquier tipo de investigación que se corresponda con el objetivo de visualizar el pasado, el presente y el futuro de la situación analizada (árbol de problemas, análisis F.O.D.A., etc.).

4. Árbol de problemas⁴

El Árbol de Problemas es una técnica que permite describir un problema y, al mismo tiempo, conocer y comprender la relación entre sus causas y efectos. Para hacerle frente a un problema necesitará comprender qué lo causa y cuáles podrían ser los efectos, por tanto, para comenzar a construirlo, es necesario tener en cuenta la siguiente información:

- Identificar el o los beneficiarios del proyecto: ¿Para quiénes es nuestro trabajo?
- Determinar los principales problemas que los afectan: ¿Qué problemas los rodean?
- Realizar un análisis y elección del problema central de la futura intervención ¿Cuál de todos ellos es el problema que vamos a abordar?
- Realizar un análisis y descripción de las causas del problema central ¿Por qué se ha producido ese problema?
- Realizar un análisis e identificar de los principales efectos del problema ¿Qué produce ese problema?

Con todos esos datos, se está en condiciones de construir un árbol en el que su tronco representará el problema central, sus raíces serán las causas de ese problema, y su copa serán efectos o consecuencias del mismo.

El análisis y descripción de causas y efectos permitirá decidir sobre cuál o cuales causas y/o efectos se actuará, las que a futuro se convertirán en los objetivos de la propuesta de intervención.

3. Adaptación de Grundman, Gesa; Stahl, Joachim, "Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo", Quito, Ecuador, 2002.

4. Adaptación Alforja, Publicaciones de Educación popular, "Técnicas participativas para la educación popular", Editorial Lumen -Hvmanitas, Buenos Aires, 1996 y webs.uvigo.es/pmoyobre/master/textos/maria_mendez/disenos_proyectos.pdf

El árbol de problemas, paso a paso

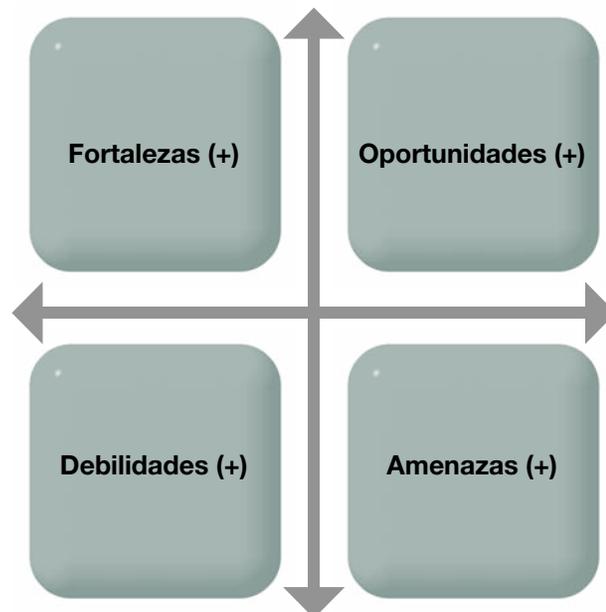
1. Identificar y definir claramente el problema a abordar.
2. Identificar al menos cinco causas del problema, descriptas en oraciones cortas y con palabras simples y concretas.
3. Identificar al menos cinco efectos o implicaciones del problema, descriptas en oraciones cortas y con palabras simples y concretas.
4. Realizar un debate para decidir cuáles causas están al alcance de ser afrontadas y delinear estrategias para ello.

5. Matriz de potencial/desafíos (FODA)⁵

El análisis F.O.D.A. es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

Este análisis se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada Matriz F.O.D.A., en la que el se analizan los factores positivos y los factores negativos. Dentro de ellos, se realiza otra distinción, que tiene que ver con factores internos y por tanto controlables por los actores, y los factores externos, considerados no controlables por los actores. Así, las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase; las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas; las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse; y las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste por lo que, llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Factores Internos **Factores Externos**



La matriz F.O.D.A., paso a paso

1. Realizar una cruz en la superficie a utilizar, donde se identifiquen los espacios correspondientes a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Identificar por lo menos cinco de cada una de estas características, y describirlas en oraciones cortas.
3. Una vez identificadas, se realiza el análisis a partir de lo expuesto.

5. Adaptación Grundman, Gesa; Stahl, Joachim, "Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo", Quito, Ecuador, 2002 y <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>.

6. Enfoque PACA (Participatory Appraisal of Competitive Advantage)⁶

La Evaluación Participativa de la Ventaja Competitiva es un instrumento que se utiliza con el propósito de identificar actividades realizables en el corto plazo para estimular una economía local.

Este método posee dos significados: uno en sentido restringido y otro en sentido amplio. Por el primero, se concibe a esta actividad como orientada a realizar una evaluación de una economía local rápida y orientada a la acción; por el segundo, se la entiende como un modelo alternativo de Desarrollo Económico Local.

El Enfoque PACA, paso a paso

1. Se deben reunir entre cinco y diez personas, de las cuales la mayoría debe ser residente en la localidad, quienes serán los miembros del Equipo PACA;
2. Con la visión de los miembros del Equipo se hará una rápida evaluación de la economía local, evaluando, en principio, los datos e información disponibles, para finalmente realizar una investigación aguda, que incluye los siguientes aspectos:
 - a. taller de lanzamiento: incluye presentación de los agentes miembros del taller e información adicional del ejercicio PACA;
 - b. mini talleres: se utilizan elementos que permiten la obtención de información sobre un sector específico;
 - c. entrevistas: realizadas a empresas, instituciones e informantes claves;
 - d. taller de resultados: momento de elaborar hallazgos y propuestas;
 - e. presentación a los agentes locales: a través de un evento, se exhiben el diagnóstico y las propuestas de modo que puedan ser discutidos en conjunto;

- f. talleres de seguimiento: la finalidad de los talleres es la del planeamiento de los detalles para la implementación de las propuestas consensuadas.

7. Lluvia de ideas (brainstorming)⁷

La “lluvia de ideas” o “tormenta de ideas” representa otra de las formas de poner el foco en una situación para luego arribar a una conclusión sobre la misma. El método “brainstorming” se puede resumir como una técnica a través de la cual se generen muchas ideas sobre una situación problemática, con la finalidad de optar por la que se considera la mejor opción de resolución. Esta técnica, además, tiene como característica el “desorden” (típico de las lluvias o las tormentas), la variedad, la rapidez, la creatividad y la espontaneidad, que deberá ser organizada por el guía de la reunión, como quien después de ver llover reacomoda los elementos alcanzados por el agua.

La tormenta de ideas, paso a paso

Para sacarle mejor provecho a esta técnica, es necesario contar con un ambiente donde los participantes puedan estar relajados, para poder hacer aparecer sus ideas más fluidamente.

Se debe contar, también, con un espacio propicio para tomar notas que puedan ver la totalidad de los participantes.

1. Definir la situación problemática como un desafío creativo. Es útil organizarlo como una pregunta disparadora (¿Cómo se podrían solucionar los problemas ocasionados por la falta de semáforo en la esquina de la escuela pública local?).
2. Convenir en un tiempo límite para las ideas sobre el tema (no más de 30 minutos).
3. Tomar nota de todas las ideas, teniendo en cuenta a cada una de ellas, aunque parezcan tontas o descabelladas, puesto que este mo-

6. Adaptación Mesopartner, “Participatory Appraisal of Competitive Advantage (PACA): Impulsando Iniciativas para el Desarrollo Económico Local”, documento de trabajo 01 / 2003.

7. Adaptación Alforja, Publicaciones de Educación popular, “Técnicas participativas para la educación popular”, Editorial Lumen –Hvmanitas, Buenos Aires, 1996.

mento no es de análisis sino de recolección de datos;

4. Una vez finalizado el tiempo convenido, seleccionar en conjunto las cinco mejores ideas.
5. Teniendo las ideas seleccionadas, se deberá convenir en una cantidad de criterios pertinentes a los cuales serán sometidas las ideas (legalidad, factibilidad, rentabilidad, tiempo de ejecución, etc.).
6. Considerar las posibles soluciones a través de los criterios antes mencionados, otorgándoles puntaje a cada una de ellas, de acuerdo a cómo cumpla con esos criterios.
7. Una vez hechas las sumas, identificando la que más puntaje tenga, se puede decir que se está frente a la respuesta que mejor resolverá el problema planteado inicialmente.

8. Visualización⁸

La visualización es un mecanismo muy útil en talleres y capacitaciones, puesto que ayuda a que todos los participantes sean protagonistas del encuentro. Más que una herramienta, puede considerarse a esta técnica como una forma de trabajo con los participantes.

Esta técnica se propone generar un clima de intercambio y participación activa entre las personas. Consiste en colocar a la vista las opiniones, palabras, los dibujos o toda aquella cuestión que deba ponerse a consideración o conocimiento de todos quienes participen de la reunión. Se utiliza para visualizar las diferentes interpretaciones posibles sobre un mismo fenómeno, como por ejemplo cuando se analiza y se grafica el mapa de actores de un territorio.

Las ventajas de esta forma de trabajar tienen que ver con que:

- Mejora la percepción de los participantes, ya que se permite que se visualice lo que se ha dicho.

- Facilita comparaciones, coincidencias o contradicciones.

Los elementos a tener en cuenta, siempre que se trabaje de esta manera, son:

- Tarjetas de papel de tamaño considerable como para que su contenido pueda ser visto a la distancia
- Cinta adhesiva de papel
- Cartulinas o paneles donde pegar las tarjetas

9. Debate PRO y CONTRA⁹

La técnica del “debate pro y contra” tiene como objetivo ampliar el punto de vista de los participantes sobre el tema que los convoca. La metodología utilizada es la de poner en contraste los aspectos positivos y negativos del asunto a abordar.

El debate PRO y CONTRA, paso a paso

1. Dividir el grupo en dos subgrupos, uno de los cuales estará “a favor” y el otro “en contra”.
2. Cada subgrupo debatirá y buscará las razones correspondientes a su característica por el tiempo de 15 minutos.
3. Una vez finalizado el tiempo otorgado a los subgrupos, éstos expondrán a través de tarjetas los argumentos que les hayan parecido más representativos. La exposición debe ser alternada entre los dos grupos, debiendo responder a los argumentos contrarios con argumentos propios.
4. Una vez finalizada la exposición, se hará una discusión sobre los resultados de los argumentos.

10. El sociodrama¹⁰

Esta técnica tiene como objetivo el análisis de una situación a partir de situaciones o hechos de la vida real, la cual será analizada a partir de lo observado.

8. Adaptación Grundman, Gesa; Stahl, Joachim, “Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo”, Quito, Ecuador, 2002.

9. Adaptación Alforja, Publicaciones de Educación popular, “Técnicas participativas para la educación popular”, Editorial Lumen –Hvmanitas, Buenos Aires, 1996.

10. Adaptación Alforja, Publicaciones de Educación popular, “Técnicas participativas para la educación popular”, Editorial Lumen –Hvmanitas, Buenos Aires, 1996.

El sociodrama paso a paso

1. Elegir un tema a tratar, al cual se debe llegar por consenso y el cual debe ser conocido por todos los participantes;
2. Dividir el grupo grande en subgrupos.
3. Conversar, dentro del subgrupo, qué se conoce del tema, cómo se lo vive y cómo se lo entiende.
4. Al cabo de un tiempo prudencial, se solicita a los subgrupos que expongan su visión del tema a tratar a través de la situación que mejor represente el problema (una sala de hospital, el club de barrio, reunión de vecinos, etc.).
5. Una vez finalizadas las exposiciones, se hará un debate sobre lo que ha ocurrido, cuáles son las conclusiones al respecto, y cuáles pueden llegar a ser las actividades a realizar para modificar la situación no deseada.

11. El juego de roles¹¹

Como la técnica del sociodrama, el juego de roles es útil para comenzar a hacer un diagnóstico de situaciones, como así también para identificar cómo y cuánto se sabe del tema a tratar. Además, el juego de roles también es útil para debatir acerca de las diferentes formas de pensar, evaluar cómo han sido las actuaciones de alguna persona ante un hecho del pasado y visualizar cómo pueden ser las actitudes de los distintos personajes de la comunidad a partir de sus funciones.

El juego de roles, paso a paso

1. Elegir un tema a tratar, al cual se debe llegar por consenso general, y el cual debe ser conocido por todos los participantes.
2. Identificar las actividades de las personas que tienen distintos roles dentro de la situación elegida.
3. Dividir estos roles entre los participantes.

4. Una vez que cada uno haya preparado su papel, estudiando cada argumento posible para el, se hace la representación junto con los otros personajes, manteniendo siempre la actitud correspondiente al rol que le corresponda.
5. Finalizada la presentación, se debatirá acerca de las distintas posiciones ideológicas que se encuadran en la situación de origen.

12. Phillips 66¹²

Esta técnica tiene como objetivo obtener las ideas de los participantes de un grupo en un tiempo corto, intentando que todas las personas que se encuentren allí puedan ser parte de las mismas.

El Phillips 66 es útil para explorar acerca del conocimiento que se tenga sobre un tema específico, como así también para que se organicen preguntas sobre una actividad dictada.

Debe tenerse en cuenta que ésta no es una herramienta que pueda utilizarse para tratar temas en profundidad, puesto que los resultados son obtenidos a partir de un breve tiempo de discusión. Las preguntas disparadoras deben ser precisas y concretas.

Phillips 66 paso a paso

1. Se solicita a los participantes de la reunión que se dividan en grupos de seis personas.
2. Cada grupo elegirá un coordinador o vocero que los represente;
3. El animador de la reunión plantea una pregunta o tema de discusión sobre la que cada grupo deberá discutir y obtener una conclusión en el término de seis minutos.
4. Al finalizar el tiempo pautado, el animador solicita a los coordinadores de cada grupo que den a conocer las conclusiones del conjunto.
5. Una vez finalizadas las exposiciones, se reflexiona acerca de los conocimientos que se tienen

11. Adaptación Alforja, Publicaciones de Educación popular, "Técnicas participativas para la educación popular", Editorial Lumen -Hvmanitas, Buenos Aires, 1996 y www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/.../manual_42.pdf

12. Adaptación Alforja, Publicaciones de Educación popular, "Técnicas participativas para la educación popular", Editorial Lumen -Hvmanitas, Buenos Aires, 1996 y www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/.../manual_42.pdf

sobre el tema planteado, para un posterior abordaje del mismo.

13. Noticiero popular¹³

La utilidad de esta técnica reside en que a través de ella se puede realizar el diagnóstico de una situación o una interpretación del mismo.

Esta herramienta permite exponer las ideas de manera organizada, como así también para interiorizarse en un tema, conociendo otros puntos de vista, tal vez hasta el momento ignorados.

El noticiero popular paso a paso

1. Luego de definir el tema a tratar, se divide al grupo grande en otros más pequeños, de entre cinco y seis personas.
2. Una vez que los grupos se han formado, se les pide que elaboren un escrito a modo de “cable periodístico” en base a lo que ellos conocen sobre el tema.
3. Cuando el tiempo pertinente para la elaboración del “cable” ha transcurrido, se llama la atención de todo el grupo y se ponen en conocimiento cada uno de los “documentos periodísticos”.
4. Mientras cada grupo expone, el resto va tomando nota de si se ha puesto a la luz alguna información que hasta ese momento resultaba desconocida.
5. Finalizada la actividad, se reflexiona acerca de las novedades, y se pueden intercambiar los documentos.

14. Taller de Participación Estratégica¹⁴

Un Taller de Participación Estratégica consiste en una reunión de trabajo donde los participantes son actores locales con conocimiento del territorio en cues-

tión. Dicho taller suele realizarse, por lo general, a lo largo de un día completo, siendo dirigido y moderado por un equipo de al menos dos personas con experiencia en esta técnica de trabajo colectivo.

En los Talleres de Participación Estratégica es muy importante la selección de los participantes ya que no se trata de asambleas representativas o reuniones para expresar reivindicaciones sectoriales o de grupo, sino un esfuerzo de reflexión ordenada por el cual un grupo de actores locales significativos exponen diferentes puntos de vista y elementos de información relevante sobre los diferentes temas propuestos. Es, pues, fundamental que la selección de asistentes incorpore tanto a actores públicos relevantes como actores privados, esto es:

- Alcaldes o alcaldesas municipales.
- Responsables de servicios municipales o de las administraciones regional y central del Estado.
- Empresarios/as locales.
- Agricultores y ganaderos;
- Agrupaciones o Cámaras empresariales.
- Entidades financieras con presencia en el territorio.
- Agrupaciones de trabajadores/as.
- Agentes de desarrollo local.
- Asociaciones de mujeres.
- Asociaciones de vecinos.
- Otras entidades u organizaciones activas en el ámbito local.

El número óptimo de asistentes a un taller suele oscilar en torno a unas 30 personas, ya que lo que se busca es una recogida intensiva de información del grupo asistente, y un número mayor puede hacer el taller demasiado pesado o poco manejable. Esta limitación del número de asistentes enfatiza el esfuerzo previo respecto a la selección de asistentes al taller. En esta selección de asistentes es muy importante identificar las personas con capacidad propositiva y

13. Adaptación Alforja, Publicaciones de Educación popular, “Técnicas participativas para la educación popular”, Editorial Lumen –Hvmanitas, Buenos Aires, 1996.

14. Esta técnica es de Organización Internacional del Trabajo: Manual de promotores de Desarrollo Económico Territorial y Empleo, 2007. Otra forma en citar.

no sólo las que se limitan a la formulación de problemas. Los talleres tratan de identificar situaciones que pueden ser mejoradas mediante actuaciones colectivas, lo cual exige la formulación de propuestas y la capacidad local de creer y luchar por ellas. No basta con el tipo de personas que se limitan a exponer los problemas existentes, ya que hay que tratar de identificar también las posibles soluciones a los mismos. Finalmente, es aconsejable realizar una convocatoria personalizada y, preferiblemente, de forma presencial, transmitiendo a las personas invitadas la información previa existente e insistiendo que se trata de una convocatoria a una sesión de trabajo.

Los Talleres de Participación Estratégica tratan, asimismo, de favorecer el consenso reuniendo a personas que no siempre están en contacto pese a vivir cerca, y sobre las cuales pueden existir, en ocasiones, más prejuicios que intercambio de opiniones o razonamientos.

Los Talleres de Participación Estratégica de actores locales suelen tener los siguientes objetivos:

- Obtener información de forma sistemática, detectando los problemas más sentidos por la población local y exponiendo las propuestas de los actores locales ante la situación que viven.
- La información se sistematiza a partir de las respuestas por escrito presentadas por las personas asistentes en fichas o tarjetas en las que se resumen las ideas.
- Estimular la reflexión conjunta sobre temas de interés común para el territorio.
- Facilitar la formulación de propuestas y soluciones a los problemas detectados.
- Favorecer los consensos en torno a determinados temas o líneas estratégicas, mostrando la importancia de flexibilizar las posturas individuales dentro de un proyecto compartido que ofrezca ventajas a todos los actores y subrayando los elementos de identidad en torno a un proyecto aglutinante.
- Generar conciencia de grupo en cada ámbito local.

Como vemos, el Taller de Participación Estratégica consiste en un proceso que utiliza la dinámica de grupos para favorecer posturas creativas y facilitar la toma de decisiones de una forma democrática y

participativa, ayudando a realizar un esfuerzo de reflexión ordenada, y colaborando en la comprensión colectiva de los temas y en la cooperación entre todas las personas participantes. Se basa, por tanto, en la identificación de espacios de consenso entre las personas asistentes tratando de facilitar, de ese modo, la búsqueda de una estrategia de desarrollo compartida por los diferentes actores.

Los Talleres de Participación Estratégica constituyen, pues, una herramienta para la planificación del desarrollo basada en la participación activa de los actores territoriales. Por ello, su buen funcionamiento se encuentra muy condicionado por los siguientes aspectos:

1. Preparación cuidadosa del taller.
2. Selección de las personas asistentes.
3. Definición de los objetivos a alcanzar. Estos objetivos deben ser compartidos con los actores locales invitados, así como la agenda y las normas de funcionamiento.
4. Creación de un ambiente relajado y de confianza.
5. Elaboración y realización de las actividades oportunas y utilización de técnicas de facilitación apropiadas.
6. Presentación de preguntas claras e inequívocas sobre cada uno de los temas.
7. Especificación del tiempo que debe dedicarse a cada tema.
8. Realización de una evaluación del taller al final del mismo.
9. Elaboración de un informe a distribuir posteriormente a todos los actores participantes en el taller.

Para la facilitación de los Talleres de Participación Estratégica de Actores Locales se utilizan determinadas técnicas que ayudan a que:

- Todos los actores invitados se consideren involucrados en la dinámica del taller y se sientan libres de expresar sus opiniones, aportando cada uno su valiosa contribución.
- Se logre reunir un conjunto de informaciones relevantes sobre los temas planteados en la reunión.
- Se produzcan ideas innovadoras.
- Se desarrollen propuestas y soluciones de manera conjunta y consensuada.

En términos generales, un Taller de Participación Estratégica se desarrolla de la siguiente manera:

1. El equipo moderador o facilitador presenta los diferentes temas, a menudo con la ayuda de algún especialista en el tema concreto de atención, expresamente invitado/a para exponer un panorama de conjunto sobre dicho tema, o la situación de las mejores prácticas existentes en el mismo.
2. El equipo facilitador plantea al grupo diferentes preguntas sustantivas a fin de que cada persona asistente al taller exprese su opinión de forma resumida y por escrito, en fichas o tarjetas, en las que se escribe con un rotulador grueso, a fin de garantizar una visualización de las mismas por parte de las personas asistentes.
3. La expresión de una idea en un espacio limitado como el de una tarjeta o ficha en la que hay que escribir grueso y claro, exige que cada asistente haga un esfuerzo de síntesis y concreción en el momento de expresar su opinión. Para ello, tras la formulación de las sucesivas preguntas debe dejarse tiempo suficiente para que cada persona asistente al taller pueda concentrarse y contestar con tranquilidad al tema propuesto.
4. Una vez reunidas todas las respuestas se van leyendo por parte del equipo facilitador y se van ordenando por grupos de ideas en diferentes lugares de la sala, de modo de tenerlas siempre a la vista por las personas asistentes.
5. Hay que insistir en que las diferentes ideas contenidas en las respuestas de los actores asistentes al taller deben ser expuestas en distintas tarjetas, de modo que en cada una de ellas se resuma sólo una idea concreta. Esto facilita el agrupamiento y localización de las tarjetas en la sala según temas diferentes.
6. Esa agrupación de ideas en torno a determinados temas facilita una comprensión de los diferentes aspectos señalados y ayuda a sistematizar las posibles soluciones a los mismos.
7. Las tarjetas son anónimas. No obstante, si durante la lectura de las mismas ante el grupo alguna redacción no es suficientemente clara, se ruega a la persona que la ha escrito que explique su idea, a fin de redactarla de la forma más clara posible. Si es necesario, el equipo facilitador podrá ayudar en esa nueva redacción de las tarjetas. La redacción nueva de la tarjeta se

incorpora entonces al panel respectivo, siempre de acuerdo con el grupo.

8. A veces se expresan ideas que no corresponden al tema que se ha solicitado pero que pueden ser útiles en temas sucesivos. En otras ocasiones, se expresan opiniones relativas a aspectos demasiado genéricos, difíciles de enfrentar desde el nivel local. En estos casos se reservan esas tarjetas en un panel aparte, o se fijan fuera del panel para su visualización. De esta forma, se consigue ordenar la discusión, evitando discusiones estériles, pero respetando siempre las opiniones escritas, que nunca se desestiman, sino que se ordenan de forma adecuada para facilitar la elaboración posterior de una estrategia de desarrollo local.

Es importante tener en cuenta que el local donde tiene lugar el taller debe cumplir ciertas condiciones como las siguientes:

- Disponer de paredes en las que sea posible colocar los paneles para la visualización de las fichas o tarjetas.
- Sillas y mesas que faciliten la escritura de las fichas o tarjetas.
- Disposición de las sillas y mesas que permita al grupo estar sentados de forma que todas las personas puedan verse entre sí.

La moderación y conducción de los talleres suele realizarse por un equipo mínimo de dos personas, las cuales deben:

- Facilitar la presentación de las personas participantes del taller, a través de actividades que contribuyan a 'romper el hielo' y a construir un buen ambiente de trabajo.
- Hacer que se compartan las diferentes expectativas respecto al encuentro.
- Presentar los objetivos y el programa del taller.
- Favorecer un ambiente relajado y estimulante, así como reflexivo y serio, utilizando un abanico de técnicas de facilitación apropiadas.
- Introducir los temas sobre los cuales se pretende trabajar, sirviéndose de la ayuda de especialistas, cuando sea necesario.
- Explicar y moderar las diferentes actividades.
- Realizar periódicamente una síntesis de los pasos dados en el taller y la información resumida

a grandes rasgos, la cual debe ir orientándose hacia los objetivos últimos del taller.

- Realizar con posterioridad un informe detallado de lo acontecido en el taller con toda la información recolectada en el mismo, a fin de enviarlo a los actores locales asistentes, que son los verdaderos autores de dicho trabajo. Ese informe de los talleres es parte sustantiva del proceso de planificación estratégica participativa.

Cuando ya existan propuestas de talleres realizados anteriormente en el territorio, el equipo facilitador podrá presentar un resumen de las informaciones ya coleccionadas, a fin de no repetir esfuerzos colectivos realizados anteriormente. Es importante no aburrir a los actores locales con una serie continua de talleres sobre temas similares.

La secuencia de temas planteados en un taller puede tener diverso contenido. Algunas veces pueden ser preguntas relacionadas con la búsqueda de información para la elaboración de una visión común compartida respecto a los temas centrales en cuestión (por ejemplo, el grado en que la oferta de capacitación de recursos humanos se orienta por las necesidades productivas locales). Otras veces puede ser para identificar problemas detectados en relación con el desarrollo económico local. Otras para señalar posibles estrategias y actuaciones para hacer frente a los problemas identificados. En todo caso, todos los aspectos presentados siguen un orden lógico, determinado por el ejercicio de planificación que apunta a incorporar la participación de los actores locales en la elaboración de los proyectos de desarrollo territorial.

15. Línea del tiempo¹⁵

Esta técnica es utilizada para el aprendizaje gradual del tiempo histórico y es muy útil para que los miembros de la comunidad se ubiquen en el tiempo como actores de su historia personal, familiar, local y nacional, como así también para ubicar, relacionar y

comparar en el tiempo hechos y procesos de historia regional, nacional y mundial.

Existen tres tipos de líneas cronológicas:

- Cronológica (permite visualizar acontecimientos en un período de tiempo).
- Graficada (permite relacionar la secuencia cronológica de los acontecimientos con su imagen).
- Paralela (permite visualizar acontecimientos o ciclos que suceden en espacios distintos en el mismo momento, o relacionar diferentes aspectos al interior de una misma sociedad).

La línea de tiempo, paso a paso

Línea de tiempo cronológica

1. Hacer una línea con flechas en las puntas, de modo de comprender que hay acontecimientos anteriores y posteriores del período analizado;



2. Definir la primera y última fecha que se va a representar.
3. Decidir la unidad de medida a utilizar (milenio, siglo, año, etc), y dividir la línea original con segmentos verticales que indiquen el período seleccionado.



4. Sobre cada uno de los demás segmentos se colocará la cifra del año que corresponde a la unidad de medida hasta el último año del período referido.
5. Escribir debajo de la línea de tiempo los hechos importantes que hayan sucedido en el período correspondiente

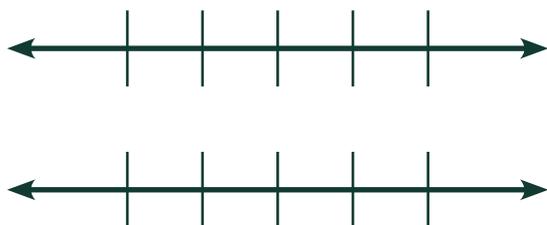
15. Adaptación <https://s3.amazonaws.com/ppt-download/linea-de-tiempo2337.pdf>

Línea de tiempo graficada

1. Consultar textos ilustrados que hagan referencia al personaje o hecho histórico.
2. Incluir en la línea de tiempo las ilustraciones, cuidando la correspondencia dentro de la línea de tiempo.

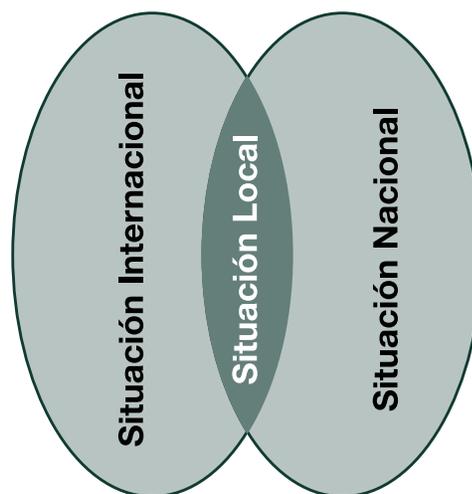
Línea de tiempo paralela

1. Identificar y clasificar criterios para relacionar hechos de un mismo período.
2. Ubicarlos en dos líneas históricas que indiquen correspondencia de lugar.



16. Diagrama de temas

Un diagrama es un dibujo en el que se muestran las relaciones entre las diferentes partes de un conjunto o sistema. En este caso, lo que se interrelacionarán serán los distintos temas que hacen a la situación a analizar.



17. Matrices¹⁶

Las matrices son moldes que nos permiten organizar la información de modo que resulte sencilla su visualización, reflexión y evaluación.

Existen diversos tipos de matrices, y aquí presentaremos algunas. La forma de trabajarlas es siempre la misma: en primer término es necesario agotar las posibilidades de recolección de información para luego volcarla en los “moldes” y poder, finalmente, tomar decisiones.

16. Adaptación <http://www.disaster-info.net/lideres/spanish/peru2006/Docs/presentaciones/participantes/roddycamino/plan%20de%20emergencia.doc>

Matriz de Escenarios

Evento: descripción del evento de manera genérica.

Ubicación geográfica	Peor escenario	Escenario más probable	Escenario menor
Ubicación geográfica sobre la cual se crean los escenarios. Pueden indicarse varias y en cada una los escenarios.	Debe describirse todos los efectos que pueden presentarse si se manifiesta de manera intensa el evento, “los peores daños” y del que exista una probabilidad real que pueda presentarse. Puede describirse el peor evento histórico real.	Aquí se describen los efectos del evento que históricamente se ha venido presentado. Puede coincidir con el peor escenario.	Descripción de los menores efectos que se han presentando con ese evento.

Matriz de vulnerabilidades

Evento: descripción del evento de manera genérica.

