Manual de Conceptos y Herramientas para Procesos de Desarrollo Económico Local

Por encargo de:

Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo

inWent
Capacity Building International Germany

Manual de Conceptos y Herramientas para Procesos de Desarrollo Económico Local

Autores

Oscar Lopera Quintero
Economista colombiano, actualmente reside en Bolivia, consultor y facilitador internacional freelancer, es un especialista en el fomento de la iniciativa privada, el desarrollo empresarial, la planificación estratégica, el desarrollo organizacional, el manejo de conflictos y la planificación y evaluación participativa de proyectos, con un énfasis especial en el desarrollo económico local y regional. Moderador ZOPP, facilitador CEFE, moderador de procesos de PM & E, entrenamiento de facilitadoras(es), con más de 20 años de experiencia en doce países de América Latina.

Gerardo Maldonado Gac
Gerente GFA Chile Consultores, Antropólogo con experiencia profesional en Chile, América Latina y El Caribe. Experto en desarrollo económico local, con amplia experiencia en formación de consultores DEL, entrenamiento y coaching de facilitadores de procesos de desarrollo territorial.

Bernhard Adam
Asesor del Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM, 2005), graduado en ciencias políticas con un postgrado del Instituto Alemán de Desarrollo. Ha dirigido proyectos de fomento de las micro y pequeñas empresas y desarrollo económico local en África, Asia, y América Latina para InWEnt, el Banco Mundial y las Naciones Unidas.

Agradecemos a Angollina Pucce López, Anke Kaulard y Karim Vargas por sus aportes a la construcción de la propuesta metodológica.

© **InWEnt** – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
(Capacitación y Desarrollo Internacional)

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
Capacity Building International, Germany
División 4.04 Desarrollo Económico e Infraestructura
Inge Meier-Ewert – Directora del Programa
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Alemania
Fon +49 228 4460 1322
inge.meier-ewert@inwent.org
www.inwent.org

Oficina Regional para los Países Andinos – InWEnt
Directora Regional Países Andinos
Brigitta Villaronga Walker

Coordinadora de Programas
Caterina Jochmann

Responsable DEL
Karim Vargas
del@inwent.org.pe
www.inwent.org.pe

Autores: Oscar Lopera Quintero, Gerardo Maldonado Gac, Bernhard Adam

Responsable de producción: Yenny Melgar Hermoza

Perú, junio 2009

Indice

1. **Preámbulo** 7
2. **Presentación del Manual** 9
   - 2.1 Estructura del Manual 9
   - 2.3 El Proceso del Desarrollo del Manual 11
3. **Introducción al tema DEL** 13
4. **Módulo 1. Herramientas para la Sensibilización y Conceptos de Desarrollo Económico Local** 17
   - 4.1 Mini-Taller de Sensibilización en Desarrollo Económico Local 18
   - 4.2 El Café DEL 21
   - 4.3 Taller de Conceptos Básicos de Desarrollo Económico Local 24
   - 4.4 Nivelación de Conceptos DEL 27
5. **Módulo 2. Herramientas para la Observación del Territorio** 29
   - 5.1 Historia Económica del Territorio: El Mapa Parlante 30
   - 5.2 Historia Económica del Territorio: La Línea del Tiempo 31
   - 5.3 Inventario de los Recursos del Territorio 32
   - 5.4 El Mapa de Oportunidades del Territorio 36
   - 5.5 De Qué Vive la Gente del Territorio 37
   - 5.6 Mapeo de Actores y Relaciones 38
   - 5.7 Las Aplicaciones y Usos de las Herramientas 40
6. **Módulo 3. Herramientas para la Formulación de Estrategias DEL** 41
   - 6.1 Observación de Cambios y Tendencias 42
   - 6.2 Complementariedades Territoriales y Empresariales 43
   - 6.3 Definición de Sectores Estratégicos 44
   - 6.4 Análisis de Factores Estratégicos no Económicos 46
   - 6.5 Insumos Conceptuales para la Tercera Fase 47
   - 6.6 Las Aplicaciones y Usos de las Herramientas 48
7. **Módulo 4. Herramientas para la Identificación y Selección de Iniciativas DEL** 51
   - 7.1 Construcción de Viabilidad y Encadenamientos 51
   - 7.2 Identificación y Selección de Iniciativas DEL 53
   - 7.3 Plan para la Puesta en Marcha de la Iniciativa DEL 56
   - 7.4 Insumos Conceptuales para la Cuarta Fase 57
   - 7.5 Las Aplicaciones y Usos de las Herramientas DEL 60
   - 7.6 La Implementación de las Iniciativas DEL 60
   - 7.7 Taller de Entrenamiento de Facilitadoras y Facilitadores DEL 69
8. **Anexos** 73
9. **Bibliografía** 77

1. Preámbulo

En los últimos años, tanto en Perú y Bolivia como en otros países de la Región Andina, se han dado esfuerzos serios para una reforma descentralista, y los gobiernos locales se han visto en la necesidad de asumir el fomento de la economía local a partir de sus propias capacidades, recursos y posibilidades de articularse con los mercados externos.