Ubicación	Tipo	Descripción	Personas afectadas	Dependencia
Área geográfica en la que se presenta la vulnerabilidad. Realizar una descripción más específica si se considera necesario.	Tipo de vulnerabilidad: social, económica, física, estructural. Se consideran los 4 tipos básicos de vulnerabilidad.	Describir a la vulnerabilidad con los detalles más importantes. ¿Por qué se presenta? ¿Es permanente u ocasional?	Número de personas afectadas, si es posible indicar por género y edad.	De quién es la responsabilidad para actuar y disminuir la vulnerabilidad?

- Vulnerabilidad Física: se refiere a las condiciones geográficas, niveles de lluvia, zonas declives del terreno, etc.
- Vulnerabilidad estructural: se refiere a las debilidades en la construcción, edificación.
- Vulnerabilidad social: se refiere a las debilidades organizativas, violencia, robo, etc.
- Vulnerabilidad económica: al ingreso económico bajo, pobreza o los hechos que de ella deriven.

Matriz de capacidades de la institución

Evento: descripción del evento de manera genérica.

Ubicación	Tipo	Descripción	Personal (formación)	Recurso económico	Móviles	Material	Convenios interinstituc.
Indicar la ubicación geográfica de la filial.	Indicar la capacidad. Ej: laboratorio, servicios, consultorios.	Breve descripción de la capacidad del servicio o área.	Número de personal en las áreas indicadas. Informar qué tipo de formación poseen.	Determinar con qué tipo de recurso económico se cuenta.	Unidades móviles que se encuentren destinadas a estas actividades, ¿hay convenios?	Detallar el tipo de material con el que cuenta el servicio o área.	Detallar los convenios o acuerdos con otras organizaciones.

Matriz de capacidades comunitarias

Evento: descripción del evento de manera genérica.

Nombre de la comunidad

Ubicación	Tipo	Descripción	Recurso Humano	Recurso económico	Móviles	Material	Convenios interinstitucionales
Indicar la ubicación geográfica de la comunidad.	Tipo de capacidad: Organizacional Recursos Infraestructura Servicios y otras.	Breve descripción de la capacidad	Número de personas y responsabilidades. Tipo de formación poseen.	Determinar con qué tipo de recurso se cuenta para las actividades relacionadas a la capacidad.	Unidades móviles que se dispone, tipo, cantidad y tiempo dedicado.	Detallar el tipo de material con el que se cuenta.	Detallar los convenios o acuerdos que se tengan.

Matriz de respuestas - actividades

Evento: descripción del evento de manera genérica.

Actividad	Ubicación	Peor	Más probable	Menor
Actividad a cumplir la institución en caso de presentarse el evento.	Ubicación geográfica sobre la que existirá la responsabilidad.	Descripción de las actividades en el peor escenario.	Descripción de las actividades en el escenario más probable.	Descripción de las actividades en el escenario menor.

18. Teoría del juego¹⁷

La teoría del juego pretende predecir resultados a partir de modelos interactivos, en los que la decisión de un grupo o persona afecta al resto de la comunidad en la que está inserto.

Esta actividad tiene que ver con la observación y reflexión de cómo la gente interactúa, coopera y toma decisiones.

Un ejemplo de la teoría del juego, paso a paso: “el dilema del prisionero”

1. Se eligen dos miembros del grupo, los cuales representarán a dos prisioneros.
2. El guía, quien hará las veces de carcelero, explica que los delincuentes están presos por la presunción de haber cometido juntos un crimen y que, sin embargo, no cuenta con las pruebas suficientes para condenarlos. Por tanto, pone en celdas separadas a los prisioneros ofreciéndole a cada uno una salida: liberará a la persona que presente evidencias en contra de la otra. Con todas estas características, se suceden los hechos.

Reflexión:

- Si ninguno de los presos acepta la oferta, estarían cooperando en contra de la policía, y recibirían un castigo mínimo por falta de pruebas contra ambos. Ambos ganarían.
- Si uno de los presos traiciona al otro confesando a la policía, éste será quien gane más porque será liberado y no recibirá ningún castigo. El otro, que se mantuvo en silencio, recibirá el castigo completo por no haber ayudado a la policía y por tener suficientes pruebas en contra.
- Si ambos traicionan, ambos serán castigados, pero menos seriamente que si hubieran rechazado hablar.
- El dilema reside en que cada preso tiene sólo dos opciones, pero no puede saber cuál es la mejor sin saber lo que hará la otra persona.

19. Tablero de control (Indicadores, metas y resultados)¹⁸

El tablero de control es una herramienta cuyo objetivo es la realización de un adecuado y completo estudio de la situación, ya que el diagnóstico y monitoreo permanente de determinados indicadores e información que lo componen, resultan necesarios para mantener un buen control de la situación observada.

La finalidad del tablero, una vez confeccionado habiendo definido los indicadores a monitorear, tiene que ver con que permite identificar el momento de la toma de decisiones.

Sin medición y análisis del desempeño, la estrategia no se ejecuta y queda obsoleta, por eso, el tablero de control, como herramienta de medición, tiene la finalidad de verificar si los objetivos se cumplen y en qué medida

¿Qué debe contener un tablero de control?

- Objetivos
- Factores críticos de éxito
- Indicadores
- Metas
- Responsables
- Reglas de “semaforización”, que permitan indicar cuándo una tarea o una situación está en estado “crítico” (por arriba o por debajo de los niveles aceptables)
- Priorización
- Proyectos que se requieren para alcanzar el objetivo.

¿Cuál es la importancia del tablero de control?

- Ayudan a cumplir el “plan de vuelo”.
- Permiten identificar cómo se están alcanzando los objetivos, o bien, qué tan lejos se está de ellos.
- Correctamente articulados, ayudan a identificar las causas y a corregir el rumbo.

17. Adaptación <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/30/dilprinash.htm>

18. Adaptación www.uco.mx/acerca/.../miercoles_cofereenciaplenariadecierre.pdf y <http://www.tablerodecomando.com.ar/taller/Plan-bsc.zip>

El tablero de control, paso a paso

1. Especificar objetivos y metas del plan de acción.
2. Organizar objetivos jerárquicamente, de mayor a menor concreción y en términos medibles.
3. Elaborar o seleccionar los instrumentos adecuados para medir el logro de los objetivos planteados.
4. Recopilación de datos que serán utilizados para la medición de logros planteada anteriormente.
5. Comparación de las situaciones logradas con las situaciones esperadas.

20. Sociograma¹⁹

El sociograma es un instrumento que consiste en un dibujo en el que están representados los actores implicados en la temática a tratar, y las relaciones existentes entre ellos.

A partir de la realización de un sociograma se puede, además de visualizar cómo se desenvuelven los miembros de una comunidad, definir estrategias de relación e influencia.

El sociograma, paso a paso

1. Se solicita al grupo que se dividan en cuantos grupo de actores de la comunidad se identifiquen (sector político, sector empresarial, sector de las organizaciones de la comunidad, vecinos, etc), de acuerdo a la temática abordada.
2. Se escriben en fichas que se pondrán a la vista de todo el grupo en una pizarra o un papelógrafo, los nombres de los actores para poder identificados.
3. Se solicita a los miembros del grupo de trabajo que conecten a los actores, estableciendo relaciones entre ellos, a partir de las relaciones que los unan (relación de conflicto, relación de simpatía, relación inexistente, etc.) Una vez finalizado el cuadro de relaciones, se ordenarán

en un nuevo papelógrafo para identificarlas más sencillamente, para luego proceder al análisis de los resultados obtenidos.

21. Impacto de futuro²⁰

Esta técnica, que permite debatir los distintos posicionamientos dentro de un grupo de trabajo, es muy útil para construir y reforzar argumentos para construir una estrategia de resolución de conflictos.

El impacto de futuro, paso a paso

1. El coordinador deberá comentar al grupo de trabajo un punto de vista sobre el tema a abordar, que ha elaborado previamente.
2. A partir del punto de vista expresado, se dividirá el grupo en tres subgrupos: quienes estén a favor, quienes estén en contra, y quienes no se sitúen en ninguna de estas posiciones, y se encuentren “en el medio”. (Para agrupar a los participantes, se les puede pedir que indiquen en un papel, en escala del 1 al 10, cuán de acuerdo están con respecto al tema planteado, teniendo en cuenta que 0 es “muy en desacuerdo” y 10 “muy de acuerdo”. Una vez que han finalizado de escribir, el coordinador recoge todos los papeles y agrupa a los participantes de acuerdo a sus respuestas, de modo que puedan existir tres grupos homogéneos).
3. Una vez armados los subgrupos, se procederá, en el interior de cada uno de ellos, a debatir los argumentos que respaldan su decisión.
4. Al cabo de un tiempo prudencial para el debate en el interior de los subgrupos, cada uno de ellos, expondrá a todo el grupo el conjunto de argumentos que respalda su posición, a través de un representante.
5. Al finalizar las exposiciones, se procederá al análisis, y a partir de ellas se definirán las estrategias de acción.

19. Adaptación Alforja, Publicaciones de Educación popular, “Técnicas participativas para la educación popular”, Editorial Lumen –Hvmanitas, Buenos Aires, 1996 y www.ric.fao.org/proyecto/163nze/documentos/.../4.pdf

20. Adaptación Alforja, Publicaciones de Educación popular, “Técnicas participativas para la educación popular”, Editorial Lumen –Hvmanitas, Buenos Aires, 1996.

22. Técnica Delphi²¹

Esta técnica permite obtener la conclusión de un grupo sin tener necesidad de que los miembros del mismo estén reunidos físicamente, puesto que por su forma de ser llevada a cabo, la técnica permite que el trabajo virtual o a distancia resulte efectivo.

La ventaja de la utilización de la técnica Delphi tiene que ver con que se puede trabajar con aquellas personas que no tienen posibilidad de reunirse pero que son expertas en la temática a tratar e imprescindibles en cuanto a las opiniones que puedan arrojar.

La característica que presenta esta técnica tiene que ver con la presencia del dinamismo característico del trabajo a distancia que, llevado de manera metódica y ordenada, tiene el potencial de arrojar muy buenos resultados.

La técnica Delphi, paso a paso

1. Identificar actores representativos de la comunidad.
2. Contactarlos comentándoles la forma de trabajo, y cerrar el compromiso de trabajo.
3. Enviarles un primer cuestionario de preguntas cortas pero abiertas a las respuestas de los actores. Las respuestas no deben ser largas, pero sí sustancialmente ricas en contenido.
4. Una vez que se recibieron las respuestas a las primeras preguntas, se elabora un segundo cuestionario, teniendo en cuenta las respuestas.
5. Con la segunda tanda de respuestas obtenidas, se elabora un documento con estas nuevas respuestas priorizadas por cantidad de actores que las tuvieron en cuenta. Se solicita a cada participante que sitúe su postura en relación a las respuestas obtenidas / enviadas dándole la oportunidad de reforzar o reformular sus argumentos.

6. Este último proceso puede repetirse hasta obtener respuestas que cuenten con el apoyo de la mayoría.

23. ¿Estamos viendo lo mismo?²²

Esta técnica sirve para entender que la comunicación, cuando se desarrolla de manera parcial, puede llevar a confusiones e ideas equivocadas, siendo necesario contar con información completa y objetiva para omitir opinión sobre algún tema, por un lado, como así también ejercitar la descripción de casos para otorgar una visión completa y objetiva de lo observado.

¿Estamos viendo lo mismo?, paso a paso

1. El coordinador le pide a los asistentes que identifiquen diferencias entre “comunicación subjetiva” y “comunicación objetiva”.
2. Para ejemplificar lo conversado anteriormente, le pide a dos integrantes del grupo que se retiren del salón. Cuando éstos salen, el coordinador le muestra al resto de los integrantes de grupo un objeto al cual deberán definir a cada uno de sus compañeros que está afuera, desde una de las partes que lo componen, de la manera más objetiva posible. No deberán decir de qué objeto se trata, ni para qué sirve, ni qué se piensa sobre él (por ejemplo, una silla).
3. Cuando se ha preparado el juego, y sin haberse puesto de acuerdo en qué parte describirá cada uno, se invita a uno de los integrantes que están fuera del salón a que pase, para que el resto de sus compañeros le indiquen coordenadas relacionadas con las partes que componen la silla (patas, respaldo, asiento).
4. Cada uno de los dos miembros del grupo que salieron del salón deberán adivinar de qué objeto está hablando su compañero y, al identificarlo (o no) deberá decir al resto qué lo hizo pensar

21. Adaptación Alforja. Publicaciones de Educación popular, “Técnicas participativas para la educación popular”, Editorial Lumen –Hvmanitas, Buenos Aires, 1996.

22. Adaptación http://www.mspas.gob.sv/pdf/SIDA_DOC/ANEXO_A.doc

en el objeto.

5. Una vez que se ha hecho este ejercicio con los dos participantes, el coordinador llamará a la reflexión sobre la necesidad de otorgar datos objetivos y completos para definir una situación y que quien nos escuche pueda hacerse una idea acabada sobre la misma, como así también sobre la importancia de aprender a observar las situaciones.

24. El teléfono descompuesto²³

Esta técnica, que también refiere a la comunicación y sus bondades y dificultades, intenta llevar a la reflexión del grupo respecto de la forma en que se comunica tanto cada uno de sus miembros, como el resto de los miembros de la comunidad, generando, a veces, malos entendidos que puedan llevar a la toma de decisiones incorrectas.

El teléfono descompuesto, paso a paso

1. El coordinador le pide a los integrantes del grupo que se sienten en ronda, e indica a dos personas sentadas una al lado de la otra, que una de ellas será quien inicie la comunicación, y la otra será la última en recolectar el mensaje.
2. Una vez que todos han comprendido el mecanismo, el coordinador le dice al oído a quien iniciará la comunicación un mensaje, que deberá ser pasado de persona a persona, sin ser repetido, por todos los miembros del grupo a través del mismo sistema. El mensaje dice: "La ciudad del Cusco, antigua capital del imperio incaico, fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1983".
3. Una vez que el primer comunicador recibe el mensaje, transmite lo que escuchó al segundo, sin poder repetir el mensaje. Así se va pasando el mensaje a todos los miembros del grupo: al

oído, y sin poder repetirlo.

4. Cuando el mensaje llega al último de la ronda, éste deberá repetir en voz alta el mensaje recibido y el primero dice en voz alta el mensaje que recibió.
5. Al finalizar, el coordinador deberá pedir a los integrantes del grupo que reflexionen acerca de si se mantuvo la comunicación efectiva, cómo se comportaron los comunicadores, cómo se podría mejorar el proceso comunicacional, y qué se aprendió del ejercicio, y otras reflexiones que considere pertinente.

25. La joven y la vieja²⁴

Esta imagen, que tiene dos posibilidades para ser mirada, y por tanto dos posibilidades para ser interpretada, nos da una pauta para reflexionar acerca de cómo, a partir de una misma imagen, hay diferentes formas de percibirla de acuerdo a quién la está mirando. Se debe tener en cuenta, para la reflexión, que ante la observación de la realidad influyen los valores, enfoques, experiencias personales, etc. Este ejercicio permite introducir elementos básicos para investigar correctamente y con objetividad la realidad.



23. Adaptación saber popular y http://www.mspas.gob.sv/pdf/SIDA_DOC/ANEXO_A.doc
El mensaje sacado de http://www.peru.info/s_ftociudades.asp?pdr=651&jrq=3.7&ic=1&ids=1291

24. Adaptación www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/.../manual_42.pdf

26. La historia según nuestros abuelos²⁵

Esta sencilla técnica tiene que ver con indagar acerca de la historia de la comunidad en que la estamos trabajando. Esta actividad propone hacerlo a través de los protagonistas.

Para llevar a cabo esta técnica, es necesario invitar a los mayores de la comunidad para que describan al grupo cómo se vivía antaño, qué organizaciones existían, qué relaciones había entre los miembros de la comunidad y entre los miembros de la comunidad y sus autoridades, etc.

La reflexión a la que lleva el desarrollo de esta actividad consiste en la comparación de las formas en que se desenvolvía la comunidad y la forma en que se desenvuelve actualmente, para identificar y reconocer estrategias y tratar de evitar cometer los errores que hayan existido en el pasado.

27. Dibujos que hablan²⁶

Esta técnica es útil para propiciar la participación de todos los integrantes de un grupo de trabajo, incluyendo a aquellos que no saben leer, al permitir que puedan analizar, reflexionar y comprender los mensajes y contenidos que expresan los dibujos.

Para relevar información, el coordinador deberá llevar una serie de imágenes relacionadas con la temática a abordar. Cuando las muestre al grupo, le solicitará que cada uno de sus integrantes identifique qué le representa cada uno de esos dibujos, o qué tiene que ver con la actualidad de la comunidad, por ejemplo. Las respuestas deben ser anotadas en un pizarrón o papelógrafo, para luego releerlas y agruparlas en una conclusión.

28. Juego de la memoria²⁷

Esta actividad tiene como finalidad demostrar la im-

portancia del trabajo en grupo, como así también el análisis y reflexión sobre la importancia de la participación de todas las personas (tanto a nivel comunal, como a nivel de grupo) para la obtención del logro de mejores resultados.

El juego de la memoria, paso a paso

1. El coordinador deberá contar con varios objetos (al menos 20) guardados en una bolsa.
2. El coordinador solicitará a los miembros del grupo que se dividan en subgrupos de diferente cantidad de miembros. Se recomienda trabajar preferentemente con cuatro grupos, cada uno de los cuales debe estar conformado de la siguiente manera: el primer grupo representado solamente por una persona, el segundo grupo conformado por tres o cuatro personas, el tercer grupo conformado por seis o siete personas y el cuarto grupo conformado por nueve o diez personas. El restante de participantes no conforman grupos, pero forman parte de la dinámica.
3. El coordinador explicará que este es un juego de la memoria, por lo que pedirá a todos que presten atención a lo que les irá mostrando para luego premiar a quienes tengan mayor registro de lo que les ha mostrado. A partir de ese momento, el coordinador irá sacando uno por uno los elementos de la bolsa, nombrándolos en voz alta.
4. Una vez que todos los elementos han sido mostrados y nombrados, el coordinador volverá a guardarlos en la bolsa, y pedirá a todos los integrantes del grupo que se encuentran en los subgrupos, que salgan del salón, para luego ir llamándolos subgrupo por subgrupo.
5. En caso de que hayan quedado participantes que no estén insertos en los subgrupos armados, el coordinador les solicitará que actúen como observadores de la actividad, sin pronunciar ayuda alguna.
6. El coordinador le pide al primer subgrupo, caracterizado por contar con una sola persona, que ingrese al salón y que al momento en que aquel le indique, comience a mencionar la ma-

25. Adaptación www.ric.fao.org/proyecto/163nze/documentos/.../4.pdf

26. Adaptación www.ric.fao.org/proyecto/163nze/documentos/.../4.pdf

27. Adaptación www.ric.fao.org/proyecto/163nze/documentos/.../4.pdf

yor cantidad posible de objetos que recuerde, en un tiempo limitado (puede ser 1 minuto). El coordinador o secretario debe tomar nota de lo que indica el participante.

7. Cuando el participante del primer subgrupo termine de decir los elementos que recordaba, o su tiempo para hacerlo haya expirado, el coordinador solicitará el ingreso al salón del segundo subgrupo, y le pedirá lo mismo que al integrante del primer subgrupo. Lo mismo hará con el tercer y cuarto subgrupo.
8. Una vez que hayan participado todos los subgrupos, se realizará el conteo de los objetos que cada uno de ellos pudo recordar. En este momento, se deben realizar las comparaciones y analizar las causas que pudieran haber influido en los resultados.
9. A partir de las diferencias en los resultados y de los comentarios que emitieron los participantes, el coordinador debe destacar la importancia de la participación de todos los miembros de la comunidad para plantear soluciones a los problemas existentes, indicando para ello que mientras más personas participen en el proceso, mejores resultados se obtendrán.

NOTA: Se pueden tener algún elemento que haga las veces de premio para el grupo ganador.

29. Proyección de imágenes²⁸

Esta técnica consiste en predisponer a los miembros del grupo a la reflexión, a través de la proyección de imágenes que el coordinador considere pertinente para abordar una temática específica. Se deberá contar con la agudeza del coordinador para la elección del video proyectado, de modo que la información recabada sirva como parte de un diagnóstico, o como termómetro de la comunidad en la que se está trabajando.

30. El salvavidas²⁹

Esta técnica tiene como objetivo reflexionar acerca del rol que desempeñan y cómo son vistos ciertos personajes “tipo” de la sociedad que se está analizando.

Esta actividad, similar a la de “juegos de roles”, también puede servir como diagnóstico de la ideología de un grupo.

El salvavidas, paso a paso

1. El coordinador solicitará la colaboración de cinco miembros del grupo, para que participen activamente de la actividad.
2. Una vez que están identificados los cinco colaboradores, se les otorgará a cada uno de ellos uno de los roles más significativos de la comunidad (médico, alcalde, maestro, obrero, ama de casa, por ejemplo);
3. Teniendo ya cada uno el rol correspondiente, se le comunicará a los colaboradores que simulen estar en un bote a la deriva donde solamente hay un salvavidas, el cual será otorgado a quien esgrima el mejor argumento basado en su importancia para la sociedad donde vive, para utilizarlo y salvarse.
4. Una vez finalizada la ronda de los cinco “náufragos”, el coordinador le pedirá al grupo que reflexione, en subgrupos, a qué personaje salvarían, de acuerdo a la importancia que reviste cada personaje para esa sociedad.
5. Una vez que los subgrupos han finalizado, deberán compartir con el resto de los miembros del grupo los argumentos utilizados y el personaje al que hubieran salvado.
6. Cuando se han expresado todos los subgrupos, el coordinador hará un cierre de la actividad con una reflexión acerca de lo sucedido.

28. Adaptación www.rlc.fao.org/proyecto/163nze/documentos/.../4.pdf

29. Adaptación Alforja, Publicaciones de Educación popular, “Técnicas participativas para la educación popular”, Editorial Lumen –Hvmanitas, Buenos Aires, 1996 y www.rlc.fao.org/proyecto/163nze/documentos/.../4.pdf

Tercera parte

**Principales herramientas de desarrollo local,
basados en casos relevantes de América Latina.**

Principales herramientas de desarrollo local, basados en casos relevantes de América Latina.

1. Plan estratégico de desarrollo de la ciudad de rosario (ARGENTINA)

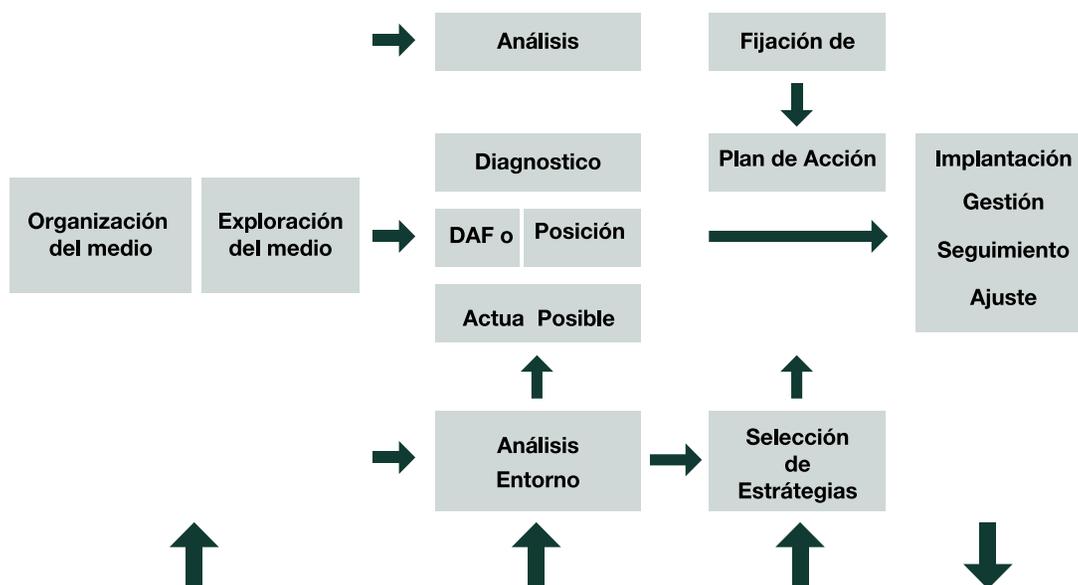
La planificación estratégica presenta las siguientes características diferenciales:

- Es un instrumento que estimula la interdisciplinariedad, la integralidad de los procesos, la visión dinámica de la realidad, con una metodología participativa de abordaje.
 - Es un esquema de racionalización que nos ayuda a reflexionar y actuar, porque es un esfuerzo orientado a la acción.
 - Es promotora de la participación y del consenso corresponsable en torno a objetivos estratégicos más que arbitradora de conflictos.
 - Está apoyada en el consenso y la corresponsabilidad más que en el control institucional.
- Establece un proceso continuado y sistemático de adopción de decisiones, promoviendo la coordinación institucional y la iniciativa privada;
 - Una metodología adaptable, sin rigideces, para la cual la flexibilidad es una condición indispensable.
 - Es una herramienta que orienta el proceso de desarrollo local, teniendo como horizonte las intervenciones estratégicas que garanticen calidad de vida urbana, progreso económico y social.
 - Un mecanismo para avanzar hacia formas progresivas de gobernabilidad, profundizando sustantivamente la democracia través de una colaboración real entre los actores públicos y privados.
 - Una forma moderna, participativa y democrática de pensar y organizar el desarrollo de una ciudad, que permite establecer un marco de referencia para que todos los agentes económicos y sociales puedan acomodar sus propias estrategias de acuerdo con el escenario que se desea para la ciudad o territorio.



La Planificación Estratégica es un nuevo instrumento que facilita la gestión de una ciudad en época de cambios frecuentes, y estimula la imaginación necesaria para enfrentarlos. La clave de cualquier proceso de este tipo es lograr que la comunidad conozca plenamente su territorio, valore su situación y defina

su futuro desarrollo. La Planificación Estratégica para el Desarrollo Local (PEL) puede organizarse en las siguientes fases: organización del proceso de planificación; diagnóstico estratégico territorial; estrategias de actuación; plan de ejecución y financiamiento.



La PEL, representa la condición de posibilidad de procesos relacionales que comprometan a los actores territoriales en dinámicas colectivas de desarrollo. Sobre el complejo de relaciones territoriales es posible impulsar un proceso de aprendizaje colectivo, que necesariamente estará guiado por decisiones políticas, “construido” por los actores organizados territorialmente.

La planificación estratégica constituye un largo proceso de aprendizaje que ya lleva 10 años en Rosario y que se ha convertido en un caso ejemplar para la Argentina. En esta ciudad se lanzó oficialmente en 1998, sintetizando los proyectos consensuados por más de cien instituciones locales entre las que contaban sindicatos, asociaciones empresarias, vecinales, instituciones académicas, educativas, culturales y todas las referentes al arco político-institucional. A

medida que el Plan fue ganando visibilidad, se posicionó como el ámbito más adecuado para el análisis y el debate de los principales temas de la ciudad. El proceso de implementación incluyó una etapa diagnóstica como así también la planificación y gestión de los mismos a mediano y largo plazo. Los ejes a partir de los cuales se orientaron las acciones fueron: “la ciudad del trabajo”, “la ciudad de las oportunidades”, “la ciudad de la integración” y “la ciudad del río”. En el marco del Plan surgieron los proyectos de descentralización, del Presupuesto Participativo y la Agencia de Desarrollo Región Rosario. El Plan tuvo un punto de inflexión en el año 2003, a partir de haber ampliado el marco de actuación en el área metropolitana. En la actualidad éste se instrumenta a través de talleres y grupos focales que se encuentran redefiniendo las orientaciones estratégicas planteadas en sus orígenes³⁰.

30. Para más información ver www.perm.org.ar

2. El centro de desarrollo empresarial de Rafaela (Argentina)

En 1993, el contexto de madurez institucional de la ciudad alcanzado permitió a las instituciones empresariales locales y el gobierno municipal el diseño de un proyecto de interés común, dirigido a la mejora de la competitividad de la pequeña y mediana empresa regional, a través de la identificación de la demanda de servicios de desarrollo empresarial, el fomento de procesos asociativos y la creación de una oferta territorial de consultoría para pequeñas y medianas empresas (PYMES). Dicho proyecto se concretó a fines de 1996 mediante la creación del Centro de Desarrollo Empresarial, financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y por aportes locales de diferentes entidades empresariales y de la Municipalidad. La ejecución del proyecto quedó a cargo de la gremial empresaria regional, integrando una red de Centros de Desarrollo Empresarial creada mediante convenio entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Unión Industrial Argentina.

Para impulsar el Centro de Rafaela, las Cámaras empresariales locales fundaron en 1996 la Fundación Centro Desarrollo Empresarial, cuyo consejo directivo está integrado por el Centro Comercial e Industrial del Departamento Castellanos (CCIDC), que desempeña la presidencia de la Fundación, la Cámara de Comercio Exterior, la Cámara de Industriales Metalúrgicos, la Fundación para el Desarrollo Regional, y dos representantes empresariales de las ciudades vecinas de Esperanza y San Francisco. También participa activamente en el consejo de administración, como órgano consultivo, la Municipalidad de Rafaela. La Fundación para el Desarrollo Regional, al igual que la Cámara de Comercio Exterior, traspasaron en 1996 algunos de sus profesionales y programas al Centro de Desarrollo Empresarial, aunque continuaron trabajando en sus campos respectivos. Este emprendimiento, que toma como base a organismos similares que funcionan en Europa, tiene como misión "Mejorar la competitividad de las empresas de la región asistiendo y/o vinculando a éstas con servicios de modernización empresarial a partir de la detección de sus necesidades y la provisión de servicios". El mismo comenzó trabajando en los temas de internacionalización de empresas, formación de facilitadores en calidad, aseguramiento de calidad según ISO 9000, Programa Multiplicar -seguridad, orden y limpieza-

capacitación en temas requeridos por las empresas, bolsa de subcontratación, clínicas de empresas, vinculación tecnológica.

El Centro de Desarrollo Empresarial ha desempeñado una importante función en la mejora de la calidad productiva y en programas sectoriales y de innovación tecnológica, lo cual ha convertido a Rafaela en un referente fundamental de la política de promoción industrial y empresarial en la región, y al Centro en instrumento plenamente reconocido por los empresarios regionales en el esfuerzo por su mejora competitiva. Es de destacar, igualmente, el notable grado de sostenibilidad financiera e institucional alcanzado por la entidad, así como la dinamización del mercado local de servicios a empresas, en especial desde el lado de la identificación de la demanda de dichos servicios para las empresas locales. Igualmente, es muy importante la sostenibilidad institucional generada en el proceso que ha posibilitado que las entidades empresariales de Rafaela y su región hayan ido evolucionando desde posiciones corporativas y de rivalidad gremial, a una creciente generación de confianza y articulación colectiva para mejorar sus posiciones competitivas.

Como puede apreciarse, este tipo de iniciativas han podido contar desde sus inicios con una estructura social e institucional con rasgos de dinamismo emprendedor y cooperación empresarial a nivel local y, posteriormente, con el importante impulso que los dirigentes asumieron en la década de los noventa, como promotores del desarrollo económico local. Hasta los '90, el Municipio estaba aislado del sector productivo de la ciudad, desarrollando exclusivamente funciones tradicionales y no participaba activamente en discusiones de tipo económicas, educativas e institucionales.

Tal como expresa Pablo Costamagna (2001) es en la década de los 90 donde Rafaela produjo un salto cualitativo caracterizado por una serie de factores como el rol asumido por el Estado Local y un nuevo método de gestión, la dinámica del sector empresario, la potenciación del trabajo conjunto entre los distintos sectores para la definición y ejecución de políticas de desarrollo, el acercamiento al sector público-privado-educativo, y la existencia de liderazgos, los conocimientos acumulados en la etapa anterior y un nuevo grupo de dirigentes que se sumaron a los de mayor antigüedad.

La ciudad de Rafaela ha registrado un gran crecimiento más que importante en las últimas dos décadas como un caso ejemplar de cooperación público-privada para una mayor competitividad y desarrollo social. La ciudad tiene 375 industrias que elaboran 296 productos diferentes. De las 22 secciones de clasificación industrial internacional, Rafaela posee 18. El 91 por ciento del total de industrias rafaelinas son de capital nacional. Sólo en 2003, la ciudad exportó por casi 108 millones de dólares.

Para entender este caso es importante ahondar en los nuevos roles que asumió el Estado local en la década de los '90, y su contribución al desarrollo a través del fortalecimiento de la Sociedad Civil y la gobernabilidad en el marco de la cooperación público-privada. El actual intendente de la ciudad fue uno de los protagonistas de dicho proceso³¹.

3. Un proyecto social integrador. Villa El Salvador (Perú)

El Plan de Desarrollo de Villa El Salvador nació como un instrumento para combatir la pobreza. Dicho proyecto se propuso priorizar el sector informal, y la educación en todas sus formas y niveles.

El Modelo de Villa El Salvador de Perú se basa en algunos principios fundamentales en los que se inspira su proyecto de desarrollo:

- Sociedad no capitalista ni comunista,
- Propiedad social de los medios de producción,
- Transferencia del poder económico y político a la población de base,
- Principio de libertad y solidaridad,
- Democracia social de participación plena,

Estos ejes rectores se traducen en los siguientes lineamientos políticos del proceso:

En lo económico: Crea de una base de propiedad social, planteándose que la organización se oriente a generar un sustento económico en el que los medios de producción estén en manos de los trabajadores, iniciándose así una verdadera transferencia del poder económico a estos sectores sociales.

En lo político: Propone un nuevo ordenamiento de gobierno local que se concentra en la organización comunal urbana con participación total de la población y con la menor intermediación posible.

En lo social: Postula un amplio grupo social que se oriente sobre principios de solidaridad, libertad plena, en contraposición al individualismo y egoísmo de grupo, estimulado por el enfoque tradicional.

El modelo no persigue un tipo de organización para integrarse al sistema capitalista que genera la marginalidad, sino que pretende una organización económica política que coadyuve a transformarlo.

Resumiendo, el modelo organizativo propuesto se concretiza en Villa El Salvador por la concurrencia de tres factores:

1. La organización económica: como medio para la generación de una base económica de propiedad social, mediante la creación e implementación de empresas de producción, comercialización y servicios, que permitan alterar profundamente las relaciones de poder existente.
2. El aspecto territorial: basado en la organización vecinal existente, se plantea su modificación a fin de permitir una interrelación con el aspecto económico, político y social.
3. El auto-gobierno local: aspira a que esta organización de la comunidad pueda llegar a constituirse en una nueva forma de gobierno verdaderamente representativa, que reemplace las formas existentes³².

31. Para más información ver www.rafaela.gov.ar

32. Para más información ver www.munives.gob.pe

4. Presupuesto participativo. El caso de Porto Alegre

El Presupuesto Participativo (PP), tal como expresa Ford (2008), es un mecanismo organizado por el Estado municipal que posibilita la participación directa de los ciudadanos en la elaboración del presupuesto municipal. La experiencia más reconocida de este tipo de políticas, es la que implementa el Partido de los Trabajadores (PT) en la ciudad brasileña de Porto Alegre desde 1989. Dicha política está organizada como un proceso que se desarrolla a lo largo de todo un año, y que se compone de:

- a) Asambleas barriales en las que los vecinos son informados por el Estado de las obras realizadas en el ejercicio anterior, y los mismos presentan demandas de obras para el año siguiente; y
- b) Consejos en los que delegados electos en las asambleas barriales discuten democráticamente y priorizan proyectos de inversión viables para dar solución a esas demandas, asistidos técnicamente por el municipio y en contacto regular con las bases barriales. Los proyectos así decididos, pasan a formar parte de la propuesta presupuestaria que el poder ejecutivo envía al Concejo Deliberante para su discusión y eventual aprobación.

En “O orçamento participativo e a teoria democrática: um balanço crítico” (2003), Leonardo Avritzer, sostiene que el PP es una rearticulación de democracia representativa y democracia participativa basada en cuatro elementos:

- a) La cesión de soberanía del poder ejecutivo local a asambleas ciudadanas;
- b) La introducción de formas de participación asamblearia y de formas de delegación consejista;
- c) La autorregulación soberana de esas asambleas; y
- d) La intención de revertir las prioridades en la asignación de los recursos públicos en beneficio de los sectores más pobres.

Para que eso pueda concretarse son necesarias cuatro cosas: voluntad política, densidad asociativa, diseño institucional y capacidad administrativa financiera para implementar la propuesta.

En Brasil, el PP que empezó siendo puesto en práctica exclusivamente por administraciones del PT, con el correr de los años, fue implementado por otros partidos de izquierda y centro-izquierda, existiendo casos también de experiencias de partidos de centro-derecha y de derecha (aunque sigue siendo cuestionable la preeminencia del PT).

El presupuesto participativo de Porto Alegre es una innovadora experiencia de gestión, cuyo objetivo es incluir a la ciudadanía en la toma de decisiones referentes a la asignación de los recursos públicos municipales, consiguiendo así que la elaboración del presupuesto sea más democrática, y que el proceso de toma de decisiones acerca de las obras y servicios responsabilidad del ayuntamiento sea más transparente. Al mismo tiempo, esta práctica ha demostrado ser un instrumento bastante eficaz para conseguir la racionalización de los impuestos, consiguiendo una administración fiscal más eficaz y un mayor rendimiento de las inversiones municipales. Mediante la formación de comisiones ciudadanas de seguimiento de obras, el Presupuesto Participativo constituye un eficaz mecanismo de inspección y ejecución de estas obras, que contribuye a hacer el proceso más transparente y a eliminar la posibilidad de prácticas ilegales.

En sus 20 años de funcionamiento, el Presupuesto Participativo ha conseguido mejoras para la ciudad en su conjunto, favoreciendo especialmente a las comunidades más necesitadas. Los beneficios de la participación popular pueden dividirse en aspectos subjetivos y objetivos. Subjetivamente, se puede detectar un aumento en la autoestima de los ciudadanos más desfavorecidos, una vez que empiezan a darse cuenta de la importancia que tiene su aporte personal en los logros de la comunidad en la que viven. Objetivamente, el Presupuesto Participativo ha contribuido decisivamente al saneamiento de las finanzas municipales, además de haber impulsado un reparto más justo de las infraestructuras urbanas y los servicios públicos³³.

33. Para más información ver www.portoalegre.rs.gov.br

Debido a su eficacia como práctica de gestión municipal, el Presupuesto Participativo se ha convertido en los últimos años en una referencia que guía todas las políticas públicas del municipio, desde las ordenanzas del planeamiento, organizadas según los sectores establecidos por el Presupuesto, hasta las políticas descentralizadoras seguidas en las áreas social y cultural.

5. Nuevos espacios de participación. El caso de Medellín (Colombia)

Un caso destacable es el de Medellín (Colombia), con pluralidad de iniciativas e instituciones comprometidas en reforzar rasgos de identidad colectiva y lidiar con la violencia.

En la ciudad se vivía un clima de conflicto urbano y violencia, se evidenciaba cierta debilidad del Estado en el control territorial, altos indicadores de pobreza, de desempleo y bajos ingresos; un aparato productivo débil e importantes sectores de economía ilegal; altas dosis de clientelismo y corrupción, etc. A partir de dicho diagnóstico, se planteó el Plan de Desarrollo Integral Humano para la ciudad, cuyos objetivos se centraban en recuperar una fuerte presencia estatal frente a los conflictos, así como una fuerte inversión social en zonas históricamente excluidas, a través del fortalecimiento de la participación ciudadana como instrumento de gestión del desarrollo de la ciudad. A través de la participación, se propuso iniciar escenarios colectivos que les permitieran llegar a acuerdos sobre el proyecto de ciudad. En este sentido, crearon asambleas barriales y veredales; consejos consultivos comunales y corregimentales; asambleas temáticas; el Congreso Ciudadano; los consejos de convivencia, de salud, de cultura, etc.; el Manual de Convivencia, la implementación de audiencias públicas para atender conflictos de intereses al interior de las comunidades, con la presencia de Personería, policía comunitaria, entre otras políticas³⁴.

6. Economía popular solidaria El caso del “Projeto Esperança” en Brasil 25 años de trayectoria



El Proyecto Esperanza, llevado adelante por la Cooperativa Esperança (Cooesperança), en la ciudad de Santa María en el Estado de Río Grande do Sul, es uno de los procesos más antiguos de experiencias exitosas de la aplicación del instrumento conocido en el mundo como “Economía Popular Solidaria”.

Con una antigüedad de más de 25 años de funcionamiento formal en el ámbito de Santa María y una amplia región de influencia, con réplicas en otras regiones de Brasil y en otros países, como por ejemplo Francia, la experiencia de Cooesperança se ha convertido en un hito de referencia reconocido internacionalmente, y que ha transformado y reconocido gubernamentalmente, hoy, a Santa María en la Capital de la Economía Solidaria de Brasil.

Nacido el Proyecto Esperança como una acción de la Cooperativa Esperança institución creada por el Caritas Brasileño en su sede de la ciudad de Santa María, la definición tomada por la organización Caritas de Brasil de apoyar las iniciativas de sus grupos de acción, comunidades, asociaciones, y otras formas organizaciones locales y regionales a través de la implementación de un Fondo Nacional denominado FONDOS DE SOLIDARIDAD para ser aplicados a los denominados PACs, Proyectos Alternativos Comunitarios conformados principalmente por mini-proyectos o pequeños proyectos económicos, principalmente de subsistencia.

El Proyecto Esperança nació como una acción de la Cooperativa Esperança, institución creada por el Caritas Brasileño en su sede de la ciudad de Santa María. La organización Caritas de Brasil definió apoyar las iniciativas de sus grupos de acción, comunidades, asociaciones, y otras formas organizaciones locales y regionales, a través de la implementación

34. Para más información ver www.medellin.gov.co

de un Fondo Nacional denominado Fondos de solidaridad, con el fin de ser aplicados a los denominados PACs (Proyectos Alternativos Comunitarios), conformados principalmente por mini-proyectos, o pequeños proyectos económicos, principalmente de subsistencia.

Este Fondo fue descentralizado en diferentes regiones y localidades, a lo largo y ancho de Brasil a través de las regionales de Caritas, bajo la consigna de acompañar proyectos alternativos comunitarios que apoyen y acompañen desde la concepción de la opción por los pobres y excluidos a partir de ellos y con ellos.

En este contexto, y tomando como inspiración en el libro “La Pobreza, riqueza de los pueblos” del autor africano Albert Tévoédjré, en el año 1987 nació el Proyecto Cooesperança, que da surgimiento a la Cooperativa Esperança, que construyó su misión bajo los lemas de una sociedad:

- Socialmente justa
- Económicamente viable
- Ambientalmente sana
- Organizadamente cooperativizada
- Políticamente democrática
- Animando y fortaleciendo la cultura de la solidaridad, y valorizando el trabajo por encima del capital, formando nuevos sujetos para el pleno ejercicio de la ciudadanía en la certeza de que otro mundo es posible.

Para esto, la construcción del proceso en constante construcción se basó inicialmente en un sistema de apoyo a emprendedores asociados a la cooperativa, que establece la cesión solidaria de un porcentaje de la venta de cada producto a lo largo del tiempo. El Proyecto ha logrado fortalecer y ofrecer distintas instancias, entre las que podemos enunciar:

- Construcción de un espacio permanente de Comercialización, la Terminal de comercialización directa, con espacios de apoyo logístico a los emprendedores asociados (Cocinas, Cámaras de frío, depósitos, salas de capacitación, equipamiento diverso, entre lo más destacado).
- Creación de un sistema de financiamiento propio, el Banco Esperança, que administra los fondos de apoyo y fortalecimiento.
- Creación de la marca de identidad “Frutos de la

Tierra”, que identifica y distingue los productos alimenticios comercializados por el Proyecto.

- Implementación de Ferias Populares de Comercialización organizadas en distintos espacios públicos de la ciudad y en regiones vecinas.
- Implementación de los denominados Centros de Economía Solidaria, locales de venta al público, ubicados en zonas estratégicas de la ciudad, para la comercialización de los productos.
- Realización anual, desde el año 1994, de la Feria Anual del Cooperativismo Alternativo, espacio de comercialización colectivo, que por su importancia y constante crecimiento, a partir del año 2001, tomó reconocimiento institucional nacional, y articulación internacional especialmente con el Mercosur y otros países de América.
- Realización periódica del denominado Ferion Colonial Ecológico, con gestión colegiada en su implementación a los fines de fortalecer la conciencia y la práctica de Comercio Justo y Consumo Solidario.
- Conformación de los denominados Grupos Asociados y Grupos de Cooperación por rubro e interés, para el mejoramiento de condiciones de producción y comercialización de los emprendedores.
- Constitución del Grupo Productivo ARTE ESPERANÇA, que aglutina a emprendedores culturales y talentos, y saberes personales y colectivos vinculados al artesanato y la cultura en sus diferentes facetas.
- Implementación del Programa TELA ESPERANÇA, con los recolectores urbanos de residuos, que aglutina a un importante grupo de personas que fueron organizados y asociados a través del proyecto, con el objetivo de incorporarlos a procesos de reciclado de los residuos que recolectan, a los fines de mejorar las condiciones económicas de los recolectores, por la venta de los productos en forma colectiva.
- Formación de los denominados “Profetas de la Ecología”, con la instrucción y capacitación de los recolectores, en temas vinculados a la preservación del medio ambiente.
- Creación del “Coro de los Recolectores”, a partir de la participación directa de los recolectores y sus familias, que incluye la construcción de instrumentos y vestimentas con materiales reciclados.
- Creación de la Red de Emprendimientos Solidarios Asociados, que facilita la articulación de

productores y consumidores a los fines de fortalecer y motivar la concientización del consumo ético y solidario entre la población y gobiernos locales, que simplifica la utilización de los productos comercializados por el Proyecto, en planes sociales municipales y estatales.

- Creación del sello SABOR GAUCHO, que identifica los productos de las agroindustrias familiares del estado de Río Grande do Sul, garantizando calidad y agregando valor a los ingresos de los productores.
- Creación de la COMISION PASTORAL DE LA TIERRA, que trabaja y actúa en procesos de distribución justa de la tierra para grupos excluidos, orientándolos y capacitándolos en agricultura familiar bajo el lema de Organizar, Producir, Alimentar y Resistir.
- Creación de COOPSOL – Cooperativa de los niños, con el objetivo de iniciar y formar a los niños de sectores excluidos en los conceptos de cooperativismo y solidaridad mediante actividades colectivas y solidarias para el bien común, a través de la enseñanza de música, teatro, artesanía e informática.

Este breve resumen trata de acercar un panorama de un Proyecto vivo y de reconocido éxito, llevado adelante con mucho esfuerzo, innumerables éxitos y fracasos, que es de interés registrar como otra visión posible de procesos de construcción de desarrollo.

A lo largo del tiempo transcurrido, y bajo el lema marcado por un proverbio africano que dice: “Mucha gente pequeña, en muchos lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, cambiará la cara de la tierra”, esta experiencia, por sus resultados, fue enhebrando diferentes apoyos, colaboraciones de distintas instituciones y ámbitos tanto públicos como privados, entre las que se pueden destacar la fundación Misereor e Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe de Alemania, Caritas nacional y regional, la Universidad Federal de Santa María, la Prefeitura Municipal de Santa María, cooperativas, sindicatos, gobierno nacional y gobierno estadual, iglesias cristianas, pastorales sociales, instituciones de crédito, voluntarios, profesionales independientes.

Mayor información podrán encontrar en el sitio: www.esperancacooesperanca.org.br

7. Agencia de desarrollo estratégico local del municipio de Santa Rosa de Copan – Honduras³⁵

7.1. Introducción

La Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), en conjunto con la Municipalidad de Santa Rosa de Copán, desde el año 2002, han venido impulsando la creación de la Agencia de Desarrollo Estratégico Local (ADELSAR).

Este documento contiene un resumen breve distribuido en ocho capítulos, que especifican las acciones llevadas a cabo, logros hasta la fecha, y retos pendientes en la conformación de la ADELSAR.

La Agencia de Desarrollo Estratégico Local, ADELSAR, nace como instrumento de gestión que impulse en corresponsabilidad entre ciudadanía, gobierno local y empresa privada, el desarrollo socioeconómico del municipio de Santa Rosa en particular, y de la zona occidental del país en general.

7.2. Antecedentes

De acuerdo al artículo 14 de la Ley de Municipalidades de Honduras, la Municipalidad es el órgano de gobierno y administración del municipio y existe para lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente. Dentro de este contexto, la Municipalidad, como impulsor del desarrollo, ha logrado la obtención de importantes recursos en materia técnica y financiera. Esto ha sido posible gracias a la continuidad en las acciones y capacidad de propuesta de las principales autoridades de este municipio.

La Municipalidad, en el año de 1998, consideró nece-

35. La descripción se basa en información suministrada por la propia ADELSAR. Se agradece al señor Osman Ozziel

sario animar la participación ciudadana con el fin de impulsar el desarrollo del municipio, desde una visión compartida del mismo y en un ejercicio de corresponsabilidad y transparencia de gestión desde una verdadera cultura de participación. En este proceso de participación nacen las comisiones ciudadanas. En el año 2001 surge la necesidad de que cada comisión cuente con un plan estratégico que pudiera orientar sus esfuerzos, en un periodo de mediano y largo plazo.

Con el concurso de líderes comunitarios, gobierno local y asistencias técnicas de diversa índole, se dio forma de manera participativa a los planes estratégicos de las Comisiones ciudadanas de Santa Rosa de Copán, que de manera conjunta conforman la visión compartida del municipio que se quiere lograr, el camino que realizar, y supone una expresión categorizada y jerarquizada según prioridades, de las necesidades en el nivel social de Santa Rosa de Copán.

El liderazgo municipal en la región, las condiciones previas de partida y las garantías de ejecución en responsabilidad por el desarrollo con la participación de las comunidades y diferentes instancias de la sociedad civil, así como la situación de precariedad del nivel de desarrollo socioeconómico en la región, ha originado que organismos internacionales demuestren interés en contribuir con el municipio, entre ellos, La Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), que ha retomado los planes estratégicos creados por las comisiones ciudadanas para el desarrollo en la zona, de lo cual ha surgido la idea de crear La Agencia de Desarrollo Estratégico Local (ADELSAR), como articulación de varias de las ideas y líneas estratégicas recogidas en los mismos.

Por tanto, se trata de consolidar, junto con todos los actores de este municipio, un proceso que permita aprovechar la organización civil actual y la voluntad política existente para dar respuesta a las demandas y necesidades locales, expresadas en sus planes estratégicos y planes de acción.

Esta agencia será una estructura que gozará de autonomía propia, jurídica y operativa.

Su naturaleza autónoma permite representar al mismo tiempo un sujeto institucional, que pesa en el panorama político local y nacional; un sujeto con-

tractual, en condiciones de acceder a las fuentes financieras, contratos de suministros y servicios, a programas nacionales e internacionales; un sujeto administrativo, capaz de ejecutar proyectos, erogar servicios y créditos de manera fácil y no burocrática.

7.3. Necesidad de una agencia de desarrollo local

Será necesario, dentro del proceso que se ha gestado, desarrollar estructuras que permitan la atención a las instancias ciudadanas, generando en ellas capacidades al recurso humano local, y la creación de oportunidades a los microempresarios, y al desarrollo empresarial en general, mediante la concertación de acciones y ejecución participativa, con el propósito de incrementar los niveles de producción-productividad, empleo e ingresos en el Municipio.

Entendemos la creación de una agencia de desarrollo local, como la articulación de los principales actores locales: Organizaciones de la sociedad civil, instituciones públicas y privadas y el Gobierno local, (integrados en las diferentes Comisiones Ciudadanas) para incentivar un proceso de desarrollo social y económico, ordenado, y con visión de mediano y largo plazo.

7.4. Introducción a la agencia de desarrollo local

La agencia es la responsable, en colaboración con la Municipalidad de Santa Rosa, de impulsar la Visión Estratégica compartida del municipio, que ha sido construida con la participación de los líderes de las diferentes Comisiones Ciudadanas y socializada y validada con la población. Esta Visión se expresa así: "Santa Rosa de Copan: Centro regional turístico con amplia cobertura de servicios, altamente organizado y satisfaciendo las necesidades y calidad de vida de sus habitantes"

Por tanto, la ADELSAR, contribuirá en lograr la Visión del municipio en la medida que a través de su apoyo técnico, capacitación y gestión financiera, cada una de los planes sectoriales de las diferentes Comisiones Ciudadanas avancen en su ejecución.

7.4.1. Población meta

Actualmente, el municipio de Santa Rosa de Copan

tiene una población aproximada de 40,309 habitantes, de los cuales 28,292 se encuentran en el casco urbano y 12,017 en el área rural que se beneficiarán con las actuaciones de la ADELSAR.

Los principales beneficiarios directos de la agencia serán las personas desempleadas, sin dejar a un lado a las familias pobres con interés en desarrollarse como pequeños productores y / o microempresarios, así como obreros y profesionales que participen en los programas de calificación del recurso humano y en la facilitación del mercado de trabajo que produzca desarrollo de la Región Occidental de Honduras.

7.4.2. Ubicación del centro

La agencia de desarrollo tendrá sus oficinas principales en el casco urbano de Santa Rosa de Copan. Dentro de estas instalaciones funcionarán gran parte de los servicios que prestará la agencia, exceptuando formación profesional servicio que pertenece a la división de desarrollo económico, el cual buscare firmas de convenios con instituciones afines a formación profesional y no profesional que puedan poner a su disposición su infraestructura para el fortalecimiento del recurso humano del municipio.

7.4.3. El papel de las comisiones y empresa privada

Cada comisión tendrán dos representantes en la asamblea de ADELSAR nombrados y electos por las mismas: la empresa privada estará representada por dos miembros de la Cámara de Comercio, el nivel decisorio de estos representantes lo determinara el reglamento interno y estatutos de la agencia.

7.4.4. El papel de la municipalidad

Al igual que la comisiones, la municipalidad formará parte de la asamblea con tres representantes. En el caso de la Municipalidad uno de los representantes será el Alcalde Municipal y los otros dos serán regidores en funciones de distintos partidos.

La toma de decisiones se hará como lo estipule el reglamento interno de la ADELSAR

7.5. Visión y misión ADELSAR

7.5.1 Visión

“Ser una Institución sostenible de alta credibilidad, con capacidad de organización y de gestión, facilitando servicios eficientes y de calidad contribuyendo al desarrollo humano integral de Santa Rosa de Copan.”

7.5.2 Misión

“Impulsar el plan estratégico de desarrollo del Municipio, el proceso de desarrollo económico y la participación ciudadana mediante servicios de formación de Recursos Humanos, Asistencia Técnica y Facilitación al acceso financiero con transparencia, equidad, solidaridad y respeto.”

7.6. Objetivos de la agencia de desarrollo local

7.6.1. Objetivo general:

Mejorar las condiciones de vida y socioeconómicas de la población de la Región Occidental de Honduras.

7.6.2. Objetivos específicos:

- Mejorar en el municipio los niveles de producción, empleo, e ingresos de las familias pobres.
- Ampliar las oportunidades de inversión social y productiva a nivel regional
- Fortalecer la capacidad de gestión local de las comisiones ciudadanas.

7.7. Estructura funcional de la agencia de desarrollo

7.7.1 Departamento de desarrollo económico FIN:

Orientar e impulsar el desarrollo socioeconómico en el municipio de Santa Rosa de Copán.

Objetivo general:

Establecer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios directos e indirectos de ADELSAR.

Secciones del departamento

1. Sección Gestión de Recursos Humanos:
 - Investigación del mercado de trabajo
 - Oferta y demanda de empleo
 - Investigación muestral del mercado de trabajo
 - Diagnósticos rápidos del mercado de trabajo
 - Capacitación del Recurso Humano
 - Bolsa activa de empleo
2. Sección Desarrollo Empresarial:
 - Diagnóstico empresarial y su mantenimiento
 - Elaboración de planes
 - Asesorías Empresariales continuas
 - Formulación de estudios de factibilidad
 - Contactos o enlaces de mercados
 - Diagnóstico de potencialidades empresariales
 - Promoción de empresas
3. Sección Gestión Financiera:
 - Identificación y selección de iniciativas
 - Facilitación crediticia
 - Supervisión de créditos
 - seguimiento y evaluación de créditos
 - Recuperación del crédito
 - Control de cartera crediticia
4. Sección de Gestión de Mercados:
 - Investigación de Mercados

7.2 Departamento gestión de proyectos finalidad

Ampliar la inversión social y económica del municipio de Santa Rosa de Copan.

Objetivo:

- Investigar, formular, impulsar, dar seguimiento y evaluar el banco de proyectos extraídos de los planes estratégicos de las comisiones ciudadanas.

Secciones del departamento

1. Investigación Socioeconómica:

- Mantenimiento de una línea de base
- Diagnósticos específicos
- Selección de experiencias relevantes para estudio
- Contactos Institucionales

2. Formulación de Proyectos:
 - Identificación y priorización
 - Formulación de estudios
 - Gestión de Proyectos
 - Banco de proyectos

3. Seguimiento y Evaluación:

7.3 División de fortalecimiento a instancias ciudadanas

Finalidad:

- Promover en las Instancias Ciudadanas estructuras de organización eficientes y con capacidad de autogestión.

Objetivo:

- Impulsar, garantizar, implementar y evaluar los procesos de formación institucional de las Instancias Ciudadanas.

Secciones del departamento:

- Fortalecimiento Organizacional:
- Diagnóstico institucional
- Administración de fondos
- Planificación Estratégica:
- Formulación de planes
- Reformulación de planes

Servicios de Apoyo:

- Apoyo logístico (espacio físico, equipo, movilización, materiales, entre otros)

8. Proyecto Tierra Solidaria Brasil



La formación de agricultores familiares para la ciudadanía

Constituida en la mayor experiencia de educación, formación y capacitación profesional de agricultores familiares en el Brasil, fue desarrollada por la Central Única de Trabajadores (CUT), en los 3 estados del sur de Brasil: el PROYECTO TIERRA SOLIDARIA.

A partir de finales del año 1999, agricultores familiares frecuentaron aulas, discutieron política, economía, agroecología, agroindustria, cooperativismo, crédito, economía solidaria, desarrollo sustentable y solidario, desarrollo local y aprendieron materias de la curricula regular de la enseñanza formal. Junto con los alumnos, mas de 10.000 agricultores familiares participaron directamente del proyecto, y también profesores, gestores de grupos y profesionales de diversas áreas (sociólogos, agrónomos, educadores, economistas y otros), que asesoraron a los grupos de alumnos en sus actividades.

Tierra Solidaria fue una iniciativa del Forum Sur de los ruralistas de la CUT, de la Escuela Sur y del Departamento de Estudios Socioeconómicos Rurales (Deser) que integra la Política Nacional de Formación de la CUT. El proyecto surgió a partir de la necesidad de establecer alternativas para que los agricultores familiares de la región sur, para que hombres y mujeres permanecieran en el campo en condiciones de vida digna. En ese momento, el 70 % de los agricultores familiares de la región sur estaban descapitalizados o en vías de descapitalización. El proyecto es implementado a partir de la integración de varios programas (educación fundamental, Investigación, gestión sustentable y solidaria, sindicalismo y desarrollo).

El núcleo de los estudios de los agricultores familiares, y la historia del desarrollo agrario en el Brasil, tenían el objetivo de la construcción de un proyecto de desarrollo sustentable y solidario. Para eso, los alumnos son armados con elementos que posibilitaran que ellos reflexionaran sobre su realidad para, a partir de ella, construir nuevas formas de organización en el campo, con la finalidad de desencadenar procesos de cambio social (la agricultura familiar en Brasil

ocupa más gente y produce más que la agricultura patronal, a pesar que, teniendo mayor número de establecimientos posee menor área).

Si bien en principio este proyecto con lo dicho hasta aquí no parece tener muchas diferencias de otros proyectos, Tierra Solidaria estuvo bien lejos de ser un proyecto solo en los papeles. A partir de la asociación de agricultores familiares, ONGs, sindicatos de trabajadores rurales, cooperativas, asociaciones, muchas experiencias alternativas se volvieron realidad, principalmente en el área de agroecología y de agroindustrias familiares. Levantamiento de información a través del Programa Gestión Sustentable y Solidaria, mostraron que los agricultores familiares de la región sur realizaron (al año 2001) 1.222 experiencias con agroecología, y 82 con agroindustrias. Algunas de ellas ya acontecían antes de la implementación del Proyecto Tierra Solidaria, y cada vez más se agregaban experiencias surgidas de la implementación de formaciones del mismo que posibilitaron que los agricultores familiares incorporaran actividades de producción, de mejora y comercialización, que garantizaba su permanencia con dignidad en el campo. Pero no son solo iniciativas de sobrevivencia individual lo que los agricultores aprenden a desarrollar. Ejemplos claros y marcados de iniciativas colectivas son los que acontecieron en la última fase de Tierra Solidaria, cuando los alumnos son llamados a realizar el levantamiento de la realidad socioeconómica del municipio o región y elaborar un proyecto de desarrollo local.

Muchos municipios recibieron y tomaron las sugerencias de los alumnos y las incorporaron como propuestas de sus programas de gobierno. Esa fue una de las principales razones para que en el final del curso, los alumnos recibieran el certificado de Agentes de Desarrollo, además de aquellos que también recibieron su certificado de culminación de la educación fundamental y de formación profesional.