Para cumplir este nuevo rol, los municipios y las municipalidades tienen que desarrollar y/o fortalecer sus condiciones a nivel organizativo e institucional para adecuarse a las demandas del entorno. Asimismo, deben fortalecer la competencia de sus funcionarios/as para responder a las exigencias de la población y orientar sus programas e instrumentos de intervención, con el objetivo de fomentar el desarrollo económico en sus localidades. Esta necesidad, se hace extensiva también a otros actores públicos y privados, que tienen activa participación en las actividades vinculadas al Desarrollo Económico Local – DEL.

En este contexto, la división 4.04 de Desarrollo Económico e Infraestructura de InWEnt - Capacitación y Desarrollo Internacional, se dirige a multiplicadores/as y cuadros técnicos, así como directivos/as en los países en vías de desarrollo y fomenta la construcción de capacidades (Capacity Building) en las organizaciones e instituciones participantes. La capacitación orientada a la práctica busca aumentar la competitividad internacional de las instituciones y generar empleo en los países contrapartes. Sus programas contribuyen a la reducción de la pobreza mediante la capacitación de multiplicadores/as. El Desarrollo Económico Local y Regional es uno de cinco temas priorizados por esta división.

InWEnt con su proyecto CONCADEL – Concertación y Capacitación para el Desarrollo Económico Local - y en alianza con sus contrapartes INICAM (Perú) y AMDECRUZ (Bolivia), desarrolló este manual de capacitación con herramientas prácticas para actores del sector público y privado que llevan a cabo procesos de Desarrollo Económico Local.

En este proceso de capacitación se aplicó el concepto del «aprender haciendo», el cual permitió ajustar los contenidos del manual a la realidad andina, comprobándolos en una serie de seminario-talleres con el apoyo de muchas personas y organizaciones. Esto permitió por ejemplo la creación de las «Red - DELs» en Perú, formados por actores claves del sector público y privado, que asumen el rol de multiplicadores/as de las metodologías aprendidas y llevan los conocimientos a sus localidades.

El programa CONCADEL terminó a fines de 2006, y desde 2007 InWEnt sigue trabajando el tema DEL en el marco de su Programa CAPACIDES - Fortalecimiento de capacidades para apoyar a procesos de descentralización (www.inwent.org.pe/capacides). Además de Perú y Bolivia InWEnt, a través de su programa CAPACIDES, también aporta a los procesos DEL en Ecuador.

Esperamos que el manual le ayude a poner en marcha procesos de Desarrollo Económico Local, que se manifiesten en iniciativas concretas y concertadas con la población local.

Inge Meier-Ewert
Directora del Programa – InWEnt Bonn

2. Presentación del manual

Este manual es el resultado de un proyecto de capacitación que InWEnt desarrolló del 2002 al 2006 en diferentes regiones seleccionadas del Perú y de Bolivia. El proyecto denominado CONCADEL «Capacitación y Concertación para el Desarrollo Económico Local» tuvo como objetivo capacitar a las y los funcionarios de las administraciones municipales y a las y los promotores del Desarrollo Económico Local en regiones seleccionadas de Bolivia y Perú, en importantes áreas estratégicas del fomento de la economía local y regional, con la finalidad de mejorar su capacidad para planificar y desarrollar en forma exitosa actividades concertadas para el fomento del Desarrollo Económico de sus localidades.

Desde el año 2007 InWEnt sigue aplicando y promoviendo este manual en el marco del componente DEL de su Programa CAPACIDADES - Fortalecimiento de capacidades para apoyar a procesos de descentralización.

Con el perfeccionamiento de las capacidades de los recursos humanos municipales, el proyecto pretende contribuir al fomento de la democracia, fomentar el desarrollo de la economía local, consolidar el proceso de descentralización y mejorar las oportunidades de desarrollo para la pequeña y mediana empresa. De estas medidas se esperan progresos importantes en la lucha contra la pobreza.

2.1 Estructura del manual

Los módulos del presente manual han sido obtenidos como resultado del proceso de "aprender – haciendo". Son materiales sistemáticos, con una dirección específica y consistencia en cada uno de ellos. Cada uno de los módulos tiene un objetivo y un proceso didáctico claro.

La aplicación de las herramientas de cada módulo es acequible y se pueden acomodar a realidades diferentes en cuanto al tipo de participante.

Los cuatro módulos del presente manual son:

Módulo 1

Iniciando el Proceso de Desarrollo Económico Local: Herramientas para la Sensibilización y Conceptos de DEL.

Módulo 2

Conociendo los Recursos y Potencialidades Productivas de Nuestro Territorio Herramientas para la Observación del Territorio.

Módulo 3

Definiendo las Cadenas, Productos y Servicios Competitivos del Territorio: Herramientas para el Desarrollo de Estrategias DEL.

Módulo 4

Poniendo en Marcha Iniciativas de Fomento a la Economía Local: Herramientas para la Identificación y Selección de Iniciativas DEL.