Además de las discusiones de aspectos económicos, los alumnos también discutieron las relaciones sociales y culturales en el campo, como cuestiones de género (en que fue debatida la cooperación entre hombres y mujeres del campo), de generacionales (con discusiones sobre la permanencia de los jóvenes en el campo), de etnia (estudios de las diversidades culturales que marcan a la agricultura familiar en

la región, con negros, italianos, alemanes, polacos, ucranianos, etc.), además de las cuestiones ambientales. Así, los agricultores familiares reconocen la realidad en que viven, detectan los problemas que los acosan y presentan soluciones para superarlos.

El Proyecto, como proyecto educativo está constituido por 3 ciclos, BÁSICO, SEGUNDO Y TERCERO, con un tema generador por ciclo y conformado por un total de 24 ejes temáticos repartidos en cada uno de los ciclos según el siguiente esquema:

a) Básico, constituido por tema generador en este caso la caracterización de los sistemas productivos familiares e identificación de necesidades de reestructuración y reconversión productiva de la Agricultura Familiar y conformado este ciclo por 6 ejes temáticos:

1. Reestructuración del Sistema Productivo de la Agricultura Familiar I
2. Reestructuración del Sistema Productivo de la Agricultura Familiar II
3. Sistema de Producción y Proceso de Trabajo I
4. Sistema de Producción y Proceso de Trabajo II
5. Instrumentos de Política Agrícola
6. Actores Sociales y Formas de Organización

b) Segundo, constituido por el tema generador: Desarrollo Solidario y Sustentabilidad de los sistemas rurales y formas organizacionales de la Agricultura Familiar

7. Desarrollo Sustentable y Gestión Solidaria I
8. Desarrollo Sustentable y Gestión Solidaria II
9. Desarrollo Sustentable y Gestión Solidaria III
10. Manejo Agroecológico y Sustentabilidad I
11. Manejo Agroecológico y Sustentabilidad II
12. Socio-economía Solidaria
13. Gestión de Grupos de Cooperación
14. Estado, Instituciones y Espacios Públicos
15. Mercados Agrícolas y Agregado de Valor
16. Relaciones Sociales

c) Tercero, constituido por el tema generador: Proyecto de Desarrollo Rural Sustentable de la Agricultura Familiar

17. Desarrollo Local y Sustentable
18. Desarrollo Local
19. Derechos Sociales
20. Crédito y Cooperativismo de Crédito
21. Agroecología
22. Agroindustria
23. Desarrollo Local
24. Sistematización y Validación

EL PROYECTO

El Proyecto Terra Solidaria pretende construir y desarrollar una propuesta de educación integral, que toma en cuenta todas las dimensiones del ser humano, siendo construido a partir de sus realidades.

Teniendo como foco agricultores (as) familiares, objetiva estimular el Desarrollo Rural Sustentable y Solidario a partir de varias formas organizativas encontradas en el medio rural.

Concebido como un proyecto diferenciador que tras las propuestas busca incidir directamente sobre la elaboración y ejecución de Políticas Públicas.

EDUCAR

Educación es rescatar la ciudadanía
Y plantar un nuevo día en el secreto de saber
Y ver en la calle, ver en la tierra, ver en el tiempo
Sonreír en todo momento a ese nuevo amanecer

De qué sirve un diploma analfabeto
Si en concreto nada puedes aprender
Arriesgar en la vida un poco de conciencia
Y poder plantar SEMILLAS en la hoja del ABC

Ser primavera en una tierra reseca
Curar heridas con un toque de placer
Es como ver en el cielo brotando en los canchales
de la poesía y la belleza de APRENDER

Ze Pinto, cantor y poeta riograndense

Cuarta parte

Propuesta metodológica para llevar a cabo talleres de formación de agentes de desarrollo local, sobre la base de los Interrogantes Fundamentales.

Propuesta metodológica para llevar a cabo talleres de formación de agentes de desarrollo local, sobre la base de los Interrogantes Fundamentales.

La aplicación de esta Guía Práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana persigue un objetivo: crear una atmósfera en donde el participante experimente una transformación mediante la cual, al finalizar el proceso del taller, haya experimentado su paso de actor al rol de agente.

Para alcanzar esta meta se parte de la acción como un primer paso para construir las respuestas en forma colectiva. De este modo ante cada interrogante se propone una batería de ejercicios prácticos donde los participantes aplican sus conocimientos, experiencias y saberes previos, aplicándolos a su propia realidad territorial o a una realidad conocida para luego, mediante un proceso de reflexión colectivo orientado por el capacitador, arriben a conclusiones que permitan procesar y sistematizar los conocimientos. Por ello, el taller de capacitación es un espacio de conocimiento generado en forma vivencial y participativa, de carácter transformador. Progresivamente, en la medida que se avanza en el transcurso del taller se les va dando mayor protagonismo a los participantes, que no solo ejecutan los ejercicios y toman la palabra en los debates, sino que coordinan los mismos.

Ya sea en forma intuitiva o sistemática, el agente de desarrollo local desarrolla su capacidad de interpretar y de actuar sobre los territorios, y tanto la interpretación como la acción retroalimentan el proceso de desarrollo y el desempeño de los agentes y los territorios. Poner en tensión la capacidad de interpretación y la capacidad de actuación, en el ámbito del taller, sugiere recrear estas prácticas para generar una forma de conocimiento cercano a las realidades locales y que, fundamentalmente, fortalezca a los agentes de desarrollo local como auténticos agentes de transformación.

Para generar el ambiente propicio para esto es importante que el capacitador se esfuerce por:

- crear un clima de confianza, comunicación y cooperación;
- administrar los tiempos correctamente;

- partir de los conocimientos y experiencias de las participantes;
- promover la participación equitativa de todos;
- estimular el debate, en forma respetuosa;

Seguir estas sugerencias facilitará la creación de sinergias que propicien la construcción colectiva de conocimiento y permitirá que los participantes se apropien del discurso. Si el clima es de confianza, cooperación y comunicación las personas se sentirán más abiertas a participar. Si se administran los tiempos según lo pautado significa que se respetan los acuerdos, si se parte de los conocimientos previos es más posible generar nuevas instancias de conocimiento y enriquecer las experiencias, si la participación es equitativa nadie se sentirá excluido y por último, a través del debate se concluye la sistematización de los conocimientos.

Antes de comenzar la capacitación, le sugerimos que consulte la primera parte de la guía y el material bibliográfico que la acompaña, a fin de reforzar el conocimiento sobre los temas. Lea atentamente también el glosario y si lo considera necesario adapte e incorpore términos que puedan serle útil. Apóyese en los soportes audiovisuales con que cuente y recuerde, y si es necesario tome nota de las técnicas de animación que conoce.

Tenga en cuenta que esta guía no es de carácter normativo, fue concebida como una herramienta de construcción de conocimiento en forma colectiva y participativa. Disponga el aula con los participantes sentados en círculo o semicírculo.

Comience el taller presentándose e invitando a los participantes a que hagan lo propio y expresen sus expectativas sobre el taller. Esta actividad no debe insumirle más de treinta minutos, permita que cada participante se exprese pero que ninguno monopolice la palabra. Una técnica sugerida para esto, es contar con una caja de fósforos y hacerla circular. Cada participante enciende un fósforo y en el tiempo que el mismo se consume, el participante debe presentarse y contar brevemente sus expectativas.

Para la realización de los ejercicios debe contar con una pizarra o papelógrafo, tarjetas, cinta adhesiva, chinchas o alfileres, tizas, fibrones (plumones o pilot), postit, y elementos para el soporte audiovisual (com-

putadora, cañón proyector, etc.). Asegúrese de contar con todo el material antes de comenzar el taller.

Por último, se recuerda que el capacitador puede modificar el contenido de los ejercicios, siempre que se cumpla con el objetivo al que cada actividad apunta.

Secuencia del curso

El curso puede ser aplicado de la siguiente manera, siguiendo el orden de los números. La presentación PowerPoint del curso que se puede descargar del sitio Web de la Fundación DEMUCA www.demuca.org sigue este mismo orden:

Pregunta	Acción	Interpretación
¿Por qué?	<p>1. Los objetivos de la acción. ¿Cómo construir una perspectiva del desarrollo?</p> <p>2. Caso 1: América Latina, estadísticas básicas</p> <p>3. Trabajo práctico 1: Línea del tiempo, tendencias del contexto y titulares de diarios</p>	<p>4. Explicación sobre las razones del Desarrollo Endógeno. Apoyo en Imagen “El tiempo y el espacio se comprimen”. Algunos conceptos a desarrollar: globalización, estado, memoria colectiva, cohesión social, integración regional.</p>
¿Qué?	<p>5. Trabajo práctico 2: ¿Qué es desarrollo?</p>	<p>6. Reflexión sobre Fundamentos del desarrollo. Apoyo en Imagen “Desarrollo sostenible”. Conceptos asociados: desarrollo endógeno, desarrollo humano, desarrollo sostenible, estrategia, diferenciación territorial, economía, instituciones, cultura</p>
¿Quién?	<p>8. Caso 2: Actores y poder en San Lorenzo</p> <p>9. Trabajo práctico 3: Mapa de poder en su territorio</p>	<p>7. Interpretación de los procesos sociales fundamentales en el funcionamiento de una sociedad y los actores involucrados. Apoyo en imagen “Procesos sociales” y “Mapa de actores territoriales”. Conceptos asociados: articulación público-privada, gobernanza, capital social, capital relacional, pactos territoriales.</p>

<p>¿Dónde?</p>	<p>10. Caso 3: Villa El Salvador</p> <p>11. Trabajo práctico 4: Cine debate</p>	<p>12. Reflexión sobre territorio natural, construido y proyectado. Conceptos asociados: identidad, patrimonio, estado, mancomunidad, integración.</p>
<p>¿Cómo?</p>	<p>13. Trabajo práctico 5: Matriz FODA</p> <p>14. Trabajo práctico 6: Identificación de temas críticos</p> <p>16. Trabajo práctico 7: identificación de instrumentos territoriales de desarrollo</p>	<p>15: Explicación de los temas críticos del desarrollo local. Apoyo en imagen “tipos de temas críticos”</p> <p>17. ¿Cómo priorizar nuestros desafíos? Apoyo en imagen “Matriz de acciones”</p> <p>18. Ordenar los instrumentos y verlos en función de su importancia estratégica. Apoyo en imagen “Matriz de capacidades y OEA”. Dar ejemplos.</p>
<p>¿Para qué?</p>	<p>19. Trabajo práctico 8: construcción de indicadores y metas</p> <p>21. Trabajo práctico 9: cómo comunicar el proceso de desarrollo.</p>	<p>20. Reflexión sobre los resultados esperados del proceso de desarrollo. Apoyo en Imagen “Matriz de impacto estratégico”</p>

PRIMER INTERROGANTE: ¿Por qué hablamos de desarrollo endógeno?

CASO 1: Capacidad de interpretación. América Latina – Estadísticas básicas

Los gráficos con que cuenta en la presentación visual de la guía sirven para contextualizar la realidad de la región, si lo considera conveniente y tiene acce-

so, puede incorporar datos de su país o territorio (El capacitador puede ampliar y/o complementar estos gráficos si lo considera conveniente).

Ejercicio inicial:

Presente los gráficos y coméntelos en plenario, permitiendo el debate y la participación para contextualizar la realidad latinoamericana. Tiempo estimado 20 minutos.

Es importante señalar con este ejercicio, que si bien el crecimiento económico resulta una condición necesaria para el desarrollo, no es suficiente. El caso de América Latina es una clara muestra de esto, ya que si bien ha tenido períodos de crecimiento sostenido persiste como la región con mayores desigualdades sociales, por encima incluso de regiones con menor generación de riquezas. También es importante introducir otros temas: educación, medioambiente, migraciones, etcétera, para ir conformando una idea amplia y “abarcadora” del tema del desarrollo.

TRABAJO PRÁCTICO N° 1 – Línea de tiempo –tendencia de contexto – titulares de diarios.

Materiales necesarios: pizarra, papel afiche o papelógrafo, tizas, plumones, pilot o fibrones, cinta adhesiva, postit, tarjetas.

Tiempo máximo sugerido para la realización de cada uno de los ejercicios: 30 minutos cada ejercicio.

Descripción de las actividades:

Línea de tiempo: (trabajo individual)

Divida la pizarra o el papel en seis columnas verticales realizando una tabla simple.

Ejemplo:

Década del '50	Década del '60	Década del '70	Década del '80	Década del '90	Década del '00

A continuación solicite a los participantes que en los postit escriban al menos un suceso (político, social, cultural, deportivo, natural, etc.) que crean importante y haya impactado en sus países o territorios en cada una de las décadas y pasen al frente a colocarlo

en la columna correspondiente. Una vez concluido este paso, los participantes pasarán al frente a leer y comentar sus aportes.

Ejemplo:

Década del '50	Década del '60	Década del '70	Década del '80	Década del '90	Década del '00
Gobierno dictatorial	Creación de la Federación de Municipios	Terremoto	Conflicto Armado	Acuerdos de Paz	Mundial de Fútbol
Voto femenino	Modelo de Desarrollo hacia afuera	Reforma educativa	Premio Nobel	Democracia	Crecimiento económico

Tendencia de contexto: (trabajo grupal)

Solicite a los participantes que en tarjetas, describan por lo menos tres y hasta cinco tendencias del contexto territorial respondiendo a la pregunta, ¿hacia donde cree que avanza el territorio a mediano plazo? (La referencia al territorio en este ejercicio incluye tanto el local como el nacional)

A continuación solicite a los participantes que pasen al frente, peguen sus tarjetas en la pizarra o papelógrafo y presenten y comenten sus tarjetas.

Ejemplo:

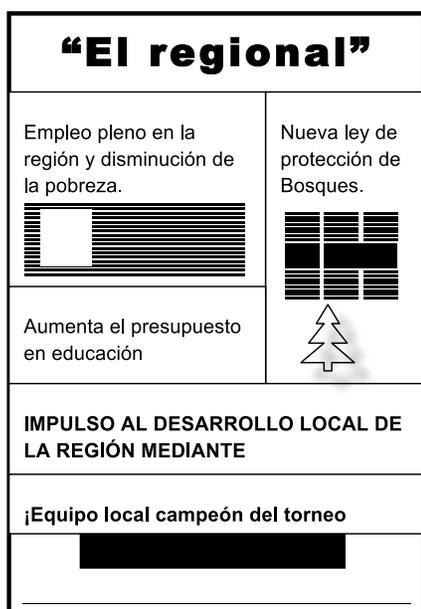


El ejercicio apunta a revisar el presente de nuestros territorios, el tiempo en el cual estamos situados. Es importante reconocer mediante el mismo aquello que es necesario fortalecer, lo que deberíamos cambiar y lo que podemos mejorar mediante una estrategia de desarrollo territorial.

Titulares de diarios: (trabajo grupal)

Proponga a los participantes que en un papel afiche o papelógrafo diseñen la portada de un diario. Será el diario que ellos deseen leer dentro de cinco años, con las noticias que les gustaría leer en el diario de su ciudad o región.

Ejemplo:



Mediante este ejercicio se practica la visión territorial, el territorio proyectado a futuro, y refuerza el orgullo, la autoestima y la pertenencia, rescata las visiones optimistas y refuerce la idea que el desarrollo está sustentada en factores intangibles como una expectativa social positiva, y que la tarea del agente de desarrollo es movilizar las energías.

Recuerde que:

La secuencia de estos tres ejercicios tiene el sentido de:

- Recuperar la identidad y reconocernos en nuestra historia mediante la “línea de tiempo”.

- El ejercicio “tendencia de contexto” apunta a observar en forma crítica nuestro presente.
- “Titulares de diarios” es el futuro, el lugar al que queremos llegar, nuestros sueños y deseos.

Revisar el pasado, conocer el presente e imaginar un futuro nos permite construir una **perspectiva**. El sujeto territorial se constituye cuando las energías sociales que promueven el desarrollo se orientan en una **dirección común**.

Es así como aparece entre las nuevas perspectivas el gobierno local, el de afrontar los cambios y nuevos desafíos crecientes que los cambiantes contextos nacionales, internacionales, regionales y locales producen, en la búsqueda de nuevas respuestas para la promoción y consolidación de proyectos propios de desarrollo, mejorando la calidad del entorno y el atractivo económico del territorio.

Para ello es necesario sustentar este rol en tres objetivos estratégicos fundamentales:

- **ARTICULAR:** las redes institucionales regionales y locales para generar un entorno organizativo que no duplique esfuerzos, potencia los recursos y favorezca las condiciones competitivas del territorio.
- **PROYECTAR:** cada una de las características favorables, las potencialidades y desafíos del sistema productivo territorial y su entorno, para fundamentar la toma de decisiones, anticipar tendencias y generar capacidades humanas y materiales necesarias.
- **PROMOVER:** el espíritu emprendedor, los criterios asociativos, la vinculación entre conocimiento y producción, las cadenas de valor productivas, la gestión eficaz y la facilitación de tareas, el empleo digno y estable y el respeto por el medio ambiente.

Para el logro de estos objetivos es necesario implementar programas de gestión asociada que apunten los objetivos estratégicos mencionados.

SEGUNDO INTERROGANTE:
¿Qué es el desarrollo endógeno?

TRABAJO PRÁCTICO N° 2 – Asociación de palabras - ¿Qué es desarrollo?

Materiales necesarios: pizarra, papel afiche o papelógrafo, tizas, plumones, pilot o fibrones, cinta adhesiva.

Tiempo máximo sugerido para la realización del ejercicio: 30 minutos.

Descripción de la actividad:

En el frente, en la pizarra o en papel escriba la palabra **DESARROLLO**, a continuación solicite a cada participante pasar al frente para escribir lo que le sugiere el término:

Ejemplo:

DESARROLLO

- CRECIMIENTO
- PROGRESO
- CAMBIO
- EDUCACIÓN
- CALIDAD DE VIDA

Lea todas las palabras propuestas por los participantes y solicite al grupo que encuentre algún punto en común y reflexione sobre la naturaleza de las mismas. Es importante que los participantes puedan reconocer que:

La noción de desarrollo cataliza toda una serie de expectativas sociales positivas. Por un lado plantea un horizonte deseado por las personas, pero es cierto también que se trata de un concepto complejo, ya que reúne diversas perspectivas, por lo cual podemos pensarlo también como un término que da cuenta de una realidad multidimensional.

“El desarrollo local es una práctica comunitaria, participativa, de acuerdos y solidaria. se trata de un compromiso militante con la transformación de la comunidad”³⁶

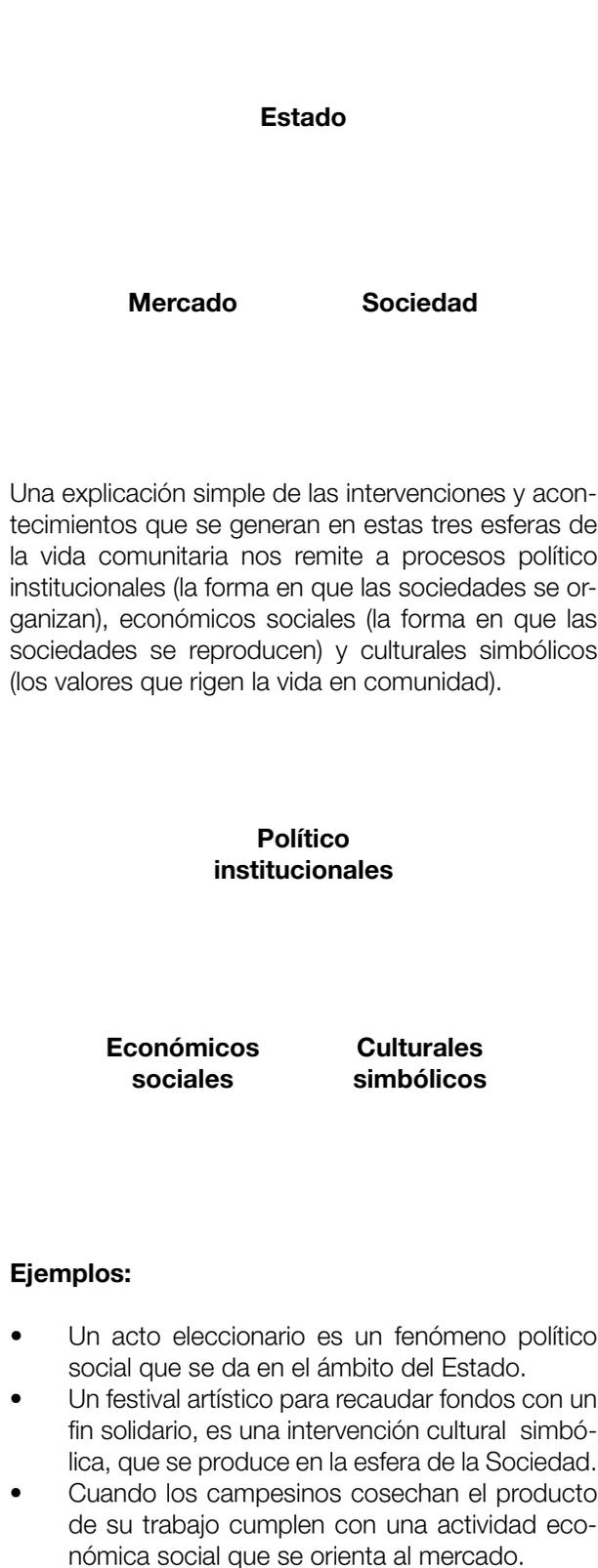
TERCER INTERROGANTE: ¿Quiénes son los agentes de desarrollo endógeno?

Comenzamos a responder a partir de este capítulo los interrogantes que ponen en juego a los sujetos y sus acciones. Ya buscamos y encontramos las respuestas a las preguntas ¿Por qué hablamos de desarrollo endógeno?, y ¿Qué es el desarrollo endógeno?, a partir de este punto se profundiza la intervención activa de los participantes. En este sentido la guía opera como un espacio de revisión y proyección de la actuación de los participantes, en su rol de agentes de desarrollo.

Lo primero que necesitamos interpretar son aquellos procesos sociales fundamentales en el funcionamiento de una sociedad y los actores involucrados.

Los procesos sociales, la forma en que se desenvuelven y organizan las sociedades humanas se circunscriben a tres ámbitos fundamentales y al juego de intersecciones que se dan entre ellos:

36. Conclusión del 1° taller de formación de capacitadores, San Salvador, 6 al 8 de julio de 2009.



Todo acontecimiento social puede ser interpretado a través de esta clasificación. Proponga algunos ejemplos y solicite al grupo que también lo haga, identificando la naturaleza de los mismos. Recuerde que estos ámbitos no son compartimentos estancos, existen intervenciones que se pueden ubicar en las intersecciones.

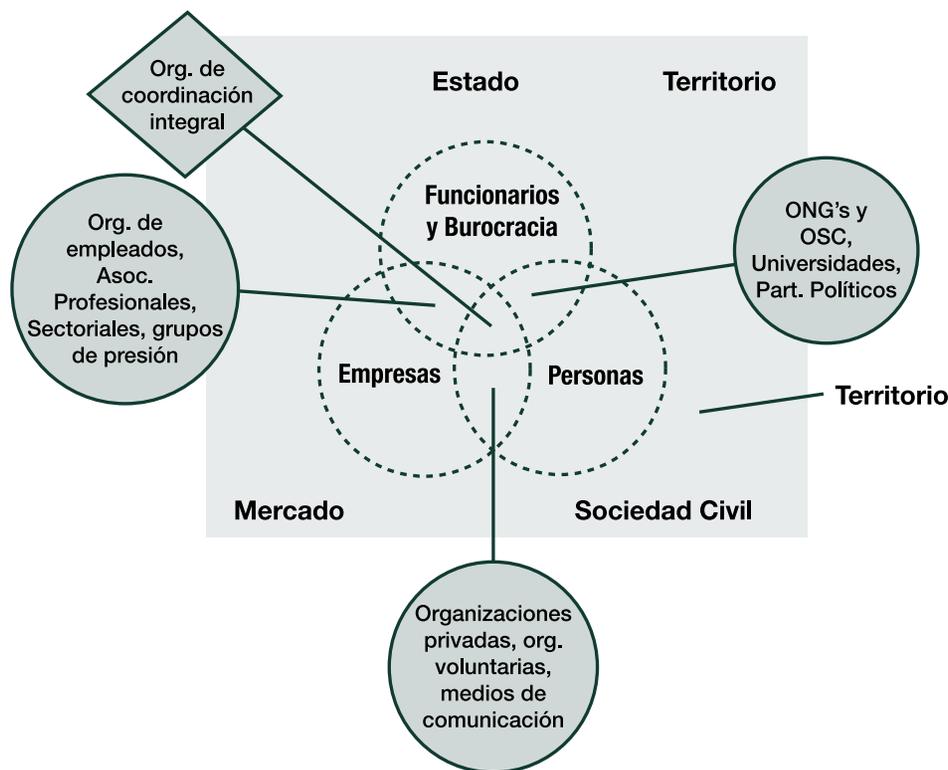
Y la definición e identificación del actor social es muy simple, esta dada por el lugar que ocupa en la escena social. Así podemos construir un Mapa de Actores Territoriales.

Las sociedades exhiben una diversidad de actores con inserción en distintos espacios: actores de mercado como empresarios, emprendedores y trabajadores, actores políticos e institucionales, como el alcalde, el presidente de una organización corporativa, de un sindicato, el director de una escuela, de un hospital, etc., y actores de la sociedad civil, como el representante de una organización ambientalista, de mujeres, los representantes de una etnia, el representante de un culto, etc. Por lo tanto, en una sociedad local hay una diversidad de intereses de acuerdo a la posición de cada actor, de sus puntos de vista, de sus interpretaciones sobre la realidad. También los actores difieren en cuanto a su incidencia sobre la realidad local, dada por la jerarquía institucional que detentan, por el lugar de relevancia social que ocupan, por su influencia en los medios de comunicación, etc.

Los actores relevantes de una sociedad local (una ciudad, un espacio urbano-rural, una comunidad regional) son tanto los que viven en el territorio, como aquellos que, residiendo fuera del mismo, tienen capacidad de influir sobre los procesos sociales fundamentales que allí acontecen.

A su vez, la relación entre los actores no es estática ni lineal, sino que interactúan permanentemente entre sí, estableciendo lazos cooperativos algunas veces o entre algunos de ellos, relaciones de dominación y/o subordinación en otros casos, también de indiferencia/ignorancia o relaciones conflictivas y hasta antagónicas. Esa diversidad de situaciones desafía la

Mapa de Actores Territoriales



capacidad de interpretación de un agente de desarrollo local, quien requiere no solo identificar los actores territoriales sino reconocer el juego de relaciones que se da entre los mismos y la incidencia de cada uno en la dinámica territorial. Para esto es necesario trazar el Mapa de Poder, una herramienta que profundiza el análisis territorial.

CASO 2: El mapa de poder en el municipio de san lorenzo – Argentina

Descripción del caso:³⁷

San Lorenzo es una localidad de ubicada en la Provincia de Santa Fe, en la Republica Argentina, a los márgenes del Río Paraná referenciada históricamente por ser el lugar de bautismo de fuego, en tierras

americanas en el año 1813, del prócer máximo de la Argentina, el Gral José de San Martín.

Su segunda referencia más importante esta signada por el posicionamiento que la instalación de gran cantidad de empresas, especialmente multinacionales, la han llevado a ser la cabecera del denominado "Cordón Industrial", segundo en el país por su importancia.

Este fenómeno de fuerte industrialización se dio principalmente desde la década del '40 del siglo pasado con la instalación de la Destilería de la empresa estatal de petróleo Yacimientos Petrolíferos Fiscales, la diferentes instalaciones de la Junta Nacional de Granos, Molinos Río de la Plata, el Ferrocarril, Cerámica San Lorenzo y los Puerto San Lorenzo y Puerto Gral. San Martín, que con el correr del tiempo y con sus

37. Si lo cree conveniente y tiene acceso a otros materiales puede reemplazar el caso de San Lorenzo por otro que ofrezca similares posibilidades de análisis.

expansiones fueron acrecentando la fisonomía industrial de la ciudad, que la distinguieron a lo largo del tiempo.

La conformación de una fuerte presencia de trabajadores y emprendedores locales, que crearon nuevas pequeñas y medianas empresas vinculadas a las actividades industriales y comerciales, fue construyendo un entramado socioeconómico que más allá de las distintas crisis vividas por el país, permitieron un crecimiento en general medianamente armónico de la ciudad, a pesar de no estar contemplada una planificación vinculada a la convivencia en el espacio social.

Igualmente, con el tiempo se crea en el ámbito productivo una organización intermedia denominada Unión de Comerciantes e Industriales del Dpto. San Lorenzo, que aglutina al espectro de pequeños y medianos comerciantes e industriales ofreciendo servicios básicos de apoyo, principalmente contable-impositivo y en espacial de representación gremial empresaria ante las autoridades locales, provinciales y nacionales.

Es así como a partir del proceso de privatizaciones de los años noventa, una importante proporción de los trabajadores quedan desocupados con un deterioro significativo en la calidad de vida de la población y generando nuevas problemáticas en la estructura social del territorio.

Esta situación obliga al sector público local a la atención prioritaria de las cuestiones vinculadas a la exclusión y marginación social, ignorando el proceso de instalación de nuevos complejos productivos protagonizados por los grandes grupos económicos y monopolios nacionales e internacionales, vinculados principalmente a la cadena sojera, que fruto de las privatizaciones accedieron a las grandes instalaciones portuarias existentes y construyeron nuevos espacios portuarios favorecidos por el proyecto de hidrovía que permitió el ingreso de buques de carga de ultramar a la vía fluvial.

Esto trajo como consecuencia que empresas como Cargill, Nidera, Toeffler, Asociación Cooperativas Argentinas, Vicentín, Molinos Río de la Plata; Repsol – YPF, Petrobras, ICI – Duperial, Dupont entre muchas más, conformaran el nuevo eje decisor de políticas públicas locales vinculadas a los procesos produc-

tivos de las mismas, transformándose en auténticos decisores de políticas.

Esta situación provocó dos consecuencias de importancia: primero la escisión de la tradicional Unión de Comerciantes e Industriales de San Lorenzo, para crear una nueva institución, la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de San Lorenzo con el objetivo principal de aglutinar al conglomerado de grandes y medianas empresas que se estaban instalando y se instalarían en la ciudad y su región. Segundo, la creación en el ámbito del gobierno local, de la Dirección de Producción de la Municipalidad de San Lorenzo, que permitió obtener un lugar desde donde abordar la problemática de desarrollo económico de la ciudad, de manera distinta a las utilizadas hasta el momento.

De este modo, los profundos conflictos especialmente de convivencia entre vecinos y empresas, pudieron canalizarse con muchos esfuerzos y prácticas de diálogos que permitieron encontrar soluciones consensuadas y pactada. Además, con el fortalecimiento de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios se logró un interlocutor único frente a la problemática con las grandes empresas, elemento que facilitó y facilita el tratamiento de los distintos temas vinculados al desarrollo económico y social de la ciudad.

En la actualidad como fruto de este proceso, la Cámara de Comercio, Industria y Servicios ha alcanzado un posicionamiento absolutamente relevante y ha generado herramientas institucionales más allá de las tradicionales. Para más detalles ver el sitio en internet: www.camara-sl.org.ar, donde podrá apreciarse y evaluar lo referido.

Este caso, del que se puede recabar mayor información, permite apreciar la diversidad marcada de los actores del poder en un territorio y la posibilidad de reorganización sobre el trabajo de articulación y fortalecimiento institucional de los sectores. También demuestra que la presencia de fuertes actores económicos en el territorio, no es impedimento para generar espacios de diálogo e instrumentos de gestión del desarrollo territorial, desde el gobierno local.

TRABAJO PRÁCTICO N° 3

Mapa de poder en su territorio

Materiales necesarios: papel afiche o papelógrafo, tizas, fibrones, cinta adhesiva.

Tarea: construcción de un Mapa de Poder en un territorio a elección.

1. Construir el Mapa de Actores del territorio en un papel afiche.
2. Construir el Mapa de Poder en otro papel afiche, estableciendo el tipo de relaciones que se establecen entre los actores definidos en el paso 1, asignando a cada tipo de relación entre actores: conflictivas, cooptativas (o de subordinación) y cooperativas, un color:

- Rojo: conflictivas
- Verde: cooperativas
- Azul: cooptativas

Y dibujando el mapa de relaciones de fuerza en clave vertical u horizontal de acuerdo a las jerarquías que se establecen en dicho territorio.

3. Exponer
Tiempo máximo sugerido para la realización de los ejercicios: 40 minutos cada ejercicio.

Descripción de las actividades:

Seleccione cinco participantes para los siguientes roles y dele las indicaciones que se detallan a continuación:

- Expositores (2): deben exponer la dinámica de su territorio o un territorio conocido por ellos desde la perspectiva de actores y relaciones. (tiempo máximo 15 minutos)
- Moderador (1): una vez concluida la exposición el moderador otorga la palabra al plenario, y orienta las preguntas con el objeto de identificar el esquema de relaciones entre actores que el caso presenta. (tiempo máximo 20 minutos)
- Relatores (2): presentarán las conclusiones del ejercicio e intentarán identificar la incidencia de los actores y las relaciones predominantes que presenta el caso.

Trazar un mapa de poder no es una tarea sencilla, a menudo requiere tiempo y un amplio conocimiento del territorio, por lo que es probable que el producto final del ejercicio parezca incompleto. Sin embargo el objetivo final de este trabajo es que los participantes incorporen la herramienta, por lo que es muy importante que identifiquen las preguntas que deben hacerse para realizar el mapa de poder de su territorio. Usted también puede preguntar participando del plenario y de esta forma, colaborar con el moderador.

En síntesis: un mapa de actores es como una fotografía de la sociedad local. Es un ejercicio descriptivo, de identificación de actores y de reconocimiento de las diferentes maneras como éstos se insertan en la sociedad local. Construir un mapa de poder en cambio, requiere un esfuerzo interpretativo, de reconocimiento de relaciones predominantes entre los actores: de fuerza, de tensión, de disputa, de acercamiento, de reconocimiento del otro, de protección. A partir de ese reconocimiento será posible interpretar la realidad local no de manera estática, sino dinámica, a través de sus procesos. Y será posible visualizar no sólo actores cumpliendo roles preestablecidos en el escenario social (el que tiene el rol de alcalde, el que tiene el rol de director de escuela, el que tiene el rol de presidente de una empresa, etc.), sino agentes de cambio en función de sus acciones. Recordemos que el actor se define por el lugar que ocupa en la escena social. El agente está determinado por su capacidad de acción, capacidad de dinamizar y promover.

Esto es de una importancia política fundamental: el desarrollo endógeno es una perspectiva esencialmente democrática, porque le otorga a cada ciudadano la posibilidad de actuar como agente de cambio social. No restringe ese papel sólo a quienes detentan cargos o representaciones institucionales relevantes (los actores). Cada persona, con su actuación cotidiana, con los compromisos que asume, con los valores sobre los que basa su acción, con su comportamiento público puede ser agente de desarrollo local. Por supuesto, que si quienes tienen mayores

responsabilidades institucionales en el territorio son los principales comprometidos en el proceso de desarrollo, las posibilidades de cambio se acrecientan.

Una vez concluido este ejercicio proponga al plenario reflexionar sobre la diferencia entre un actor social y un agente de desarrollo

CUARTO INTERROGANTE:
¿Dónde se ejecuta el desarrollo endógeno?

CASO 3: VILLA EL SALVADOR – Perú

En este ejercicio se trabaja el “donde”, el territorio de ejecución del proceso de desarrollo.

Comente que a continuación verán un documental³⁸ sobre una experiencia de Latinoamérica, haga una breve introducción al caso de Villa el Salvador en Perú.

TRABAJO PRÁCTICO N° 4 – Cine debate

Materiales necesarios: proyector.

Tiempo máximo sugerido para la realización de los ejercicios: 20 minutos para el debate.

Descripción de las actividades:

Selecciones a tres participantes e indíquele los siguientes roles:

- Moderador (1): coordina el debate y puede hacer una breve introducción al mismo. El objetivo es que el plenario comente su impresión sobre el documental.
- Relatores (2): recogen y presentan la síntesis de las conclusiones del plenario.

En la pizarra o el papelógrafo anote y destaque lo conceptos que el plenario vuelca en su conclusión, por ejemplo:³⁹

- Necesidad
- Organización popular y social
- Panificación
- Visión de futuro
- Gestión urbana
- Liderazgo político y de género
- Superación de los conflictos
- Objetivos estratégicos
- Escasez de recursos
- Repetición del problema
- Participación ciudadana
- Solidaridad
- Capacidad de autogestión
- Gobierno local
- Nuevos problemas
- “Crecer duele”

El territorio es:

Un territorio natural: con él actuamos y nos condiciona, es el entorno climático y geográfico.

Un territorio construido: la ciudad, la infraestructura, el territorio de regulación y de administración, el territorio legal.

Un territorio proyectado: el que queremos hacer, el sustentado en una perspectiva común, el ámbito de nuestro desarrollo, el que surge de una visión de futuro común.

El documental de villa El Salvador permite en forma muy didáctica observar esta distinción.

El caso de Villa El Salvador permite reflexionar sobre algunas cuestiones propias de Latinoamérica, de su historia, de su presente: por ejemplo la recurrencia de problemas que parecen endémicos: la pobreza,

38. Si lo cree conveniente y tiene acceso a otros materiales puede reemplazar el caso de Villa El Salvador por otro documental que ofrezca similares posibilidades de análisis.

39. Conclusiones del 1° taller de formación de capacitadores, San Salvador, 6 al 8 de julio de 2009.

la marginación, la violencia, la frustración... Sociedades sometidas a un tiempo circular, de recurrencia, de repetición de situaciones (el mismo éxito del caso VES es lo que provoca la llegada de muchas más personas y la re-aparición de los problemas de hacinamiento, enfermedades, falta de saneamiento, etc.). Pero también el caso permite encontrar aquellos elementos que operan como antídotos a la recurrencia y a la circularidad. Aquellas energías que permiten “romper” el círculo y dar un sentido de recursividad al tiempo histórico, un tiempo en forma de espiral: la confianza, el proyecto, la perseverancia, la organización, el compromiso, la fe, el trabajo...

Ahí es donde cobra relevancia la dimensión subjetiva, relacional, del desarrollo. Los intangibles, como muchos autores suelen mencionar.

QUINTO INTERROGANTE:
¿Cómo hacemos el desarrollo endógeno?

TRABAJO PRÁCTICO N° 5 – MATRIZ FODA
(Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas)

Materiales necesarios: pizarra, papel afiche o papelógrafo, tizas, plumones, pilot o fibrones, cinta adhesiva, postit, tarjetas.

Modalidad:

Tiempo máximo sugerido para la realización de los ejercicios: 45 minutos.

Descripción de las actividades:

Divida a los participantes en grupos de no más de cuatro personas y solicite que realicen la matriz FODA de su territorio. Si tiene dudas o necesita explicar algún aspecto de esta herramienta recurra al capítulo de técnicas de esta guía donde se explica la misma.

Matriz FODA



La matriz FODA es un instrumento útil para hacer un diagnóstico territorial. Sin embargo cuando asumimos la tarea de realizarla suele incurrirse en algunos desvíos que hacen que la herramienta pierda eficacia. El más común es completar cada cuadrante con demasiados ítems. Otro problema que aparece con cierta recurrencia es la dualidad de ciertos ítems, es decir, un mismo elemento puede ser interpretado como una fortaleza y una debilidad. Recuerde que la matriz FODA es una herramienta de diagnóstico territorial, existen otras tan eficaces como ésta.

TRABAJO PRÁCTICO N° 6
Identificación de temas críticos

Materiales necesarios: pizarra, papel afiche o papelógrafo, tizas, plumones, pilot o fibrones.

Modalidad:

Tiempo máximo sugerido para la realización de los ejercicios: 30 minutos.

Descripción de las actividades: A partir del trabajo producido en la matriz FODA solicite a cada grupo que identifique no más de seis temas críticos.

La identificación de temas críticos es una herramienta de interpretación que va a orientar nuestras acciones. Nos permite hacer foco en los aspectos determinantes para gestionar un proceso de desarrollo endógeno. Un tema crítico es tanto un promotor como obstáculo del proceso de desarrollo. Aquello que marca un punto de inflexión, que revierte procesos, que cambia una lógica, sea económica, social, institucional, ambiental, etc. Por ejemplo, diversificar la estructura de producción agraria, para salir del monocultivo es un tema crítico para el territorio. Articular actores e instituciones para el establecimiento de prioridades de acción es un tema crítico.

Una vez realizado el ejercicio, el capacitador ofrece una manera de clasificar los temas críticos en relación a las orientaciones estratégicas de actuación, presentadas en la parte segunda de la guía, explicando cada una:

- Adecuación de entornos territoriales
- Cohesión del tejido social
- Organización del sistema productivo
- Cambio y adaptación institucional
- Difusión de las innovaciones y el conocimiento
- Educación para el desarrollo

En un caso concreto, puede haber uno o más de un tema crítico por eje estratégico, o puede haberlos en algunos ejes y en otros no.

Tipos de Temas Críticos



TRABAJO PRÁCTICO N° 7 – Identificación de instrumentos territoriales de desarrollo

Materiales necesarios: pizarra, plumones, pilot o fibrones, cinta adhesiva, postit.

Modalidad: Tiempo máximo sugerido para la realización de los ejercicios: 20 minutos.

Descripción de las actividades: Solicite a los participantes que en postit escriban por lo menos tres y hasta cinco instrumentos territoriales de desarrollo que conozcan. Ejemplo: Agencia de Desarrollo, Plan Estratégico, Feria comercial o cultural, Acuerdo de Empleo, Programa de Género, etc.

A continuación solicite a los participantes que describan, por turnos y para todo el plenario, los instrumentos propuestos y que identifiquen la/s orientación/es estratégica/s a la/s que corresponde/en. Si le parece conveniente recurra a ejemplos que usted conozca o a algunos de los casos de esta guía, para complementar el ejercicio

Reflexión luego del ejercicio:

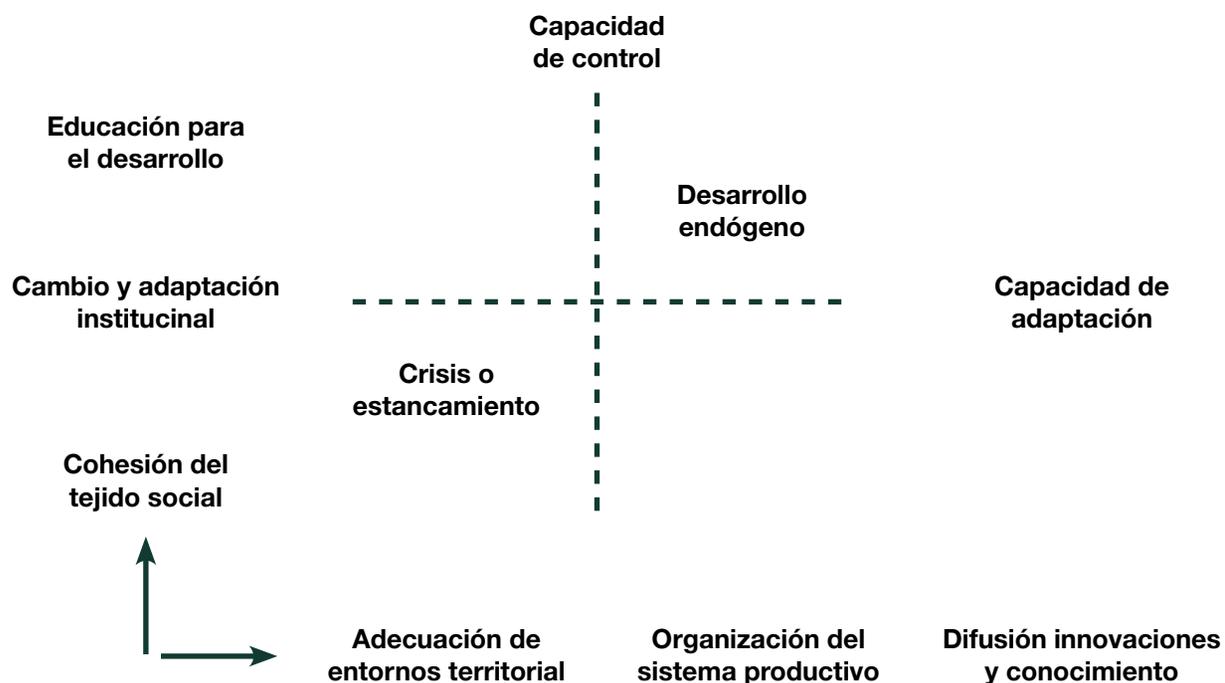
Es importante identificar el carácter de nuestras acciones como agentes de desarrollo, para poder establecer el impacto de las mismas. La matriz de acciones es una herramienta que puede ayudarnos en esta tarea. Recuerde que una acción no es una estrategia.

Matriz de Acciones



La matriz de capacidades endógenas y orientaciones estratégicas que proponemos en esta guía puede ser útil para ordenar los instrumentos, interpretar su importancia estratégica e identificar líneas de acción.

Matriz de Capacidades Endógenas y Orientaciones Estratégicas



La matriz de capacidades endógenas y orientaciones estratégicas que proponemos en esta guía puede ser útil para ordenar los instrumentos, interpretar su importancia estratégica e identificar líneas de acción.

Adecuación de entornos territoriales	Creación de suelo industrial
Cohesión del tejido social	Programas inclusivos y emprendedores
Organización del sistema productivo	Fortalecimiento de clusters
Cambio y adaptación institucional	Planes participativos, agencias de desarrollo
Difusión de las innovaciones y el conocimiento	Acuerdos universidades-empresas - gobiernos
Educación para el desarrollo	Programas de capacitación DEL

“El agente de desarrollo endógeno, además de un militante, es un decisor”⁴⁰

SEXTO INTERROGANTE: ¿Para qué hacemos el desarrollo endógeno?

La respuesta a este interrogante puede parecer bastante obvia, hacemos desarrollo local porque: sostenemos un discurso, creemos en el futuro, estamos comprometidos con nuestro entorno, pretendemos mejorar las condiciones de vida de nuestras comunidades, promovemos en los procesos colectivos, apostamos al diálogo entre los actores sin dejar esquivar los conflictos, preferimos la integración y la cohesión social, juzgamos positivamente la creación de riqueza y empleo, sostenemos que la articulación entre actores públicos y privados es necesaria para el desarrollo, en definitiva porque somos militantes de un proyecto político que nos contiene ayudamos a construir y con el cual sentimos pertenencia.

Ahora bien, todo esto requiere que mostremos resultados, no solo para reafirmar nuestra práctica sino para dar cuenta de la misma y tener una mirada crítica sobre la misma, que nos permita mejorar progresivamente aprendiendo de nuestros errores y afirmado nuestros aciertos. El camino que recorre el agente de desarrollo local muchas veces es sinuoso, difícil, lleno de obstáculos.

Los indicadores, son instrumentos de medición que nos ayudan a definir y a orientar nuestras acciones como agentes de desarrollo mediante el seguimiento y evaluación del proceso.

TRABAJO PRÁCTICO N° 8
Creación de indicadores

Materiales necesarios: pizarra, papel afiche o papelógrafo, tizas, plumones, pilot o fibrones, cinta adhesiva, postit, tarjetas.

Tiempo máximo sugerido para la realización de los ejercicios: 30 minutos.

Descripción de las actividades: De acuerdo a los instrumentos territoriales que se han trabajado en el interrogante anterior, solicite a los grupos que en tarjetas escriban al menos tres indicadores propios para medir dichos instrumentos.

Una vez concluida dicha actividad cada grupo presenta su trabajo y se analizan en plenario.

Recuerde que el indicador debe ser concreto en la meta a alcanzar y medible en el tiempo, la idea es llevar a palabras delimitadas y precisas aquello que se espera medir. Consulte el glosario y la segunda parte de la guía para reforzar sus conceptos sobre indicadores y así poder orientar el análisis en el Trabajo Práctico número 8.

Matriz de Impacto Estratégico

Orientaciones estratégicas/ iniciativas								

40. Conclusión del 1° taller de formación de capacitadores, San Salvador, 6 al 8 de julio de 2009.

Una herramienta que ayuda a la visualización y control de la política de desarrollo es la Matriz de impacto estratégico. La matriz combina las orientaciones estratégicas de actuación para el desarrollo del territorio, con las iniciativas concretas a ser impulsadas. De este modo, se refleja a qué contribuye cada iniciativa y las prioridades de desarrollo que se han establecido en el territorio.

TRABAJO PRÁCTICO N° 9

Debate e intercambio de experiencias

¿Cómo comunicar el proceso de desarrollo?

Materiales necesarios: pizarra, papel afiche o papelógrafo, fibrones, tarjetas.

Tiempo máximo sugerido para la realización de los ejercicios: 40 minutos.

Descripción de las actividades:

Selecciones a tres participantes e indíquele los siguientes roles:

- Moderador (1): coordina el debate; puede hacer una breve introducción al mismo. El objetivo es que el plenario comente sus experiencias sobre las formas de comunicar la estrategia territorial de desarrollo.
- Relatores (2): recogen y presentan la síntesis de las conclusiones del plenario.
- Los participantes se reúnen en grupos de 4 personas y responden a la pregunta orientadora: ¿Cómo comunicar el proceso de desarrollo? La idea es que configuren una estrategia de comunicación territorial. La misma la vuelcan en un papel afiche o papelógrafo para después exponer ante el plenario. Pueden utilizar tarjetas sobre el afiche.

Tenga en cuenta que una función no es excluyente de otra, ésta es solo una herramienta que nos puede ayudar a comunicar mejor nuestro proyecto, definir nuestra audiencia y modelar nuestro discurso, el proyecto no es tal si no ha sido comunicado.

Quinta parte

GLOSARIO

GLOSARIO

AGENDA 21

Programa de Acción impulsado durante la CNUMAD-Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, en 1992, en Río de Janeiro, también conocida como Río-92 o Eco-92. Se trata de un documento que prescribe compromisos para el cambio del padrón de desarrollo en el siglo XXI. Con ella, las Naciones firmantes buscan enfatizar el sentido de intención, compromiso y deseos de cambio para un nuevo modelo de civilización para el siglo XXI, que intenta conciliar métodos de protección ambiental, eficiencia económica y justicia social (Siedenberg y otros, 2006).

El análisis y la canalización de las propuestas para el futuro deben ser hechas dentro de un abordaje integrado y sistemático de las dimensiones económica, social, ambiental y político-institucional. Con base en los principios acordados en la Agenda 21, se espera que sean generados productos concretos, ejecutables y mensurables, derivados de compromisos pactados entre todos los actores, lo que es entendido como un factor capaz de garantizar la sustentabilidad de los resultados (Siedenberg y otros, 2006).

AGENTE DE DESARROLLO TERRITORIAL

El agente de desarrollo endógeno es un mediador, una figura capaz de observar, analizar, comprender y traducir las lógicas y racionalidades de los otros agentes (políticos, funcionarios, empresarios, sindicalistas, militantes sociales, etc.), incorporar propuestas de concertación y de ofrecer el diseño de las actuaciones necesarias. También es un emprendedor territorial con capacidad de intervenir (con instrumentos más específicos, visión más amplia e interpretaciones no convencionales) sobre los principales aspectos gestionales, en las instituciones públicas y sectoriales y con capacidad de gobernar el sistema de instituciones locales. El agente de desarrollo endógeno es tanto un activista (capacidad de acción) como un analista (capacidad diagnóstica) portador de propuestas que tiendan a capitalizar mejor las potencialidades locales (Arocena, 1995). El agente de desarrollo endógeno es aquél que expresa compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial,

cualquiera sea su inserción sectorial. Está dotado de conocimientos, pero también provisto de habilidades relacionadas con el liderazgo, la disposición y habilidad para negociar y generar consensos, de procesar información (Madoery, 2008).

AGLOMERADO DE EMPRESAS

Consiste en un conjunto de empresas caracterizado por bajos índices de formalización inter organizacionales y que buscan aprovechar las ventajas de proximidad geográfica, tanto una ciudad como región. El aglomerado de empresas se desenvuelve a partir de condiciones inherentes al desarrollo de la región, acompañando el contexto social, político, económico y tecnológico (Siedenberg, y otros, 2006). Las empresas se relacionan entre sí, pero sin haber una coordinación o estructura preestablecida que les den sustentación organizacional y cuyas interacciones, según Porter (1999), se procesan por la existencia de actividades afines y complementarias. En esos aglomerados, aunque no existan jerarquías formalizadas en su conjunto, se perciben formas de dependencia cuando las empresas crean lazos entre sí, en la forma de subcontratación de productos o servicios, relaciones con proveedores de insumos especiales, componentes, máquinas, infra-estructura especializada, que permiten potenciar las actividades propias y agregar valor al aglomerado.

AGRONEGOCIO

Tiene su origen en el término agrobusiness que fue un neologismo lanzado por John Davis y Ray Goldberg, profesores de la Universidad de Harvard, al analizar los cambios radicales ocurridos en la agricultura después de la segunda Guerra Mundial. Según Davis y Golberg (1957), el agronegocio comprende todas las operaciones de producción y distribución de insumos y las nuevas tecnologías agrícolas, tanto como la predicción propiamente dicha, el almacenamiento, el transporte, el procesamiento y la distribución de los productos agrícolas y sus derivados. (Siedenberg y otros, 2006).

El agronegocio incluye el mercado de insumos agrícolas, la producción agrícola, operaciones de estoqueado, procesamiento, ventas al por mayor y al

por menor, demarcando un flujo que va desde los insumos hasta el consumidor final. El concepto también engloba todas las instituciones que afectan la coordinación de las prácticas sucesivas del flujo de productos, tales como las instituciones gubernamentales, mercados futuros y asociaciones de comercio (Siedenberg y otros, 2006).

ALIANZA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Una alianza estratégica consiste en la adopción de acciones conjuntas entre empresas, originadas a partir de necesidades bilaterales y complementarias, con el objetivo de aumentar la capacidad competitiva de las mismas. Según Siedenberg (2006), las alianzas estratégicas se distinguen por el volumen del compromiso que representa para las partes y del grado de control que confiere a cada socio, pudiendo presentarse en forma de cooperación informal en que las empresas trabajan en conjunto sin vínculo contractual ó contratos formales caracterizados por compromisos explícitos. También pueden darse alianzas de capital que incluyen las inversiones minoritarias, joint ventures y consorcios, así como redes estratégicas que componen uno o todos los tipos de alianzas (Lewis 1992).

Las alianzas estratégicas no se restringen a un determinado espacio geográfico, ni al tamaño de las empresas involucradas y pueden ser de distinto tipo (Siedenberg, 2006):

- I) Alianza estratégica horizontal
Asociación entre empresas que actúan en un mismo rango de la cadena productiva y que establecen acciones conjuntas con el objetivo de potencializar competencias, evitando la competitividad directa.
- II) Alianza estratégica vertical
Asociación entre organizaciones de diversos estamentos de una cadena productiva o de valor (ejemplo: alianzas con proveedores o clientes), con el objeto de potencializar negocios.

ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

La implementación de una estrategia de desarrollo

local, en cualquier lugar, requiere una serie de pre-requisitos indispensables para su concreción en el territorio. En primer lugar, se necesita de algún nivel de diálogo entre los distintos actores públicos y privados locales. Este punto constituye un gran desafío para los actores locales, muchas veces distanciados o separados por disputas superfluas, conflictos personales y posiciones individuales respecto de las necesidades colectivas.

En segundo lugar, para que el proceso de desarrollo genere una dinámica de cambio es preciso que sea participativo y concertado. Este tejido de relaciones sociales e institucionales puede ser de naturaleza formal o informal. Lo importante es no forzar situaciones o puntos de partida que pongan en peligro la estrategia por exceso de formalismo o por ausencia de rigurosidad metodológica. Lo local es el ámbito de cooperación y concertación entre los agentes territoriales, y el nivel de articulación se expresa de diversas maneras y formas organizativas que responden a cada lugar en particular.

El impulso de la cooperación público-privada, y la concertación estratégica de actores socioeconómicos territoriales para diseñar las estrategias locales de desarrollo, han supuesto la aplicación de una gestión compartida del desarrollo económico que no se basa solamente en directrices emanadas del sector público, o simplemente guiadas por el libre mercado. De este modo, la búsqueda de espacios comunes entre el mercado y el Estado ha servido para definir un nuevo modo de hacer política basada en la concertación, en la cooperación, en la articulación. Todo ello ha permitido vincular diferentes procesos en un círculo virtuoso (potencial) de interacciones entre el avance de una democracia más participativa y la descentralización de responsabilidades a los niveles subnacionales (ciudades, regiones), para asegurar la asunción de competencias, capacidades y recursos por parte de las entidades y actores locales e impulsar, de ese modo, las estrategias de desarrollo local (Madoery, 2008).

BALANCE SOCIAL

En un concepto que amplía el alcance de las actividades de una empresa y/o institución, desde las estrictamente económicas, a aquellas de índole social

y ambiental. El Balance Social contempla informaciones sobre educación, salud, género, preservación del medio ambiente, mejoría en la calidad de vida y en las condiciones de trabajo de los empleados, apoyo a proyectos comunitarios intentando la erradicación de trabajo infantil y de la pobreza, generación de renta y de nuevos puestos de trabajo, etc.

En Francia, la publicación del Balance Social de las empresas con más de 300 empleados es legalmente obligatoria desde 1977. Por ejemplo, en Brasil y Argentina no hay un modelo único de Balance Social, y tampoco la obligatoriedad de su elaboración y publicación, pero existen a disposición de las empresas diferentes metodologías y modelos de Balance Social, como el modelo del Instituto Ethos y del Global Reporting Initiative (GRI), promovido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo a través de la Iniciativa de Pacto Global (www.unglobalcompact.org)

CADENA DE VALOR

El concepto de “cadena de valor” ha sido difundido a partir de los trabajos de Michael Porter, para quien es preciso analizar todas las actividades de la empresa y el modo cómo interactúan entre sí, a fin de comprender los factores que explican su ventaja competitiva. Dichas actividades pueden clasificarse en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las involucradas en la logística de abastecimientos, la transformación del producto, su transporte, el marketing y ventas, y el servicio posventa. Mientras que las actividades de apoyo son las que dan soporte a las actividades primarias y a ellas entre sí, incluyendo la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías, los aprovisionamientos y la infraestructura de la empresa (Albuquerque, Dini y Pérez, 2008).

Se trata de un conjunto de actividades organizadas sobre la forma de etapas, que son requeridas para un producto o servicio que sea concebido, producido, distribuido, consumido y finalmente eliminado o reciclado. Comprende las actividades de concepción tecnología, producción, transporte, marketing y consumo o reciclaje. En la mayoría de los casos, las actividades y etapas de una determinada cadena de valor se encuentran repartidas en varios países, en lo

que transcurre es más frecuente referirse a la cadena de valor global (Fernández y Dallabrida: pág 30, en Siedenberg y otros, 2006).

CAPACIDADES TERRITORIALES

Son cualidades y dinámicas relacionales que expresan las personas, las organizaciones y las empresas de un territorio local.

De su combinación sinérgica surgen atributos específicos que le otorgan a un territorio local mejores posibilidades de desarrollo endógeno. Ellas cambian en función tanto de factores externos como internos, de transformaciones en el contexto como en la realidad de la sociedad local.

No todos los territorios presentan las mismas capacidades de desarrollo, pero esto no es algo que pueda ser visto solamente, a partir de la dotación de recursos o factores productivos, sino a partir de un complejo resultado dado por:

- Las condiciones de contexto,
- Las características de las sociedades locales y,
- Las estrategias políticas impulsadas por los actores involucrados en el proceso de desarrollo (Madoery, 2008).

CAPITAL RELACIONAL

El capital relacional es aquel que se genera en la interacción. Tal como expresa Madoery (2008) el desarrollo es un proceso de aprendizaje donde el tiempo, la historia y el espacio condicionan las actividades que llevan a cabo los agentes políticos, económicos y sociales. Por ello, el desarrollo está vinculado a un conjunto de capacidades locales, de capitales relacionales, o como plantea Boisier (2001) capitales intangibles: tales como la innovación, la creatividad; la capacidad emprendedora de los agentes locales, la solvencia técnica y de gestión de los recursos humanos, la capacidad organizativa y de relacionamiento de las personas y organizaciones públicas y privadas, la capacidad de articulación con el entorno institucional y mercadológico, la capacidad de liderazgo y de generación de diálogos (Madoery, 2001).

CAPITAL SINÉRGICO

A medida en que aceptamos que el desenvolvimiento – como proceso y como estado temporal – es una propiedad emergente de un sistema territorial complejo, tenemos que reconocer que el no puede ser alcanzado en una forma automática, porque las propiedades emergentes son evolutivas y, por lo tanto, en algún momento en el futuro el sistema llegará a un estado coincidente con nuestra percepción de desenvolvimiento.

Mientras tanto, las emergencias evolutivas requieren plazos más extensos, incompatibles con las exigencias sociales. Siendo así, es necesario introducir energía externa (negentropía) para acelerar las sinapsis internas y aumentar la diversidad, complejizando permanentemente el sistema. Esa energía externa se llama de capital sinérgico.

El capital sinérgico es definido como una capacidad colectiva para realizar acciones en común sobre la base de una misma interpretación de la realidad y de sus posibilidades de cambio. (Boisier, 2003).

CAPITAL SOCIAL

El capital social es la confianza. El capital social lo constituyen las redes de asociacionismo cívico de una comunidad, son los valores y actitudes que determinan las relaciones entre las personas. Son aquellos elementos que mejoran notablemente una organización social a través de la promoción de iniciativas sobre la base del común acuerdo (Putnam, 1993).

El capital social se refiere a las capacidades de las personas de una sociedad determinada para:

- Subordinar los intereses individuales a los de un grupo mayor;
- Trabajar juntas por objetivos comunes o en beneficio mutuo;
- Asociarse;
- Compartir valores y normas, y formar grupos y organizaciones estables;
- Estas capacidades consisten en interacciones sociales y particulares que, entre otras cosas, promueven el reconocimiento mutuo, la confianza, la reciprocidad, la solidaridad y la cooperación (Barreiro Cavestany, 2008).

Las relaciones de confianza personal llegan a generar una confianza social o confianza generalizada (entre anónimos) cuando prevalecen normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico. James Coleman (2000) define el capital social como la habilidad de las personas para trabajar juntas en grupos o en organizaciones. La habilidad para cooperar de forma voluntaria depende del grado en que las comunidades comparten normas y valores, así como de su capacidad para subordinar los intereses individuales a los del grupo. La confianza, por tanto, es uno de los principales componentes de las normas y valores que definen el capital social.

De este modo, el capital social constituye el conjunto de recursos actuales y potenciales ligados a la pertenencia a un grupo, que permite que cada miembro del mismo se beneficie del retorno producido por el capital colectivo. El capital social de una persona está constituido, pues, por sus relaciones con otras personas y por las otras personas y relaciones que esta persona puede encontrar a través de aquellas con las que está directamente relacionada.

Según Pierre Bourdieu (2000) El capital social constituye un medio a través del cual es posible acceder a otros tipos de capital. Las redes sociales y la densidad de las mismas tienen un rol preponderante en la creación y el mantenimiento de capital social, son la garantía de que las expectativas de reciprocidad. Los individuos pueden reclamar acceso a los recursos poseídos por los demás individuos que componen la red en virtud de esta relación social. Este capital se constituiría por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos. Se trata de la totalidad de recursos basados en la pertenencia a un grupo.

Habría cuatro elementos esenciales que la articulan:

- a) la pertenencia a un grupo;
- b) la existencia de relaciones de intercambio material y simbólico que se dan en su interior;
- c) su grado de institucionalización y;
- d) los recursos que posee dicho grupo.

CIUDADANIA

La ciudadanía es el conjunto de derechos y deberes de las personas por pertenecer a una comunidad, a un Estado, a una Nación. La ciudadanía, como sostiene McPherson, se ha logrado a lo largo de la historia como una conquista de los hombres más que como dádiva (McPherson, 1981) Conquista que se fue dando secuencialmente (podríamos decir secuencialmente) según el tipo de derechos: civiles en el SXVIII (siglo dieciocho), políticos en el SXIX y sociales en el SXX.

La ciudadanía civil comprende los derechos necesarios para la libertad personal: de expresión y pensamiento, propiedad y justicia. La ciudadanía política supone el derecho de participar en el ejercicio del poder político por medio del voto. La ciudadanía social comprende el derecho a la instrucción, al bienestar y a la seguridad económica de acuerdo al nivel de vida de cada comunidad. Este concepto de ciudadanía social incluye derechos y deberes como trabajar, pagar impuestos, enviar a los niños a la escuela, etc. El concepto de ciudadanía conjuga tanto los derechos universales de las personas como sus posibilidades de insertarse a una determinada comunidad. Cuando se privilegian o priorizan cualquiera de los derechos de un tipo sobre otros, podemos decir que asistimos a una ciudadanía restringida o de baja intensidad. Tal como lo ha señalado O' Donnell (1986), en el caso que se goce plenamente de derechos políticos, con restricciones en el ejercicio de los civiles y/o sociales, no podemos decir que asistimos a una ciudadanía plena.

En América Latina, el concepto de ciudadanía nace con exclusiones. En primer lugar, de género, ya que hubo una universalización de la ciudadanía masculina, que excluía a las mujeres del disfrute de similares derechos. En segundo lugar, de clase, porque las clases "peligrosas" como el proletariado y el campesinado, estaban excluidas de los derechos políticos y de ciertos derechos civiles, y de etnia, por exclusiones de grupos étnicos autóctonos y afroamericanos. Del mismo modo, por último, se produjeron recortes de ciudadanía para los incluidos, en cuanto a su posibilidad para elegir y ser elegido, por cuestiones de riqueza, instrucción, etc. Es decir que la realidad de los derechos de ciudadanía en América Latina, durante el proceso de conformación de los estados

latinoamericanos, estuvo marcada por múltiples exclusiones.

La ciudadanía es un status con que las comunidades políticas legitiman la pertenencia e identidad de los individuos a esas comunidades y el Estado nacional es el referente por excelencia de esa comunidad política, aún cuando esta univocidad se ve cuestionada por la globalización y la existencia de poderes supranacionales en el plano económico y político, y por mecanismos de justicia y representación que traspasan las fronteras de los países. El Estado nacional sigue siendo el principal espacio que refrenda la condición ciudadana (O'Donnell, 2000).

CLUSTER

Un cluster es un grupo de compañías y asociaciones interconectadas, las cuales están geográficamente cerca, se desempeñan en un sector de industria similar, y están unidas por una serie de características comunes y complementarias (Porter, 2000) En los clusters, la creación de riqueza está por encima del promedio regional y tienden a exportar un alto porcentaje de su producción. Pueden incluir desde una región o ciudad, hasta una red de países vecinos. Dentro de los clusters se pueden encontrar firmas de todos los tamaños, compañías de productos finales o servicios, proveedores de insumos especializados, componentes, maquinaria, y servicios, instituciones financieras, firmas en industrias relacionadas, instituciones de educación, centros de investigación, instituciones gubernamentales y en general, toda organización que de alguna manera influya en el desempeño del cluster. La principal ventaja competitiva que se obtiene de funcionar de esta manera son las economías de escala que se ganan en actividades empresariales, tales como compra de materiales, inversión en investigación y desarrollo, sistemas de información, infraestructura de distribución y almacenaje, gastos de promoción y ventas. Al funcionar como cluster, la eficiencia de las empresas y la calidad de sus productos mejoran por efectos de la especialización, y la capacidad de respuesta gremial e institucional del sector se incrementa significativamente.

Funciona como racimos de actividades económicas (productivas y comerciales) que tienden a formarse y aglutinarse en torno a una comunidad. Dichas ac-

tividades están vinculadas a industrias, instituciones públicas y privadas, instituciones educativas y a asociaciones no gubernamentales. Generan encadenamientos productivos en torno a la industria de que se trate, permitiendo a la región mejorar su nivel de competitividad dentro de la economía mundial. Favorecen la organización horizontal y vertical entre empresas, enfatizando las relaciones de I+D, cambio tecnológico y proveedores de medios de comercialización.

CONCIENCIA COLECTIVA

La conciencia colectiva representa el conjunto de creencias y sentimientos comunes a los miembros de una sociedad. Ese término fue introducido por el sociólogo francés Emile Durkheim en 1895 y varía de acuerdo con las formas de solidaridad exhibidas por las diferentes sociedades en los diferentes momentos históricos, pasando gradualmente de la forma mecánica (normas y sentimientos derivados de las semejanzas entre los miembros de la sociedad) a la forma orgánica (normas y sentimientos derivadas de la complementariedad). En este caso, miembros de la sociedad serían solidarios entre sí, tanto en la forma mecánica como en la orgánica, a partir de una comunidad de sentimientos y creencias, a la cual provee las bases de la propia solidaridad orgánica (Ramos, Marilla: pág. 48, en Siedenberg y otros, 2006).

COMPETENCIAS

Se trata del conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos que permiten a las empresas sustentar sus ventajas competitivas. La existencia de competencias para enfrentar y resolver problemas suele estar relacionada con la habilidad para captar y utilizar elementos de información estratégica o de conocimiento (Alburquerque, Dini y Pérez, 2008).

COMPETENCIAS EMPRESARIALES

En el ámbito empresarial suelen distinguirse varios tipos de competencias:

- Competencias técnicas, relacionadas con la capacidad de diseñar productos y procesos productivos en términos científicos o ingenieriles.
- Competencias asignativas, referidas a la habi-

lidad para la asignación de recursos y toma de decisiones sobre la producción y la capacidad de adaptación a las circunstancias de los mercados cambiantes.

- Competencias asociativas, relativas a la capacidad organizativa y de construcción de redes.
- Competencias basadas en la capacidad de aprendizaje de las anteriores competencias citadas (Alburquerque, Dini y Pérez, op. cit.).

COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales son la suma de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, desplegados por las personas en sus puestos de trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo distingue tres grandes grupos de competencias laborales: competencias básicas; competencias genéricas o transversales; y competencias específicas. (Alburquerque, Dini y Pérez, op. cit.)

Competencias laborales básicas: son las competencias adquiridas en etapas formativas previas a la actividad laboral, como son:

- Las habilidades básicas (lectura, redacción aritmética y matemáticas básicas, expresión y capacidad de escuchar).
- Las aptitudes analíticas (pensar y razonar, tomar decisiones, solucionar problemas, comprensión de situaciones, procesar información, representación visual y saber aprender).
- Las cualidades personales (responsabilidad, autoestima, gestión personal, integridad y honestidad).

Competencias laborales específicas: son las que corresponden directamente al ejercicio de ocupaciones concretas y requieren procesos de aprendizaje específicamente orientados a esas habilidades.

Competencias laborales genéricas o transversales: se refieren a comportamientos laborales propios del desempeño en las diferentes actividades productivas, como son:

- **Gestión de recursos:** tiempo, recursos huma-

nos, recursos financieros, distribución de materiales.

- Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicios a clientes, capacidad de liderazgo, negociar y trabajar con otras personas.
- **Gestión de información:** buscar y evaluar información, interpretar y comunicar, conocer y usar tecnologías informáticas.
- **Comprensión sistémica:** comprender relaciones complejas, entender sistemas, realizar monitoreo y mejorar y diseñar sistemas de trabajo.
- **Dominio tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en las tareas, mantenimiento y reparación de equipos (Albuquerque, Dini y Pérez, op. cit.).

COMPETITIVIDAD

El concepto de competitividad surge originalmente en el ámbito de la microeconomía refiriéndose a la capacidad de las firmas para incrementar sus ganancias y crecer. Según Bisang (2008) es “la capacidad que revelan tener las firmas para desempeñarse con éxito en los mercados”; entendiéndolo por ello, a la capacidad para enfrentar la competencia, tanto frente a las importaciones en el mercado doméstico, como en las exportaciones para el mercado externo.

Desde el punto de vista territorial, el concepto de competitividad está asociado con el trabajo de Michael Porter (1990) cuya contribución fue una ampliación al nivel de región y país del concepto de cluster. Según Porter la competitividad permite la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio, al tiempo que crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales. Contemporáneamente con el trabajo de Porter y con un enfoque similar, aparecieron los conceptos de “competitividad estructural” de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y el de “competitividad sistémica” elaborado por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo de Berlín (Esser, Hilldebrand, Messner, Meyer-Stamer). La OCDE define la competitividad como “el grado en el cuál un país, bajo condiciones de mercado, libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen el test de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población” (OCDE 1992).

A su vez otras definiciones como la de CEPAL enfatizan el hecho que la competitividad debe incluir también consideraciones de bienestar económico. En este sentido, la competitividad se define como “la capacidad de una unidad económica territorial para aumentar su producción de manera sostenida con base en la inversión empresarial y la elevación de la productividad y que promueva el mayor bienestar de la población”. Existen cuatro factores claves para la Competitividad Territorial, que hemos dado en llamar las 4 íes de la Competitividad:

- **Infraestructura (logística integral: aérea, portuaria, ferroviaria):** porque es el mecanismo alrededor del cual se forman las relaciones entre países, regiones o empresas que aumentan significativamente la competitividad. Las condiciones de infraestructura de cualquier territorio condicionan la efectividad y la productividad de las empresas allí instaladas. De igual forma, gran parte de los costos de transporte hacia los mercados está determinado por la infraestructura física existente entre una región y otra (Chavarría y Sepúlveda, 2001). Con el proceso de globalización, la dotación de servicios de infraestructura se convirtió en uno de los aspectos más destacados en la formulación de políticas de desarrollo, especialmente en aquellos países que tienen una vocación hacia el comercio exterior. Sin embargo, en algunos países –especialmente en aquellos con menor desarrollo– se presentan ineficiencias en la dotación de infraestructura y la prestación de las mismas, siendo un obstáculo para la implementación de políticas de desarrollo y lograr así adecuadas tasas de crecimiento económico (Rozas y Sánchez, 2004).
- **Innovación:** porque los cambios en la economía mundial, la globalización y los nuevos patrones de consumo, han llevado a las empresas y/o regiones a gestionar procesos de innovación y desarrollo tecnológico, que conlleven a mejorar la productividad de los factores, para el logro de un perfil competitivo de los sectores productivos en el ámbito local, nacional e internacional, y para lograr combatir los problemas sociales que enfrentan, principalmente, los países en desarrollo. El mecanismo principal por medio del cual las capacidades científicas y tecnológicas de las regiones inciden sobre su competitividad

es la innovación. La ventaja competitiva se puede construir sobre la aplicación eficiente e innovadora de tecnologías existentes. En tal sentido, algunos autores afirman que en un entorno global en que los mercados, los productos, las tecnologías, los competidores, las legislaciones, e incluso, las sociedades enteras cambian a gran velocidad, la innovación continua y el conocimiento que hace posible esa innovación, se han convertido en importantes fuentes de supervivencia y de ventaja competitiva sostenible (Nonaka y Byosiere (1999), Azua (2000), Dunning (2000). En un contexto de fuerte competitividad y de una acelerada dinámica de generación de conocimiento, se hace necesario adquirir de una manera consistente capacidades de innovación tecnológica, de tal manera que se genere una profundización y perfeccionamiento de la capacidad de responder de una forma eficaz a los cambios y condiciones del mercado (Pyka y Windrum, 2000).

- Inversión (para ello el territorio debe constituirse en un ambiente de negocios). Un buen clima de negocios se relaciona con:
 - Un entorno: un marco macroeconómico estable; el funcionamiento de los mercados internacionales; los sistemas fiscales; el consenso político y cívico; los marcos jurídico y normativo; la gestión pública; la protección de los consumidores y las políticas de competencia.
 - Sistemas de Apoyo: Infraestructura y servicios públicos; desarrollo tecnológico e innovación; políticas laborales, educación y capacitación.
 - Acceso a recursos financieros: Financiamiento directo e indirecto; desarrollo del sistema financiero.
 - Desarrollo institucional: crecimiento de las empresas y desarrollo económico local.
 - La empresa como socio en el desarrollo: Asociación de los sectores público y privado para proyectos específicos; facilitación de diálogo público privado.
 - Comportamiento empresarial: La gestión empresarial; la responsabilidad social de las empresas; la transparencia (Iniciativa sobre el Clima de Negocios, Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, no tiene año).
- Instituciones: porque el desempeño del gobier-

no, de las organizaciones públicas y privadas constituye un factor clave para la competitividad de una región debido a que las mismas tiene la posibilidad de mejorar el entorno de una región al orientar sus acciones a la promoción, el control y la regulación de la actividad privada de acuerdo a un determinado manejo de los recursos y el interés público. El Estado también puede influir en el entorno general gracias a su facultad de reorientar recursos y de ser gran proveedor de bienes públicos, como la seguridad y la justicia (CEPAL, 2002).

COMPETITIVIDAD SISTÉMICA TERRITORIAL

Concepto que distingue cuatro niveles que son fundamentales para la competitividad en un territorio:

- Nivel micro, relativo a las empresas y sus estrategias, las cuales deben asegurar la innovación tecnológica y de gestión en las actividades productivas y en el tejido empresarial.
- Nivel meso, referido a las instituciones y organizaciones de apoyo a las empresas, que deben asegurar la creación de un entorno innovador para el desarrollo empresarial, integrando las políticas sectoriales.
- Nivel macro, encargado de asegurar condiciones generales de estabilidad y de promover la adecuación de normas y marco regulatorio general.
- Nivel meta, que debe impulsar la capacidad de animación social y la concertación estratégica de los actores territoriales, promoviendo los valores y actitudes favorables al desarrollo y la capacidad emprendedora (Messner, 1996).

DENSIDAD INSTITUCIONAL

El concepto refiere a un conjunto de instituciones de distinto tipo que marcan la existencia y desarrollo de una cultura de compromiso y colaboración y de un conjunto de creencias que permiten llevar adelante un determinado destino común. Si bien alude a la cantidad de instituciones involucradas en un proceso común, el concepto es fundamentalmente cualitativo, ya que refiere al tipo de compromisos efectivamente establecidos entre las partes.

Se trata del entramado de relaciones sociales, cul-

turales e institucionales que otorgan singularidad a un territorio. Es un término utilizado para referirse a la presencia en el territorio de una significativa cantidad de instituciones (actores públicos y privados) e intensas y calificadas formas de cooperación inter-institucionales e inter-empresariales, tanto como entre empresas y como entre Organizaciones de la Sociedad Civil.

El término densidad institucional ha sido reconocido en la literatura internacional que aborda la temática del desarrollo territorial, a partir de las contribuciones de Amín y Thrift (1995) al representar la función de la intensificación de las interdependencias mercantiles y no mercantiles que se desarrollan en el territorio. Es utilizado para referirse a la estructura organizativa-funcional obtenida por un determinado territorio, generada a partir de la presencia de un número significativo de instituciones directa o indirectamente vinculadas al proceso productivo y a los niveles de interacción entre los actores institucionales y el conjunto de actores económicos territoriales. Está fundamentada en la conciencia de pertenencia mutua a una dinámica territorial y en el desarrollo de un patrón de coalición representativa de los intereses hegemónicos locales. (Dallabrida y Fernández: pág. 62, en Siedenberg, 2006).

DERECHOS HUMANOS

Los derechos humanos son atributos inherentes a todas las personas por su sola condición de ser humanos, su origen se remonta al surgimiento de la propia humanidad, y por lo tanto existen más allá del reconocimiento jurídico de los Estados. Inspirados en valores de dignidad, justicia, igualdad y libertad, implican obligaciones a de los Estados en favor de todas las personas.

Existen derechos humanos de diversa naturaleza: civiles, políticos, sociales, económicos, culturales. Todos ellos se encuentran en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948).

Los derechos civiles y políticos conforman los llamados derechos de “primera generación”; los económi-

cos, sociales y culturales son aquellos denominados de “segunda generación”. Dentro de la primera categoría se ubican los derechos a la vida, a la integridad, a la libertad, a la nacionalidad, al nombre, a la honra, a la propiedad, a las garantías judiciales, y a la igualdad, entre otros; en cambio, al interior de la “segunda generación” encontramos los derechos a la alimentación, a la salud, a la educación, a la cultura, al trabajo, a la seguridad social, a la huelga, a la libre asociación sindical y a la vivienda digna, por ejemplo. La evolución del derecho de los derechos humanos permite hablar en la actualidad de derechos de tercera y hasta de cuarta generación, entre los que encontramos el derecho al desarrollo, al medio ambiente sano, a la paz y al respeto del patrimonio común de la humanidad. La clasificación en generaciones es simplemente una división con fines pedagógicos y no significa que unos derechos sucedieron a otros ni que algunos son más importantes que otros porque que todos los derechos poseen igual jerarquía⁴¹.

DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Según la OIT, el desarrollo económico local es un proceso de desarrollo participativo que estimula, en un territorio determinado, las asociaciones entre los principales actores sociales, públicos y privados, permitiendo tanto el diseño como la implementación de una estrategia de desarrollo común. Dicho proceso hace uso de los recursos y ventajas competitivas locales en un contexto global, con el objetivo de estimular la actividad económica y crear trabajo decente (Di Meglio, 2004).

Según Cotrullo Menta (2001), el desarrollo local es una estrategia territorial competitiva basada en el aprovechamiento pleno del potencial de utilidad endógeno con la adecuada inserción de impulsos y recursos estratégicos exógenos. Tiene un carácter pluridimensional y sostenible a largo plazo de dinamización del territorio y la sociedad local, mediante la participación protagonista y corresponsable de los principales actores socioeconómicos y políticos locales.

Según Alburquerque (2004), el desarrollo económico local se muestra como un proceso en el cual los acto-

41. Para más información ver www.un.org.

res o instituciones locales se movilizan para apoyar las diferentes acciones, tratando de crear, reforzar y preservar actividades y empleos, utilizando los medios y recursos del territorio. Entre los rasgos comunes de este nuevo planteo se destacan los siguientes:

- Las actividades orientadas a la promoción del potencial de desarrollo endógeno y no sólo a la captación de inversiones foráneas.
- La atención prioritaria a las pequeñas y medianas empresas y microempresas, lo cual permite introducir criterios de rentabilidad social y generación de empleo e ingreso entre la mayoría de la población, y no sólo guiarse por los estrechos criterios de la rentabilidad financiera inmediata.
- La importancia de la dimensión territorial de la política tecnológica a fin de facilitar el fomento de las potencialidades endógenas de cada zona.
- El aseguramiento de la oferta de servicios de desarrollo empresarial para las microempresas y Pymes en el entorno territorial.
- El desarrollo de redes institucionales y acuerdos de cooperación, y complementariedad territoriales en la construcción del entorno innovador territorial apropiado.
- El tránsito desde el viejo estilo de gestión pública, jerarquizado y burocrático, al nuevo enfoque horizontal y descentralizado, para asegurar la apropiación colectiva de la información estratégica y la mejor prestación de servicios mediante el acercamiento a la ciudadanía.

DESARROLLO ENDÓGENO

El desarrollo endógeno representa un cambio en la aproximación al problema desde dos perspectivas. Por un lado, implica entender el fenómeno como un proceso de “abajo - arriba”, porque endógeno remite a esa dirección de las dinámicas y las fuerzas impulsoras del desarrollo. Por otro lado, es un cambio del foco de análisis que requiere reemplazar la problemática de la distribución de los recursos a la necesidad de creación endógena de capacidades de

desarrollo. En este punto, es clave la idea de construcción a partir de las capacidades locales, donde los actores de la comunidad poseen una importancia sustantiva. A partir de estas ideas, Vázquez Barquero (1999) plantea que en una sociedad local se establece una estrategia de desarrollo endógeno cuando convergen tres dimensiones integralmente. En primer lugar, los empresarios locales utilizan su capacidad para organizar los factores económicos locales bajo niveles de productividad con el objeto de ser competitivos en términos de la inserción en distintos mercados (dimensión económica). En segundo término, los valores y las pautas institucionales se constituyen en la base de sustentación del proceso de desarrollo (dimensión sociocultural). Y por último, y no por ello menos importante, las políticas territoriales deben ser capaces de crear un entorno local favorable para la estrategia, en el sentido de proteger el proceso de aquellas interferencias internas o externas negativas (dimensión político-administrativa).

Lo endógeno es la dirección de la acción, es una estrategia para la acción. Más que un conjunto de conceptos es una estrategia para actuar. Entonces no es un modelo, no es una receta que uno pueda aplicar en cualquier lugar. Es una perspectiva, una manera de hacer política pública. Desde los recursos propios genero determinadas estrategias y, en función de eso, puedo generar otros recursos o potenciar lo que tengo para lo que quiero conseguir (Madoery, 2008).

DESARROLLO HUMANO

El desarrollo humano se refiere a la ampliación de posibilidades de elección más allá del ámbito del consumo, puesto que abarca la oportunidad de desarrollar y utilizar las capacidades humanas. Esta diferenciación de conceptos persigue dejar en claro que el ingreso, variable tradicionalmente utilizada para medir el desarrollo, constituye una aproximación limitada a la “capacidad de elegir” de las personas.⁴² (Mancero, 2001).

42. El PNUD rechaza al ingreso como indicador adecuado del desarrollo humano a partir de dos argumentos principales. El primero, de tipo teórico, señala que el bienestar de un país no depende del ingreso en sí mismo, sino del uso que se dé a éste. El segundo argumento se basa en la constatación empírica de que un alto nivel de desarrollo humano puede lograrse con un ingreso per capita moderado, y de que un ingreso per capita elevado no garantiza el desarrollo humano adecuado. El cálculo del Índice de Desarrollo Humano (IDH) permite comparar, a través del tiempo, la situación relativa de los países en los tres aspectos más elementales del “desarrollo humano”: longevidad,

DESARROLLO REGIONAL

El desarrollo regional consiste en un proceso de cambio estructural localizado (en un ámbito territorial denominado “región”) que se asocia a un permanente proceso de progreso de la propia región, de la comunidad o sociedad que habita en ella y de cada individuo miembro de tal comunidad y habitante de tal territorio (Boisier, 2001).

El concepto de región es utilizado de manera diversa en los países de la región. En principio es una categoría intermedia, podemos hablar de región subnacional, internacional, supranacional, etc. Es por ello que resulta necesario interpretar la idea de región como una estructura flexible, cuyos límites no necesariamente deben ser fijados en términos jurisdiccionales (ya que, de esta manera, solamente se atendería a uno de sus elementos constitutivos), sino en función de un abanico de aspectos: eslabonamiento de procesos productivos, formas organizativas, factores productivos predominantes, emprendimientos comunes, problemáticas concretas, etc. La flexibilidad, la elasticidad y la maleabilidad se convierten en los elementos indispensables de toda región moderna.

DESARROLLO RURAL

“Lo rural” en sentido amplio integra todas las actividades que se desarrollan en el medio rural y no exclusivamente las agropecuarias. Sili “...define a la ruralidad como la forma de relación que se establece entre la sociedad y los espacios rurales y a partir de la cual se construye el sentido social de lo rural, la identidad, y se moviliza el patrimonio de dichos espacios. La ruralidad en tanto forma de la relación espacio-sociedad y forma de apropiación simbólica, valorización y aprovechamiento del patrimonio, constituye la dimensión social de los territorios rurales...” (Sili, 2005:43) Sili define al Desarrollo Territorial Rural como un proceso de “...transformación rural que, a través de la organización y dinamización del territorio y de la puesta en marcha de metodologías dinámicas

y flexibles de organización social, pretende alcanzar:

- un alto grado de innovación y diversificación económica productiva con actividades agrícolas y no agrícolas que permita construir sistemas productivos locales competitivos, reducir el riesgo y la vulnerabilidad frente a los cambios en los mercados y reducir drásticamente los niveles de pobreza y marginalidad,
- altos niveles de capital social y cultural rural a fin de fomentar la inclusión social, el arraigo de la gente a su tierra y una mayor capacidad de innovación social y cultural - infraestructura, equipamientos y servicios eficientes para el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida.” (Sili, 2005:67).

De este modo, una política de desarrollo rural, en general, persigue los siguientes objetivos:

- modernización de las explotaciones agrícolas;
- seguridad y calidad de los productos alimenticios;
- ingresos equitativos y estables para los agricultores;
- preservación del medio natural y su biodiversidad e incorporación de las exigencias medioambientales;
- manejo de suelos y protección de cultivos;
- superación del nivel de subsistencia;
- desarrollo de actividades complementarias o alternativas, generadoras de empleo, para frenar el éxodo rural y reforzar el tejido económico y social de los espacios rurales;
- mejora de las condiciones de vida y de trabajo de la población rural e igualdad de oportunidades;
- fomento a la educación, la investigación y el desarrollo;
- desarrollo marcas territoriales de productos agropecuarios;

DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible puede ser definido como aquel proceso de desarrollo que satisfaga las necesi-

conocimiento y un nivel de vida decente. Mancero (2001) señala que “después de diez años de publicación, puede decirse que el principal aporte del Informe de Desarrollo Humano por parte del PNUD, ha sido enfatizar la idea de que el crecimiento económico es un medio para servir a fines humanos y no un fin en sí mismo. El fin último es incrementar las posibilidades de elección de las personas, no sólo a través de un crecimiento de su poder adquisitivo, sino fomentando el desarrollo y práctica de sus capacidades. Sin embargo, no ha logrado aún suplantarse al PIB per cápita como indicador del desarrollo, el que sigue siendo ampliamente utilizado a pesar de sus graves limitaciones”.

dades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades. Esta definición fue empleada por primera vez en 1987 en la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU, creada en 1983.

El desarrollo sostenible expresa dos ideas muy claras: el uso racional de los recursos naturales y la protección del ecosistema mundial en las figuras de los ciudadanos (respeto al medio, cambio de hábitos), ciencia (conocimientos y soluciones) y poderes públicos (legislación y cooperación con otros países).

DESARROLLO TERRITORIAL

El desarrollo es por definición desarrollo territorial, y por lo tanto, da cuenta de las múltiples dimensiones a contemplar en la definición de estrategias:

- a) la dimensión económica, en la que destaca el elemento de competitividad;
- b) la dimensión social, en la que destaca el elemento de equidad;
- c) la dimensión ambiental, en la que destaca el concepto de administración y gestión de la base de recursos naturales; y
- d) la dimensión político institucional, en la que destaca el elemento de gobernabilidad democrática (Madoery, 2008).

EMPLEO

En el pasado las políticas de empleo se han caracterizado básicamente por poseer un carácter pasivo, dependiente del crecimiento económico de los países. Sin embargo, el cambio tecnológico actual, demanda un carácter pro-activo en la búsqueda de oportunidades de empleo. Por ello se requiere incorporar en las estrategias de desarrollo económico territorial la agenda del “trabajo decente”, incluyendo el diseño de políticas activas de empleo, a fin de capacitar a los recursos humanos según las específicas necesidades del tejido productivo local; indagando los nichos de empleo vinculados a la economía so-

cial, el medio ambiente local, la valorización del patrimonio cultural, etc.; y trabajando con colectivos con mayores dificultades de inserción laboral, como las mujeres, jóvenes, indígenas, inmigrantes, discapacitados u otros (Albuquerque, 2005).

Hay causas profundas en el desempleo, en primer lugar aquellas ligadas a los desequilibrios entre oferta y demanda: desajustes entre calificaciones requeridas por la demanda de trabajo y las que posee la población en edad de trabajar en cada territorio; desajustes entre una oferta de trabajo formada y con aspiraciones, pero que no logra encontrar un empleo satisfactorio; discriminación por parte de empleadores ante determinados colectivos como mujeres, jóvenes, inmigrantes, indígenas u otros. Otras causas de desempleo están relacionadas con el cambio tecnológico, la deslocalización de actividades económicas, las mayores exigencias de calificación, los cambios en las relaciones laborales, así como las crecientes exigencias de sustentabilidad medioambiental. En todas estos casos se evidencia la creciente importancia del trabajo calificado, con mayores componentes de valor agregado de conocimiento, lo cual coexiste, sin embargo, con la permanencia o incluso extensión de empleos de baja calificación, precarios y mal remunerados (Albuquerque, op.cit.).

Además, las situaciones de desempleo permanente son, además, causa de problemas sociales, como la pobreza, marginación, delincuencia, violencia ciudadana, drogadicción, racismo y discriminación, entre otros. Todos estos problemas son percibidos directamente por las autoridades locales, las cuales deben darles respuesta, según su expresión concreta en cada territorio. Todo ello muestra la importancia de incorporar un enfoque territorial del empleo, a fin de conformar “áreas locales de empleo” o mercados de trabajo locales. El mercado de trabajo local puede definirse como la geografía en la que las personas buscan empleo que están dispuestas a trabajar sin que ello suponga un cambio de domicilio y donde las empresas concentran sus esfuerzos de búsqueda de personas calificadas para el empleo (Albuquerque, op.cit.).

EMPLEABILIDAD

La empleabilidad es el conjunto de competencias personales relacionadas con las actitudes, aptitudes y conocimientos básicos que facultan a una persona para poder desempeñar adecuadamente un trabajo determinado. El concepto de empleabilidad utilizado en las políticas de inserción laboral, hace referencia a las competencias básicas, ya que una persona está en disposición de trabajar si reúne, al menos, un mínimo de competencias básicas (Albuquerque, Dini y Pérez, 2008).

ESLABONAMIENTOS o ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

Son las diferentes vinculaciones existentes en una cadena productiva, entre las cuales podemos diferenciar los eslabonamientos productivos hacia atrás, como las vinculaciones productivas realizadas con proveedores, y los eslabonamientos productivos hacia delante, o vinculaciones con distribuidores, comerciantes, empresas de publicidad, marketing, clientes, servicios posventa y servicios de reciclaje de los productos (Hirschman, 1957).

ESTRATEGIA

Las estrategias empresariales vinculan y articulan las políticas (metas de alto nivel), y las tácticas (acciones concretas). Juntas, la estrategia y las tácticas, comunican y conectan los medios y los fines. La estrategia, en general, se refiere a cómo un objetivo dado será alcanzado. Por consiguiente, se preocupa por las relaciones entre los medios y fines, es decir, entre los resultados que se buscan y los recursos disponibles (Matus, 1987).

GOBERNACION TERRITORIAL

Se refiere a la capacidad de una sociedad organizada territorialmente, para afrontar los asuntos públicos a partir de la cooperación de los actores sociales, económicos e institucionales. El dotarse de un sistema de gobierno en el que los actores se interrelacionen para tomar decisiones y resolver sus conflictos conforme a reglas y procedimientos que pueden regis-

trar diversos niveles de institucionalización (Madoery, 2008).

Se trata del ejercicio del poder y autoridad por parte de los ciudadanos o grupos, debidamente articulados en sus instituciones y organizaciones, incluyendo todos los procesos, con el objeto de diagnosticar la realidad, definir prioridades, planificar la implementación de las acciones y, así, determinar cómo los recursos financieros, materiales y humanos deben ser ubicados, para dinamizar las potencialidades territoriales y poder afrontar los desafíos, apuntando al desarrollo territorial (Dallabrida: pág 94, en Siedenberg y otros, 2006).

GOBERNANZA

Gobernanza no es lo mismo que gobierno, ya que incluye la capacidad institucional en la gestión y administración pública, con participación de los diferentes actores, esto es, gobierno, sector privado empresarial y sociedad civil. Se trata, pues, de un concepto que alude a la habilidad para coordinar y promover políticas, programas y proyectos que representen los intereses de todos los actores locales, públicos y privados. El concepto moderno de gobernanza abarca a una nueva forma de gobernar más cooperativa, distinta del antiguo modelo jerárquico, en el cual las autoridades ejercían su poder sobre el conjunto de la sociedad civil. Por el contrario, en la gobernanza los diferentes actores, públicos y privados, y las instituciones, participan y cooperan en la formulación y aplicación de las políticas públicas (Mayntz, 2001). Así pues, se pasa de una noción de gobierno en la que el Estado es el centro del poder político, con el monopolio de la articulación y búsqueda del interés colectivo, a una situación en la que las decisiones son producto de la interacción entre las instituciones y la sociedad. El concepto de gobernanza subraya, también, su carácter de proceso, esto es, cómo las decisiones son tomadas entre varios actores con diferentes prioridades y complejas relaciones de interés. En otras palabras, constituye un proceso que permite que los diferentes intereses y conflictos puedan ser tratados de forma conjunta a través de la cooperación. Esto incluye a instituciones formales, así como acuerdos informales y desarrollo de acuerdos y redes entre actores sociales, todo lo cual es esencial para asegurar una base participativa en el proceso de desarrollo territorial (Mayntz, 2001).

IDENTIDAD

Se entiende como identidad aquellas notas que distinguen a un sujeto de los demás, o la pertenencia de una persona a una comunidad de cultura, donde comparte las mismas creencias básicas sobre fines y valores. Asimismo, es posible señalar como característico de la identidad la determinación de elementos que “permiten aseverar que es el mismo objeto en distintos momentos del tiempo” (Villoro, 1997:63). Así, entonces, la identidad entrelaza varios predicados: un campo subjetivado, una historia psicológica en constante revisión, un mundo de relaciones (y, por lo tanto, narraciones) sociales y un “yo formal” que me hace disponer del punto de vista de la tercera persona (Pereda, 1999:99).

En el caso de entidades colectivas (etnias o nacionalidades), identificar a un pueblo sería apuntar ciertas notas duraderas que permitan reconocerlo frente a los demás: territorio, lengua, composición demográfica, rasgos culturales y su permanencia en el tiempo a través de su memoria histórica y sus tradiciones. Sin embargo, según Villoro, ciertos enunciados descriptivos de la singularidad de una comunidad no son suficientes para expresar lo que un miembro de ese pueblo entiende por su identidad (1997). Tanto en personas individuales como en la colectividad, el término identidad puede tener un sentido que rebasa la simple distinción de uno frente a los demás; la búsqueda de la identidad y presupone la conciencia de singularidad, como persona o como cultura aunque sin reducirse a ella. Villoro sostiene, además de la primera caracterización de la singularidad (rasgos que nos distinguen), una segunda especificidad de la identidad: la autenticidad, entendida ésta como la imagen que de sí mismo se va haciendo proyecto. Es importante señalar que, en los dos casos, la identidad se construye en la esfera colectiva. La identidad, en ambas aplicaciones, tiene supuestos compartidos y comunes: el sí mismo, el yo, la autenticidad y la singularidad, por ejemplo.

Identidad significa ser uno mismo, y para el logro de la propia identidad se precisa la libertad (Villoro, 1997). En la relación con los demás, se comparten semejantes capacidades, tales como el elegir el propio plan de vida, la identificación con la imagen ideal que de sí se construye cada sujeto o la elección de algún bien. En este sentido, la identidad se refiere

a una representación que tiene el sujeto de sí (García, 2000).

INNOVACIÓN

Se entiende por innovación la capacidad para producir, asimilar y difundir con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones novedosas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad. Generar innovaciones es, pues, incorporar nuevos conocimientos en los productos, procesos u organización productiva de las empresas e instituciones participantes en las acciones colectivas emprendidas.

Los efectos económicos de las innovaciones dependen de cómo se difunden en el tejido productivo y de las estrategias tecnológicas que las empresas pueden adoptar, en su pugna por mantener o mejorar su posición competitiva y los resultados de su actividad (Vázquez Barquero, 2005). En un mundo cada vez más integrado económicamente como es el actual, la innovación se ha convertido en el principal factor diferencial de las empresas y las economías. Las empresas innovadoras aventajan a sus competidoras cuando son capaces de satisfacer las necesidades y expectativas que los consumidores y clientes potenciales expresan en el mercado (Ibidem). Las innovaciones tecnológicas requieren cambios o mejoras gerenciales y organizativas en el funcionamiento de las empresas y la administración pública en general, así como diferentes tipos de involucramiento entre los agentes socioeconómicos e institucionales, a veces como condición previa para la introducción de dichas mejoras.

En realidad, hay que subrayar que nunca se dan las innovaciones tecnológicas en el vacío, sino como parte de las transformaciones sociales e institucionales señaladas. Por ello, hemos de entender la innovación tecnológica en su sentido más amplio, es decir, incluyendo los cambios e innovaciones sociales (nuevas alternativas y nuevos métodos de gestión de personal tales como la racionalización de las tareas laborales, la mejora de las condiciones de trabajo, el perfeccionamiento de los sistemas de motivación, la delegación de responsabilidades y competencias personales, entre otras) que la acompañan y hacen posible (Alburquerque, 2004). El empresario inno-

vador es un elemento decisivo de la gestión y organización de la actividad productiva. No obstante, el impulso al desarrollo no depende sólo de la figura del emprendedor, pues un entorno innovador favorable al estímulo de iniciativas productivas, con acceso a los servicios avanzados de apoyo a la producción, y coordinación y complementariedad entre las políticas públicas sectoriales, resulta decisivo (Albuquerque, 2002). La innovación tecnológica es algo más que una alternativa o posibilidad competitiva, ya que constituye, de hecho, un imperativo para la organización productiva y empresarial. De ahí la importancia de que las gobernaciones provinciales y las intendencias municipales asuman un papel activo como agentes animadores o facilitadores para el acceso a las innovaciones tecnológicas, organizativas y sociales fundamentales para el tejido empresarial, mayoritariamente formado por emprendimientos de pequeña dimensión, los cuales no pueden acceder por sí solos a las exigencias necesarias para su modernización (Albuquerque, Op. Cit.).

INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

La integración productiva es una forma de cooperación interempresarial que permite a las pequeñas y medianas empresas incrementar su competitividad, al aumentar sus niveles de calidad y productividad y disminuir sus costos.

La integración productiva incluye dos formas no excluyentes entre sí: la integración horizontal y la integración vertical.

- Hablamos de integración horizontal cuando pequeñas empresas se agrupan para obtener economías de escala y potenciar su capacidad de mercado y de negocios a través de la realización de compras conjuntas, inversión o producción mancomunada, consolidación de oferta y comercialización colectivas para el acceso a nuevos mercados y desarrollo de servicios técnicos, tecnológicos o financieros de interés compartido.
- Por otra parte, existe integración vertical cuando pequeñas empresas establecen relaciones de proveeduría que garantizan una demanda estable y favorecen la asimilación de tecnologías, información y estándares de desempeño

de las empresas compradoras mediante la suscripción de contratos de suministro que incluyen compromisos comerciales de largo plazo, actividades de asistencia técnica, capacitación, transferencia tecnológica y apoyo financiero, entre otros (Albuquerque, Dini y Pérez, 2008).

JUSTICIA COMUNITARIA

El concepto que sustenta la idea de justicia comunitaria es el de Pluralismo Jurídico. El Pluralismo Jurídico significa, que junto al sistema estatal, existen otros sistemas autónomos e independientes que operan de forma paralela y alterna. Es decir, implica el reconocimiento de la existencia de otros sistemas no estatales de administración de justicia, como parámetros diferentes al ordenamiento jurídico, con el objeto de tratar, resolver y transformar los conflictos de la sociedad.

En este marco, la Justicia Comunitaria es un sistema de justicia alterno al sistema estatal, conformado por un conjunto de mecanismos y prácticas de convivencia social y de equidad, que se originan en unos valores propios, que rigen la conducta de los miembros de la comunidad y que tienen como objetivo principal la adecuada solución de los conflictos y satisfacción de intereses, en condiciones de igualdad, para todas las personas que componen la comunidad. Es un sistema informal, caracterizado porque las decisiones allí generadas son producto del consenso comunitario y no de la aplicación rígida de las normas jurídicas. Es un sistema de justicia que busca la participación de líderes autóctonos o autoridades dentro de las comunidades, su capacidad de incidencia en las relaciones comunitarias y en la resolución de sus conflictos, teniendo en cuenta sus costumbres y cultura, generando así, espacios para el diálogo y la concertación, donde debe prevalecer el individuo como ser humano y la construcción de una cultura de manejo, gestión y transformación pacífica de conflictos, sin necesidad de acudir a las instancias judiciales. Surge directamente de la comunidad, eso quiere decir que es ella misma la que crea un sistema de justicia propio, adaptado al espacio comunitario respectivo, configurado a partir de la necesidad que tienen dichas comunidades de autorregularse y poder dar solución a sus conflictos cotidianos.

En el desarrollo de la Justicia Comunitaria, se hace uso de unas herramientas y mecanismos comunitarios, con los cuales, las comunidades puedan resolver de manera no violenta y concertada sus propias controversias, sin necesidad de acudir, en todos los casos, a las instancias de la justicia ordinaria. Estos espacios para la gestión, tratamiento y transformación de los conflictos y problemas que surgen en el seno de las comunidades, constituyen la infraestructura social para la atención de la conflictividad y se manifiestan en formas organizativas, instancias ciudadanas e instituciones o entidades encargadas de prevenir y regular los conflictos en las sociedades (www.clacso.org.ar).

MICROFINANZAS

Las microfinanzas (Muñoz, 2006) son servicios financieros dirigidos a unidades socioeconómicas de pequeña escala, que son llevados a cabo a través de una multiplicidad de arreglos institucionales, basados en relaciones de proximidad y cuya operatoria utiliza mecanismos innovadores para lograr altas tasas de repago y dar soporte al manejo de la liquidez y de los riesgos de las unidades socioeconómicas atendidas, estableciendo relaciones duraderas aunque en base a actividades, por lo general, de corto plazo. Se refiere a la concesión de créditos para la generación de ingresos, así como al ahorro, los préstamos de emergencia, los seguros y otros servicios financieros para estos segmentos empresariales más débiles de la economía, tanto formal como informal. Las microfinanzas brindan además oportunidades para extender la protección social a mujeres y otros grupos vulnerables y pobres mediante regímenes de seguros de enfermedad y de vida.

Características:

- Son servicios financieros para pequeñas unidades socioeconómicas (generalmente, unipersonales o familiares).
- Son esencialmente créditos y depósitos de pequeñas cuantías (al menos, al principio).
- Existe una amplia y heterogénea cantidad de Instituciones que realizan actividades microfinancieras: bancos; organizaciones sin fines de lucro; cooperativas de crédito; organismos gubernamentales; entre otras.

- Por las facilidades de pago que otorgan, las tasas de cancelación de los microcréditos supera el 90% de los casos.
- Los bancos comunales o los grupos solidarios (basados en garantías cruzadas entre los miembros mutuamente responsables por las obligaciones contraídas), constituyen una de las mayores innovaciones dentro del campo microfinanciero.
- Contempla una serie de incentivos: la progresividad de los préstamos a lo largo del tiempo (sujeta al cumplimiento de requisitos como el pago en término); planes de pago basados en períodos breves y otros mecanismos que funcionan como sustitutos de las garantías que ayudan a mantener tasas de devolución cercanas al 100% (Morduch, 1999).

MODERNIZACION

La modernización representa un complejo proceso de cambios sociales, económico y político en que ocurren en una sociedad tradicional, transformándose en una sociedad moderna. Durante algún tiempo los valores, las estructuras y las relaciones que se observan en las principales economías occidentales, que se habían transformado en sociedades industriales y urbanas, fueron considerados como una sociedad moderna, un ejemplo a ser seguido (Siedenberg y otros, 2006).

Construye una unidad social en el sentido más completo, una totalidad. Para ello, primero había que construir la unidad teórica para luego llevarla a la práctica; la construcción teórica de un horizonte normativo, que luego era aplicado a realidades concretas. El progreso como idea típicamente moderna de evolución de las sociedades, se traduce en un afán por definir las leyes generales que rigen la evolución hacia la sociedad moderna (Madoery, 2008). En perspectiva temporal, el presente no sólo es más valioso que el pasado, sino que anuncia un movimiento incesante hacia lo mejor.

Ese proceso de transformación de una sociedad agraria tradicional para una sociedad urbana e industrial, ocurrió de forma concomitante en varios frentes: en la estructura económica, donde la importancia de las actividades agropecuarias y de extracción disminuyó, y comenzaron a predominar actividades indus-

triales y de prestación de servicios. De este modo, la sociedad se tornó cada vez más urbana, propiciando la diversificación de profesiones y el surgimiento de nuevas clases y estructuras sociales (Caiden y Caravantes, 1988).

A fines de la década de 1950, las ideas sobre modernización de sociedades o economías tradicionales ganaban un espacio teórico, con la publicación de la obra de Rostow (1960) sobre los niveles de crecimiento económico. Según ese autor, el pasaje de una sociedad tradicional para una sociedad moderna (desarrollada) atraviesa por necesariamente cinco etapas sucesivas: la sociedad tradicional, las precondiciones para el arranque (take-off), la marcha para la madurez y la era del consumo en masa. Las principales críticas hechas a esta concepción teórica de desarrollo dicen respecto: a la línea del proceso; la fijación de las sociedades occidentales, capitalistas e industrializadas como parámetro de modernidad; a la falta de una definición más precisa sobre lo que sea una sociedad tradicional, generalizando todo lo que se encuadraba en los parámetros de una sociedad moderna; y el énfasis de las estructuras internas como bloqueadores del desarrollo (Siedenberg, 2006).

OBSERVATORIOS LOCALES DE EMPLEO

Los Observatorios Locales de Empleo son una herramienta que trata de ofrecer datos sobre el desarrollo territorial y detectar las potencialidades productivas y de empleo en los diferentes ámbitos territoriales. Normalmente suelen elaborar indicadores socioeconómicos e informes del territorio, y realizar estudios e investigaciones que ayuden a identificar oportunidades productivas y de empleo local (Albuquerque, Dini y Pérez, 2008).

ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Tal como señala la Red latinoamericana de información para el Desarrollo Territorial (conformada por México, Venezuela y Colombia), en su página web, una de las definiciones de mayor aceptación es la dada por la Carta Europea de Ordenación del Territorio, firmada por los países representados en la Conferencia Europea de Ministros Responsables de Ordenamiento Territorial –CEMAT–, la cual define al

Ordenamiento Territorial, (Land-use planning) como “la expresión espacial de las políticas económicas, sociales, culturales y ecológicas de la sociedad. Es a la vez una disciplina científica, una técnica administrativa y una política concebida como un enfoque interdisciplinario y global, cuyo objetivo es un desarrollo equilibrado de las regiones y la organización física del espacio según un concepto rector” (Consejo de Europa, 1993). Este objetivo se logra a partir de estrategias de planificación del uso de la tierra en las escalas locales (Urbanas y rurales municipales) que se combinan con estrategias de planificación del desarrollo regional y de integración territorial en los ámbitos estatales, regionales y nacionales.

Gómez Orea (2001) señala que “la Ordenación del Territorio es la proyección en el espacio de las políticas, social, cultural, ambiental y económica de una sociedad” y “responde a un intento de integrar la planificación socioeconómica con la física”.

El Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales de Venezuela, define Ordenamiento como “los usos de las diferentes zonas que conforman el espacio físico nacional de acuerdo a sus características intrínsecas y a los objetivos de desarrollo que se aspira alcanzar dentro de un horizonte de tiempo pre-determinado”.

La Ley Orgánica Para la Ordenación del Territorio, de Venezuela, señala “la Ordenación del Territorio la regulación y promoción de la localización de los asentamientos humanos, de las actividades económicas y sociales de la población. Así como el desarrollo físico-espacial, con el fin de lograr una armonía entre el mayor bienestar de la población, la optimización de la explotación y uso de los recursos naturales y la protección y valorización del medio ambiente, como objetivos fundamentales del desarrollo regional”. En Colombia una de las definiciones dice que el Ordenamiento Territorial es “el proceso que comprende un conjunto de acciones concertadas, emprendidas por la Nación, las entidades territoriales y las divisiones administrativas territoriales, para ajustar la división político administrativas de la Nación a las disposiciones de la Constitución, disponer los instrumentos para gobernar el territorio bajo su jurisdicción y para regular la transformación, ocupación y utilización del espacio de acuerdo a la estrategia de desarrollo social, económico, cultural, y en armonía con el medio ambiente.

Salinas Chávez (Cuba), menciona que el Ordenamiento “es un equilibrio razonable entre uso y conservación de recursos, es decir, el punto de correspondiente a una máxima utilización de los mismos sin que se produzca una disminución en su nivel de calidad”. La Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (México), define al Ordenamiento Ecológico como el instrumento de política ambiental cuyo objeto es regular o inducir el uso del suelo y las actividades productivas, con el fin de lograr la protección del medio ambiente y la preservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, a partir del análisis de las tendencias de deterioro y las potencialidades de aprovechamiento de los mismos. Para la Secretaría de Desarrollo Social (México), la Ordenación del Territorio es “la noción conceptual que engloba, dentro de eficiencia económica del territorio garantizando la cohesión política, social y cultural de sus habitantes en condiciones de Sustentabilidad. Este proceso tiene connotación: económica, política, estratégica y social para eficientar la administración del territorio. Es una política que engloba, dentro de la Ciencia Regional, a los conceptos mayores del medio ambiente y desarrollo, ofreciendo una respuesta institucional en el sentido de administración del territorio más eficiente. (Extracto de la página web de la Red <http://reliot.ine.gob.mx>)

PACTO GLOBAL

Es una iniciativa de Naciones Unidas destinada a promover la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la ciudadanía corporativa. Ya participan a nivel mundial más de 4000 empresas de 90 países. El objetivo es contribuir a salvaguardar el crecimiento económico mediante la promoción de un conjunto de derechos o valores universales. Pueden participar todas las empresas con intención de ser socialmente responsables y que quieran internalizar los Principios del Pacto.

Para participar del Pacto Global, las empresas deben mostrar, a través de una carta de adhesión firmada por el CEO, gerente general o propietario de la firma, que están decididos a incorporar los Principios del Pacto Mundial en las actividades diarias de las empresas. Luego de la firma de la carta de adhesión, las empresas deben anualmente presentar un informe (la Comunicación de Progreso) con los avances produ-

cidos en la implementación de los Principios.

El Pacto Mundial es voluntario, se fundamenta en la transparencia y la buena fe de las empresas que asumen el compromiso público de trabajar en el marco de los Principios promovidos por Naciones Unidas. Las ventajas de formar parte de la red del Pacto Mundial son:

- Demostrar una posición de liderazgo.
- Compartir experiencias y aprendizajes.
- Aumentar oportunidades comerciales.
- Participar de diálogos de políticas orientados a la resolución de problemas críticos.
- Acceder a herramientas de capacitación en RSE.
- Aliarse con las Naciones Unidas.
- Formar parte de la red más grande de RSE del mundo.

PRINCIPIOS

Principio N° 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.

Principio N° 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

Principio N° 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.

Principio N° 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio N° 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio N° 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Principio N° 7. Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

Principio N° 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio N° 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio N° 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

PACTO SOCIOTERRITORIAL

Como parte fundamental de una estrategia territorial de desarrollo hay que crear condiciones favorables desde el punto de vista institucional, a fin de construir entornos territoriales facilitadores de la incorporación de innovaciones y nuevos emprendimientos. Para ello hay que fomentar la cultura emprendedora local, la concertación público privada y el resto de condiciones para la gobernanza en el desarrollo local. En este sentido, hay que insistir en que el concepto de instituciones no se refiere únicamente a organizaciones, sino a redes, normas y reglas explícitas o implícitas de comportamiento humano en un territorio. La estrategia de desarrollo local debe orientarse a asegurar mejores condiciones de vida de la población local, tratando de centrarse fundamentalmente (pero no exclusivamente) en la mejor utilización de los recursos locales, a fin de promover nuevas empresas y puestos de trabajo locales. Para ello pueden utilizarse las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información, así como la reorganización de los procesos productivos locales según la orientación hacia los mercados. La construcción de una oferta territorial apropiada de servicios de apoyo a la producción⁵ es parte esencial de la estrategia de desarrollo territorial. Para facilitar la construcción de dicha oferta territorial de factores de innovación tecnológica y de gestión en la base económica local de PYMES y microempresas se hace preciso un trabajo importante de animación social, el cual puede ser desempeñado de forma eficiente por las Administraciones Locales, a fin de convocar a la participación de los diferentes agentes sociales territoriales, tanto del sector público como del sector privado y del sector solidario. De esta forma, se posibilita y se concreta el importante ejercicio de concertación estratégica entre actores sociales que se precisa para la construcción del “entorno innovador” apropiado, cuyo contenido debe plasmarse en el correspondiente Pacto Territorial por el Desarrollo Local en torno a componentes estratégicos como son el desarrollo económico local, la cohesión social, la mejora de la calidad de vida y el desarrollo sostenible ambientalmente.

Todo ello precisa, por tanto, la creación de institucionalidad bajo diferentes formas posibles, ya que no hay nunca una receta a seguir en este proceso de animación social para el desarrollo local. Como puede deducirse de todo esto, la existencia de una

adecuada visión de la importancia de las políticas de fomento económico local por parte de las estrategias nacionales de desarrollo constituye un ingrediente decisivo. No obstante, la evidencia empírica muestra que en la mayoría de los casos, las iniciativas de desarrollo económico local o las iniciativas locales de empleo, han ido surgiendo básicamente por el empuje desplegado por los actores locales y regionales, sin demasiados apoyos (y a veces a pesar de la oposición) de las Administraciones centrales, celosas de sus competencias y reacias a distribuciones de poder entre las instancias inferiores y siempre lentas en apreciar la naturaleza de la actual fase de transición por la que atraviesan los procesos productivos y de gestión. Las iniciativas de desarrollo económico local deben institucionalizarse mediante los necesarios acuerdos de tipo político y social en los ámbitos territoriales correspondientes. La búsqueda de pactos locales de carácter suprapartidario y con la mayor participación posible de actores territoriales tiene como finalidad dotar a dichas iniciativas de los mayores niveles de certidumbre ante los posibles cambios políticos. La presencia del sector privado empresarial en la institucionalidad para el desarrollo local tiene también esa funcionalidad, a fin de evitar la incertidumbre provocada por los cambios de responsables políticos locales. Por su parte, la presencia de los responsables públicos en dicha institucionalidad para el desarrollo local trata de dotar a todo el proceso de la suficiente perspectiva de medio y largo plazo, lo que no siempre se logra con la búsqueda de beneficios empresariales de corto plazo. Las disputas electorales y las diferencias partidarias no deberían interferir en el despliegue de las iniciativas de desarrollo económico local concertadas por los diferentes actores sociales y económicos. Para ello resulta necesario que entre la ingeniería institucional propia de estas iniciativas se incorpore la firma de acuerdos territoriales suprapartidarios a favor del desarrollo local y el empleo. ((Albuquerque, Dini y Pérez, 2008). Ejemplo de este tipo de Pactos son los Acuerdos Territoriales por el Empleo promovidos por el Programa Más y Mejor Trabajo de la Argentina; la creación de los Consejos de Desarrollo territorial en la experiencia del Programa Chile Emprende, entre otros.

PATRIMONIO

Se denomina Patrimonio al conjunto de bienes mate-

riales y espirituales creados por una comunidad a lo largo de su historia; y Patrimonio cultural al conjunto de bienes culturales que forman parte de una sociedad, y constituyen el legado y sustento de la memoria histórica y de la identidad cultural de un grupo social.

El patrimonio cultural de cada grupo social se integra de elementos tangibles e intangibles. Se construyen históricamente, como resultado de las interacciones sociales y, mediante una relación dialéctica, otorgando especial sentido de pertenencia e identidad a la sociedad que los originó .

PRINCIPIO DE SUBSIDIARIEDAD DEL ESTADO

Las decisiones y acciones deben ejecutarse en el nivel más próximo al ciudadano; la política como gestión pública, que se pueda hacer a nivel local, no debe ejercerse por ámbitos estatales superiores (Boisier, 2001).

REDES DE EMPRESAS

Sobre la base de la definición propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industria (ONUDI), podemos definir “red” como un conjunto de empresas independientes de un mismo sector y de una misma localidad que deciden colaborar de forma voluntaria, sin perder su independencia, para alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr actuando de manera aislada (www.onudi.org.uy).

Una red de empresas puede definirse como el sistema de relaciones o contactos que vincula a las empresas o actores entre sí, y cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, información o tecnología. Desde la perspectiva de la actividad económica se trata de relaciones entre empresas o empresarios que permiten el intercambio de bienes, servicios o conocimientos. Las redes empresariales tratan de estimular la creación y consolidación de acciones colectivas entre grupos de empresas. Se trata de empresas independientes, que se asocian voluntariamente para alcanzar un objetivo común que no podrían lograr actuando de forma individual. Estas pueden ser:

a) Redes horizontales

Las redes horizontales constituyen un conjunto de empresas que operan en el mismo ámbito productivo y que generalmente están localizadas en el mismo territorio. Estas empresas cooperan para alcanzar economías de escala que les permiten reducir el costo de los insumos o acceder a nuevas tecnologías y a mercados más exigentes o de mayores volúmenes de producción. La modalidad de coordinación en estos casos va desde la unión informal entre las empresas que conforman el grupo, hasta la constitución de una entidad común que se encarga de coordinar los negocios asociativos.

b) Redes Verticales

Las redes verticales se refieren a vinculaciones entre grandes empresas clientes y pequeños proveedores, o entre grandes productores y pequeños clientes distribuidores. En términos generales, el desarrollo de relaciones de cooperación entre eslabones adyacentes de la cadena productiva suele acrecentar la eficiencia de los mecanismos de proveeduría o distribución. La modalidad de coordinación varía, dependiendo de quien impulse el proyecto. Los dos casos más frecuentes son:

- Una gran empresa cliente (productora) selecciona proveedores (clientes distribuidores) a los que invita a participar en un plan de mejora para integrarse con mayor eficacia en su red de producción (distribución).
- Un conjunto organizado de pequeños proveedores (clientes distribuidores) se asocian para proponer una nueva relación de proveeduría (distribución) a la empresa cliente (productora) (Vázquez Barquero, 1999).

REDES SOCIALES

Dentro de la sociología de las organizaciones, las redes son vistas como un factor importante en el cumplimiento de los objetivos propuestos por las organizaciones. Algunos estudiosos las observan como freno porque desvirtúan los canales establecidos para lograr los objetivos, en tanto otros visualizan las redes como multiplicadoras de un ambiente favorable de trabajo promoviendo el aumento de su producti-

vidad. Otras concepciones analizan las redes como mecanismos informales creados por los actores para sortear los obstáculos derivados de la rigidez de las estructuras sociales. Por ejemplo, los intercambios de ayuda mutua entre miembros de una familia proveen a sus integrantes de servicios (tales como el cuidado de los menores o el préstamo de dinero) o productos (alimentos, vestimenta o remedios) que de otro modo no pueden alcanzar. De este modo, la red funciona como abastecedora y facilitadora de la reproducción de la familia y sus integrantes. Lo mismo ocurre entre distintas familias, entre organizaciones comunitarias, etc. Existen tres elementos que se suelen mencionar como los más relevantes para el comportamiento de los actores en las organizaciones: la proximidad, la igualdad de posición y la centralidad. La influencia social que facilita el contacto directo (o proximidad) entre las personas en un grupo cohesionado o sentido de pertenencia puede contribuir a desarrollar percepciones y juicios similares respecto de su entorno inmediato. La participación en un grupo genera el refuerzo de las normas y la convergencia de los juicios personales acerca de la realidad, especialmente en redes sociales de carácter afectivo. La igualdad de posición puede también conducir a la adopción de puntos de vista, actitudes y comportamientos similares (Burt, 1980). Los actores que ocupan posiciones equivalentes en una organización se enfrentan a presiones y limitaciones similares que derivan de su relación relativamente parecida respecto de otros actores y, por tanto, suelen desarrollar percepciones del entorno e identidades similares, incluso sin tener contacto directo entre ellos. Los actores que ocupan posiciones centrales suelen estar bien situados para influir sobre las percepciones que tienen otros actores de la realidad inmediata a través de dos mecanismos: influencia social y control del flujo informativo. Mientras los actores que se encuentran en posiciones semejantes suelen experimentar el mismo proceso de formación de la identidad organizacional, los actores centrales en una red social tienen la capacidad de influir en las actitudes e identidades de otros actores en posiciones no equivalentes. El efecto de la centralidad en la influencia social suele depender del tipo de la relación entre actores (Andrew, Basler y Collier, 2002).

SISTEMA DE INFORMACIÓN TERRITORIAL

El sistema de información territorial debe servir para difundir los atractivos territoriales, y para reforzar los elementos de identidad territorial. La utilización de los modernos Sistemas de Información Geográfica (GIS) constituye una herramienta fundamental para el trabajo en los proyectos de desarrollo territorial.

Cualquier proyecto de desarrollo económico territorial debe dotarse de un sistema de información territorial capaz de recopilar y ordenar la información estratégica relevante en aspectos como los siguientes:

- Censo de establecimientos o unidades productivas y su localización territorial.
- Eslabonamientos productivos entre las empresas e instituciones vinculadas en los agrupamientos de empresas más significativos del perfil productivo territorial.
- Delimitación del mercado de trabajo local.
- Inventario de recursos naturales y ambientales.
- Grado de vinculación entre el sistema de formación de los recursos humanos y las necesidades productivas locales.
- Oferta de servicios de capacitación empresarial y tecnológica y sistema territorial de investigación y desarrollo para la innovación local (I+D+i).
- Estructura social y política local.
- Gestión pública territorial (local y regional).
- Capital social y gobernanza territorial.
- Patrimonio cultural y rasgos de la cultura local.
- Organizaciones representativas de empresarios y trabajadores (Albuquerque, 2008).

SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES

El concepto de sistema productivo local alude a las características y elementos que intervienen en la actividad productiva en una determinada sociedad o territorio. Se trata del conjunto de aspectos que integran el proceso de transformación productiva en sentido amplio, en el cual se utilizan recursos y factores productivos diversos (recursos humanos, recursos naturales, información, maquinaria, tecnologías, recursos financieros, infraestructuras, etc.) con el fin de obtener una determinada cantidad de productos (bienes y servicios) para el consumo.

Se define como el conjunto de los actores productivos e instituciones que pertenecen a una determinada localidad histórica y geográficamente determinada y que participan en los procesos de desarrollo económico de la misma. A diferencia del cluster, la dimensión sectorial no es relevante y la característica esencial que determina la pertenencia de un sujeto al sistema es su localización geográfica y su adhesión al sistema de tradiciones, valores y normas que conforman la comunidad considerada. Aunque el énfasis esté puesto en los actores productivos, también resultan de extrema importancia los elementos sociales, culturales y políticos que determinan la capacidad de los miembros de la comunidad para dialogar y actuar de forma mancomunada (Vázquez Barquero, 1999).

SOCIEDAD LOCAL

Pírez (1995) sostiene que la sociedad local significa un recorte dentro de la sociedad, dentro de una unidad social mayor. Si sociedades nacionales, son unidades sociales que se auto – reproducen, atendiendo los condicionamientos que los procesos globales provocan sobre las sociedades nacionales, a través de una estructura social nacional y un sistema de relaciones políticas, lo local, como sociedad, es una unidad parcial con cierta capacidad de reproducción, dentro de la unidad mayor. En ella existen individuos y grupos con poderes diferenciados (actores) que dependen de su ubicación dentro del sistema de relaciones sociales.

Arocena (1995), por su parte, advierte que no toda subdivisión de un territorio nacional es una sociedad local, sino que un territorio es sociedad local, cuando conforma un sistema de relaciones de poder constituido en torno a procesos locales de generación de riqueza, pero además cuando es portador de una identidad colectiva expresada en valores y normas interiorizadas por sus miembros. Por lo tanto, sociedad local es un conjunto de individuos y grupos con poderes diferenciados, en función de riqueza, normas y valores. Las diferencias entre actores se objetivan (en recursos, tipos de bienes, posiciones sociales de los actores), se institucionalizan en reglas de juego formales e informales y se subjetivan en modos de pensar, modos de hablar, de relacionarse, de ver (puntos de vista) propios de la posición social de cada actor (Madoery, 2008).

TERRITORIO

Es todo recorte de la superficie terrestre, pero no cualquier territorio interesa desde el punto de vista del desarrollo. Se visualiza al territorio como una construcción política y social a partir las relaciones que se establecen entre los actores y de cómo estos logran potenciar y movilizar los recursos existentes. Sergio Boisier (2001) distingue entre:

- a) **Territorio natural:** el marco físico.
- b) **Territorio construido:** es el espacio construido, superficie simbolizada, dotada de significado (geografía). Espacio de intervención, ordenamiento, vertebración (urbanismo). Es el ámbito de especialización productiva, de externalidades, proximidad y de procesos organizativos y de aprendizaje (economía). Es el lugar de identidad, de pertenencia, contexto donde la cultura y otros rasgos locales no transferibles se han ido sedimentado y afirmando en el tiempo (antropología). Es el entorno donde se fraguan las relaciones sociales y económicas, de interacciones múltiples y constitución de actores (sociología). Entorno donde las instituciones públicas y privadas interactúan para regular la sociedad (administración) (Boisier, 2001).

VISIÓN

Es el **sueño alcanzable a largo plazo**, el futuro aspirado.

Nos dice hacia dónde nos dirigimos, qué queremos lograr

Es la **brújula** que nos guiará. Aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia.

La visión debe ser clara, suficientemente específica para poder medir/evaluar los impactos de la organización.

Debe ser positiva e inspiradora, que haga que los empleados la sientan suya y se motiven a trabajar para lograrla. Debe existir un balance entre lo ambicioso y lo realista.

Aunque no pudiera estar concretamente formulada, lo importante es **que transmita la ilusión necesaria** para cohesionar los esfuerzos (Cotorruelo Menta, 2001).

BIBLIOGRAFÍA

Agudelo, Santiago (1993) Certificación ocupacional. Manual didáctico. Cinterfor/OIT, Montevideo.

Albuquerque (2001) Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: un análisis comparativo. Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina (CEPAL) y Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), Santiago de Chile.

Albuquerque (2003) Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local, artículo incluido en la consultoría de capacitación en "Desarrollo territorial y gestión del territorio", promovida por la Unión Europea y realizada por el autor en la Serena, región de Coquimbo, Chile, 24-30 de agosto de 2003.

Albuquerque, Francisco (2004) Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. En: Revista de la CEPAL, N° 82, pp. 157-171, Santiago de Chile.

Albuquerque, Francisco (1998) Cambio tecnológico, globalización y desarrollo económico local. Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid.

Albuquerque, Francisco (1998) Metodología y planificación del desarrollo económico local. Instituto de Desarrollo Regional, Sevilla.

Albuquerque, Francisco (1999) Desarrollo Económico Local en Europa y América Latina. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid.

Albuquerque, Francisco (2002) Desarrollo Económico Territorial. Guía para agentes. Instituto de Desarrollo Regional. Fundación Universitaria, Sevilla.

Albuquerque, Francisco (2008) Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Instituto de Desarrollo Regional, Sevilla.

Albuquerque, Francisco, Marco Dini, Rosana Pérez (2008): Guía de aprendizaje FOMIN sobre proyectos de integración productiva y desarrollo económico territorial, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla, Instituto de Economía, Geografía y Demografía, CISC, CYTED, BID FOMIN, Sevilla.

Alforja (1996) Técnicas participativas para la educación popular. Editorial Lumen -Hvmanitas, Buenos Aires.

Amín, Ash and Thrift, Nigel (1995) Institutional issues for the European regions: from markets and plans to socioeconomics and powers of association. *Economy and Society*, Volume 24, Number 1, February.

Andrew, Steven. Basler, Carleen y Collier, Xavier (2002) Redes, cultura, e identidad en las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS) Núm. 97: 31 - 56*. En: http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_097_04.pdf

Arocena, José (1995) El Desarrollo Local, un desafío contemporáneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana, Universidad Católica del Uruguay, Editorial Nueva Sociedad, Venezuela.

Aronne, Elsa (1998) Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Políticas y programas sociales. Subsecretaría de Desarrollo Social, Mendoza.

Avritzer, Leonardo (2003) O orçamento participativo e a teoria democrática: um balanço crítico. En: Avritzer, L., Navarro, Z. (orgs) *A inovação democrática no Brasil: o orçamento participativo*. Ed. Cortez, São Paulo.

Banco Mundial (1994) Cultural Heritage Assessment. Sourcebook Update Number 8. Washington D.C., Septiembre.

Barboza Flores, Sonia (1998) Incubación de Empresas de Base Tecnológica, la Experiencia de Costa Rica. Ponencia presentada al XII Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial. En: www.lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/ponencia

Barreiro Cavestany, Fernando (2008) Capital Social y Desarrollo Territorial. En Albuquerque, Francisco: *Guía de Aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Instituto de Desarrollo Regional, Sevilla.

Barrera, E. (2006) Turismo rural: nueva ruralidad y empleo rural no agrícola. CINTERFOR/OIT, 2006 Montevideo

- Beck, Ulrich (1998) ¿Qué es la globalización? Editorial Anagrama, Buenos Aires.
- Benko, Georges (1999) Espacio de las representaciones, representaciones del espacio: una relectura sobre el imaginario. En: Economía, Sociedad y Territorio, julio-diciembre, Vol. II, nº 6. El Colegio Mexiquense, Toluca.
- Bisang, Roberto (2008) Competitividad y Territorio Exposición en la 1º Reunión del Foro de Competitividad de la Ciudad de Rosario, Argentina. Mayo.
- Boisier, Sergio (1999) El retorno del actor territorial a su nuevo escenario. En: http://www.econ.uba.ar/planfenix/economias_regionales/
- Boisier, Sergio (2001) ¿De qué estamos hablando? en Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001.
- Boisier, Sergio (2002) ¿Y si el desarrollo fuera una emergencia sistémica? En: Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 27. Octubre, Caracas.
- Boisier, Sergio (2003) El desarrollo en su lugar (El territorio en la sociedad del conocimiento), Universidad Católica de Chile, Serie Geolibros, Santiago de Chile.
- Bourdieu, Pierre (1993) Cosas dichas. Gedisa. Barcelona.
- Bourdieu, Pierre (1997) Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción. Barcelona, Anagrama.
- Bourdieu, Pierre (2000) Poder, derecho y clases sociales. Editorial Desclée de Brouwer, País Vasco.
- Brass, D. J. y Burkhardt, M. (1992): "Centrality and power in organizations." In Nohria, N. and Eccles, R. G. (eds.): Networks and organizations: Structure, form, and action. Harvard Business School Press.
- Burt, M.R. (1980). Cultural Myths and supports for rape. En: Journal of Personality and Social Psychology. 38 (2): 217-230.
- Cabannes, Yves (2004) ¿Qué es y como se hace el Presupuesto Participativo? 72 respuestas a preguntas frecuentes sobre Presupuestos participativos Municipales. PGU-ALC, UN-HABITAT, UNDP. Quito.
- Cabannes, Yves (2003) Presupuesto Participativo: marco conceptual y análisis de su contribución a la Gobernanza urbana y a los objetivos de desarrollo del milenio. En: Serie: Cuadernos de Trabajo, No. 139, Quito, Octubre.
- Cabannes, Yves (2005) Presupuesto Participativo y finanzas locales. Documento base. Alcaldía Municipal de Porto Alegre, RED URBAL 9, Segunda versión ampliada, Mayo.
- Caiden, Gerald y Caravantes, Geraldo (Orgs.) (1988) Reconsideración del concepto de desenvolvimiento. Editora da Universidade de Caxias do Sul-EDUCS, Caxias do Sul, p. 45-70.
- Casarotto Filho, Nelson; Pires, Luiz Henrique (2001) Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global. 2ª. Ed. Atlas, São Paulo.
- Castells, Manuel y Borja, Jordi (1996) Local y Global. Ed. Taurus, Barcelona.
- Castells, Manuel y Mollenkopf, John, (1992) Conclusion: Is New York a dual city? En: Castells, M. y Mollenkopf, J, Dual City. Restructuring New York, Russell Sage Foundation, New York.
- Chavarría, H. y Sepulveda, S. (2001). Factores no económicos de la Competitividad. San José, Costa Rica. Cuaderno técnico nº 18 de IICA. 32 p.
- Coleman J. S. Foundations of Social Theory. Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Mass. 1990.
- Cook, Karen S., Emerson, Richard M. (1984) Exchange Networks and the Analysis of Complex Organizations. Research in the Sociology of Organizations 3:1-30.
- Costamagna, Pablo (2001) Desarrollo Económico Local "La Experiencia Rafaelina" En Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental.

Costamagna, Pablo (2005) Políticas e Instituciones para el Desarrollo Económico Territorial. El caso de Argentina. Programa CEPAL – ILPES – GTZ, mimeo.

Cotorruelo Menta, Romeo (1995) Planificación y Gestión estratégica del Desarrollo Local Cuadernos de Aguilar, texto N° 5, Aguilar de Campo.

Cotorruelo Menta, Romeo (2001) Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local. Artículo publicado en Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario.

Dabat, Alberto (2000) Globalización: capitalismo informático-global y nueva configuración espacial del mundo. Mimeo Universidad Nacional Autónoma de México.

Dallabrida, Valdir R.; Becker, Dinizar F. gobernación territorial – el primer paso en la construcción de un propuesta teórico-metodológica. Desenvolvimiento en cuestión, año 1 n. 2. Ijuí: UNIJUI, jul/dic. /2003a, 73-98.

Davis, Jonh H.; Goldberg, Tay. A concept Of Agriusiness. División od Resarch. Graduate School Of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.

Delnet Noticias (2004) Planificación Estratégica Urbana. Conceptos y Prácticas. Número 33, Enero - Febrero. Centro Internacional de Formación de la OIT

Di Meglio, Roberto (2004). Desarrollo Económico Territorial y Empleo. Documentos OIT, Ginebra.

DI PIETRO, L. (1999), El desarrollo local. Estado de la cuestión, FLACSO, Buenos Aires.

Ducci, María Angélica (1997) El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, CINTERFOR, Montevideo.

Dunning, John (1993) Multinacional Enterprises and the Global Economy, Reading, Addison Wesley.

Dupuy, Jean Claude y Gilly, Jean Pierre (1997) Aprendizaje colectivo y dinámicas territoriales. En Vázquez

Barquero, Antonio, Garófoli, Gioachino y Gilly, Jean Pierre: Gran Empresa y Desarrollo Económico, Editorial Síntesis, Fundación Duques de Soria, Madrid.

Ferraro, Carlo y Costamagna, Pablo (2000) Entorno institucional y Desarrollo Productivo Local. La importancia del ambiente y las instituciones para el desarrollo empresarial. El caso de Rafaela. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, LC/BUE/R: 246, Buenos Aires.

Ford, Alberto (2008) Proyecto Sistema Inter-Municipal de Capacitación. En: Planificación y Gestión Local Participativa Red N° 9”, Programa URBAL. Dimensión Territorial/ Ciudad Responsable Rosario. Rosario, abril.

Fundación DEMUCA (2009) Guía de herramientas municipales para la promoción del desarrollo económico local. San José, Costa Rica.

García Canclini, Néstor (1999), “La Globalización imaginada”. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.

García, Dora Elvira (2000) La Identidad Construida En Comunidad. Acerca De La Posibilidad de Repensar El Multiculturalismo. En: www.salvador.edu.ar

Grundman, Gesa y Stahl, Joachim (2002) Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Fundación Agrecol Andes, Quito.

Hirschman, Albert (1957) The Strategy of Economic Development. Yale University Press, New Haven, y Hirschman, A (1977) En: Essays on Economic Development and Cultural Change in honor of Bert Hosenitz, vol, 25, supplement, University of Chicago Press, Chicago.

Ianni, Octavio (1998) La sociedad global. Editorial Siglo XXI, Buenos Aires.

Irigoin, M.; Vargas, F., (2002) Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. CINTERFOR/OIT, Montevideo.

Lewis, Jordan. Alianzas estratégicas: estructurando y administrando socios para el aumento de lucro. San Paulo: Pionera, 1992.

- Madoery, Oscar (2005) Políticas locales de desarrollo en Argentina. En: Revista Política y Gestión, Universidad Nacional de San Martín, Ed. Homo Sapiens, Buenos Aires.
- Madoery, Oscar (2000) El proyecto local como alternativa al desarrollo. Mimeo. Rosario.
- Madoery, Oscar (2001) El Valor de la Política de Desarrollo Local. En: Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. (comp.), "Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local", Homo Sapiens Ed., Rosario 2001
- Madoery, Oscar (2003) La formación de actores de desarrollo, desde la perspectiva endógena. En: www.CEDeT.edu.ar/biblioteca/articulos
- Madoery, Oscar (2005) La "primera generación" de políticas locales de desarrollo en Argentina: Contexto, características y desafíos. En: www.CEDeT.edu.ar/biblioteca/articulos
- Madoery, Oscar (2008) Cinco Interrogantes Fundamentales del Desarrollo Endógeno. En: Revista Prisma Nº 22 de la Universidad Católica del Uruguay. Montevideo.
- Madoery, Oscar (2008) Otro desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones. Unsamedita, Buenos Aires.
- Madoery, Oscar y Romero, María del Huerto (1997) Ciudades y Regiones frente a las transformaciones globales. En Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Instituto Nacional de la Administración Pública, Madrid, España, Septiembre /Diciembre.
- Mancero, Xavier (2001) La medición del desarrollo humano: elementos de un debate, serie estudios estadísticos y prospectivos. CEPAL, División de Estadística y Proyecciones Económicas, N° 11, Santiago de Chile.
- Marshall, Alfred. Principios de Economía. San Paulo: Abril Cultural, 1982.
- Marshall, Thomas y Bottomore, Tom (1998) Ciudadanía y clase social. Alianza, Madrid.
- Martí, Joel (2005) Participación y desarrollo comunitario en medio urbano, Experiencias y reflexiones. Construyendo ciudadanía 7. Madrid, Ed.
- Matus Carlos (1969) Estrategia y plan. Silgo XXI editores, México.
- Matus, Carlos (1987) Política, Planificación y Gobierno. ILPES, Fundación ALTADIR, Caracas.
- Mayntz, Renate (2001) El Estado y la Sociedad Civil en la Gobernanza Moderna. En: Revista CLAD Reforma y Democracia nº 21. Octubre 2001, Caracas.
- Mcpheerson, C. B. (1981) La democracia liberal y su época. Alianza Editorial, Madrid.
- Mertens, Leonard (1996) Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, CINTERFOR/OIT.
- Mesnner, Dirk (1996) Dimensiones espaciales de la competitividad internacional. En: Redes y Regiones, una nueva configuración, Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Año 2 Número 3, México.
- Mesopartner (2003) Participatory Appraisal of Competitive Advantage (PACA): Impulsando Iniciativas para el Desarrollo Económico Local. Documento de trabajo nº 1. En: www.mesopartner.com
- Meyer-Stamer, J.; Messner, D.; Esser, K.; Hillebrand, W. (1994). Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín, Alemania, Berlín 1994.
- Milton y Dolto en Siedenberg, Dieter R. (Coor.)(2006) Diccionario del Desarrollo Regional. EDUNISC, Santa Cruz del Sur.
- Mochi, Prudencio "Los pactos territoriales para el desarrollo local: aproximaciones de una política pública en México de promoción de polos tecnológicos para la industria del software en México". Ponencia Presentada en XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007.

- Morduch, Jonathan (1999) The role of subsidies in microfinance: evidence from the Grameen Bank. *Journal of Development Economics*, Elsevier, vol. 60(1), pages 229-248, October.
- Morin y Kern (1993) en Siedenberg, Dieter R. (Coor.) (2006) *Diccionario del Desarrollo Regional*. EDUNISC, Santa Cruz del Sur.
- Muñoz, Ruth (1998) Alcance de las microfinanzas para el desarrollo local. Microcrédito en el Conurbano bonaerense: un análisis de casos. Tesis Final de Maestría. En: www.ungs.edu.ar
- Nisbet (1967) en Siedenberg, Dieter R. (Coor.) (2006) *Diccionario del Desarrollo Regional*. EDUNISC, Santa Cruz del Sur.
- Nonaka, I. and Byosiére, P. H. R. (1999) Organizational Knowledge Creation. In M. Dierkes, I. Nonaka and J. Child (Eds.): *Handbook of Organizational Learning*, Oxford University Press.
- O'Donnel, Guillermo (2000) El Estado filtro. En: *Diario Clarín*, Domingo 23 de enero, Suplemento Zona.
- O'Donnell, Guillermo (1986) *El Estado Burocrático Autoritario*. Bs As, Ed. de Belgrano.
- Ohmae, Kenichi (1995) *El despliegue de las Economías Regionales*. Editorial Deusto, Bilbao.
- ONU (1948) *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. En: <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- Organización Internacional del Trabajo (2007) *Manual de promotores de Desarrollo Económico Territorial y Empleo*. OIT, Buenos Aires.
- Pereda, Carlos (1999) *Crítica de la Razón Arrogante*. Ed. Taurus, Alfaguara, México.
- Perego, Luís Héctor (2003) *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales, Un modelo integrado y replicable de clusters productivos*. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Petrella, Ricardo (1996) *Los límites a la competitividad. Cómo se debe gestionar la aldea global*. Editorial Sudamericana, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- Pírez, Pedro (1995) *Actores sociales y gestión de la ciudad*. En: *Ciudades*, Red Nacional de Investigación Urbana, Año 7, N° 28, octubre-diciembre, México.
- Porter, Michael (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York
- Porter, Michael (1999) *Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto, Bilbao.
- Porter, Michael (2000) *Los clusters y la competencia*. Disertación en el Seminario Globalización, Desarrollo Local y Redes Asociativas. Instituto Provincial de Acción Cooperativa, Buenos Aires.
- Porter; Michael E. *Competición – on competition: estrategias competitivas esenciales*. Río de Janeiro: Campus, 1999.
- Prats, Joan. (1999) *La dimensión institucional del desarrollo humano*. Instituto Internacional de Gobernabilidad, Barcelona, documento de trabajo N° 4.
- Programas de Naciones Unidas para el Desarrollo (2005). *Experiencia Rosario: Políticas para la Gobernabilidad*. PNUD, Municipalidad de Rosario.
- Putnam, Robert (1993) *El Trabajo de hacer Democracia: Tradiciones Cívica en la Italia Moderna*. Princeton University Press. New Jersey.
- Putnam, Robert, (1993) *La Tradizione Cívica nelle Regioni Italiane*. Oscar Saggi Mondadori, Milano.
- Pyka, A y Windrum, P (2000). *Indicador Global de Competitividad de las ciudades colombianas, 2007*. Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena, No. 11.
- Rodríguez, D (2001) en Vázquez Barquero, Antonio (2005) *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch editor, Barcelona.
- Rojas, Eduardo (1999) *El saber obrero y la innovación en la empresa*. CINTERFOR/OIT, Montevideo.
- Rojas, Eduardo (2007) *La preservación del Patrimonio*

nio Histórico Urbano en América Latina y El Caribe. Una Tarea de todos los Actores Sociales. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.

Rosanvallon, Pierre (2001). Entrevista publicada por el Diario Clarín: La crisis de la política no es de los partidos sino de la sociedad. Por Fabian Bosoer. En: <http://old.clarin.com/diario/2001/11/25/o-03015.htm>

Rostow, Walt Whitman (1960) The stages of Economic Growth. Cambridge University Press.

Rozas, Patricio y Sánchez, Ricardo (2004) Indicador Global de Competitividad de las ciudades colombianas. Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena, No. 11.

Siedenberg, Dieter R. (Coor.)(2006) Diccionario del Desarrollo Regional. EDUNISC, Santa Cruz del Sur.

Sili, Marcelo (2005), La Argentina rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales, Ediciones INTA, Buenos Aires.

Throsby David (1999) Cultural Capital. En: Journal of Cultural Economics, Springer, vol. 23(1), pages 3-12, March.

Vázquez Barquero, (1998) La Nueva Generación de Políticas de Desarrollo Local. En: Seminario Internacional sobre Globalización y Desarrollo Local, Sociedade para o Desenvolvimento Comarcal de Galicia, Santiago de Compostela.

Vázquez Barquero, Antonio (1998b) Desarrollo económico local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual. Proyecto CEPAL/GTZ Desarrollo económico local y descentralización, Santiago.

Vázquez Barquero, Antonio (1999) Desarrollo, Redes e Innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Ed. Pirámide, Madrid.

Vázquez Barquero, Antonio (2000) Desarrollo Endógeno y Globalización. Revista Eure, Revista Latinoamericana de estudios Urbano regionales, Vol. XXVI, Diciembre, N° 79, Santiago de Chile.

Vázquez Barquero, Antonio (2001) Desarrollo endógeno y globalización. En: Vázquez Barquero, A. y Ma-doery, O. (comp.) Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Homo Sapiens Ed., Rosario.

Vázquez Barquero, Antonio (2005) Las nuevas fuerzas del desarrollo. Antoni Bosch editor, Barcelona.

Vázquez Barquero, Antonio, (1982) Crecimiento dualista «versus» crecimiento dependiente. Las limitaciones de la teoría del desarrollo económico. En: Investigaciones Económicas N° 17.

Villoro, Luis (1996) Igualdad y diferencia: un dilema político. En: León Olivé y Luis Villoro. Filosofía moral, educación e historia. Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Investigaciones Filosóficas, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Villoro, Luis (1997) Sobre la identidad de los pueblo. En: Estado plural, pluralidad de culturas. Editorial Paidós.

Zylberstajn, Decio. Conceptos Generales, evolución y presentación de sistema agroindustrial. In: Zylberstajn, Decio; NEVES, Marcos Fava (Org.): Economía y gestión de los negocios agroalimentares: industria de alimentos, industria de insumos, producción agropecuaria, distribución. San Paulo: Pionera, 2000.

Páginas web consultadas

<http://www.CEDeT.edu.ar>
<http://www.oitcinterfor.org>
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab>
<http://www.cigu.org>
<http://www.cinu.org.mx>
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor>
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/.../manual_42.pdf
<http://www.medellin.gov.co>
<http://www.mujeresdeempresa.com/negocios/070701-brainstorming-paso-a-paso.asp>
<http://www.munives.gob.pe>
http://www.mspas.gob.sv/pdf/SIDA_DOC/ANEXO_A.doc
<http://www.onudi.org.uy>
<http://www.perm.org.ar>
http://www.peru.info/s_ftociudades.asp?pdr=651&jrq=3.7&ic=1&ids=1291
<http://www.portoalegre.rs.gov.br>
<http://www.rafaela.gov.ar>
<http://redalyc.uaemex.mx/>
<http://www.rlc.fao.org/proyecto/163nze/documentos/.../4.pdf>
<http://reliot.ine.gob.mx>
<http://www.un.org>
<http://www.unglobalcompact.org>
<http://www.unesco.org>

<http://www.sala.clacso.edu.ar>

http://webs.uvigo.es/pmayobre/master/textos/maria_mendez/disenos_proyectos.pdf

http://www.ucol.mx/acerca/.../miercoles_coferencia-plenariadecierre.pdf - ,

<http://www.tablerodecomando.com.ar/taller/Planbsc.zip> - ,

<http://www.rlc.fao.org/proyecto/163nze/documentos/.../4.pdf>

http://www.mspas.gob.sv/pdf/SIDA_DOC/ANEXO_A.doc

http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/.../manual_42.pdf

http://www.peru.info/s_ftociudades.asp?pdr=651&jrq=3.7&ic=1&ids=1291

Ejemplos de indicadores en:

[http://www.prodetur.es/wwwroot/sigloxxi/anexos/45567_desarrollo16\(1\).pdf](http://www.prodetur.es/wwwroot/sigloxxi/anexos/45567_desarrollo16(1).pdf)

CEPAL – EUROsociAL (2007): Un sistema de indicadores para el seguimiento de la COHESIÓN SOCIAL en América Latina, LC/G.2362, Santiago, Diciembre de 2007

<http://www.links.org.ar/infoteca/indicdesarr.rtf>

<http://www.paisrural.org/Pinternacional/cds/bib-electronica/lneditos/1IDL.html>

Más información sobre comunicación en:

<http://www.felafacs.org>

<http://www.comunicacionydesarrollo.org>

<http://chasqui.comunica.org>

<http://www.cdesco.org>

<http://www.comunicacionparaeldesarrollo.org>

ISBN 996880953-5



9 789968 809535



Tz'ikin: Símbolo del Calendario Lunar Maya que representa la bonanza material y la abundancia. Se asocia a la buena suerte y a la prosperidad económica.

La Guía Práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana, es una herramienta ideada para la formación y trabajo diario de agentes de desarrollo local en contextos latinoamericanos. La misma, ha sido concebida como un instrumento flexible y adaptable a las diversas realidades, y se estructura a partir de un método que entiende que para afrontar el desafío de proyectar los territorios es más fructífero partir de preguntas que de certezas y que las respuestas a esos interrogantes son una construcción colectiva de conocimiento.

La guía es orientadora y para ello no ofrece un camino crítico definido sobre cómo abordar un proceso de desarrollo local. En vez de ello, brinda las herramientas necesarias para construir e implementar políticas de desarrollo local basadas en las realidades propias de cada territorio.