Esta propuesta metodológica de InWEnt está caracterizada por estos principios metodológicos:

- **Coherencia Metodológica del Proceso**
  El «Manual de Conceptos y Herramientas para Procesos de Desarrollo Económico Local» está diseñado para ser aplicado en los territorios como un proceso abordado en cuatro pasos: a) La sensibilización DEL, b) La observación de nuestro territorio, c) La definición de estrategias DEL, donde acordamos cuales serán las cadenas productivas seleccionadas y los productos y/o servicios competitivos a ser potenciados en nuestro territorio y d) La identificación y puesta en marcha de iniciativas DEL. El objetivo final será medido en el desarrollo de iniciativas DEL que generen empleo e ingresos en el territorio.
- **Herramientas Abiertas y Ajustables a mi Territorio**
  Si entendemos que una herramienta es «un instrumento que sirve para facilitar determinada tarea», es claro que éstas se ajustan a la realidad para no caer en la ilusión de meter en un cuadrado una realidad redonda. Las herramientas son sólo una propuesta y ustedes deben ajustarlas para que se acomoden a la realidad de su territorio. La necesidad de profundidad en el análisis variará según la circunstancia de su aplicación.
- **Involucrando el Saber Local dentro de Procesos Reales**
  Para que las herramientas se nutran con lo que denominamos el «saber local», podemos llamarlo también «capital social», debemos considerar las circunstancias del proceso. El cómo involucrar o reciclar capacidades de competencia de nuestro territorio es fundamental en procesos DEL. Tenemos una historia, una cultura, un entorno geográfico, una manera de hacer las cosas; ver esto como una fortaleza o mejor como una oportunidad de negocio, es la visión y actitud que pedimos a los que utilicen este manual.

- La idea tampoco es llegar de paracaidistas a los procesos iniciados en los territorios. Es necesario conocer los actores, sus relaciones, sus proyectos DEL, sus espacios de concertación y mirar en cuál de estos espacios y circunstancias, tienen mayores oportunidades de éxito la puesta en marcha de las iniciativas DEL seleccionadas.
- **Abierta a Involucrar Nuevas y Viejas Herramientas**
  No pretendemos decir que «tenemos el conocimiento» y que nuestras herramientas son las únicas o mejores para hacer procesos DEL. La prueba es que existen muchas buenas experiencias de iniciativas en muchos municipios de América Latina. También hay muy buenas propuestas metodológicas de otros métodos que trabajan diferentes colegas en esta temática. Tampoco queremos poner ningún tipo de barrera para su aplicación, por tanto no existe ningún tipo de limitante en cuanto a licencia o condiciones para utilizar esta metodología. Sólo es necesario al utilizarla mencionar la fuente de la misma. Si le sirven por tanto estas herramientas úselas, es lo único que queremos, que les sirvan para su trabajo. Y claro, combínelas como quiera, con otras que ya conoce o invente una nueva a partir de una de las propuestas.
- **Participativa y Abierta a la Concertación y la Coordinación**
  La participación, la concertación y la coordinación entre el sector público, privado e interinstitucional son condiciones fundamentales para cualquier proceso de Desarrollo Económico Local y Regional. Una metodología que no las considere no tiene ninguna viabilidad en este tipo de procesos.
  Cómo involucrar y movilizar a todos los actores de una economía local en la búsqueda de objetivos comunes de competitividad local es una tarea que deben enfrentar nuestros territorios. Hay distintas tareas para los diversos actores del proceso y una buena motivación y coordinación hace que se sumen esfuerzos y se obtengan mejores beneficios para todos y todas.
  También es importante considerar que el intercambio y la sistematización son vitales para nutrir estos procesos de nuevas energías y visiones.
- **Orientada a Obtener Resultados Concretos y no Grandes Análisis**
  Como las personas quieren resultados rápidos en los territorios y los resultados del DEL se miden al final de cuentas en ingresos económicos y empleos, es necesario seleccionar iniciativas de rápido resultado que sean ejecutadas por el sector privado, pero dentro de un marco global de apoyo productivo a un sector especifico considerado estratégico en el desarrollo de la economía local. Para garantizar este enfoque de producir resultados concretos es importante contar con:
  a) Iniciativas novedosas y factibles, b) Planes y compromisos concretos para hacer realidad las iniciativas, y c) Realizar un monitoreo periódico de éstos planes para hacer los

ajustes y correcciones en el momento adecuado.

- **Basada en «Iniciativas DEL», de Fácil Alcance y Realistas en Recursos**

  La pregunta básica del método en la selección de las iniciativas para promover el DEL es: ¿Qué acciones concretas podemos nosotros iniciar próximamente con nuestros propios recursos y habilidades, con la capacidad de los actores públicos y privados de nuestro territorio y dentro del sector económico (cadena productiva) que queremos promover? Las personas en los municipios están cansadas de muchos diagnósticos y estudios y por ello reaccionan de forma muy positiva a desarrollar iniciativas concretas en cualquiera de las cuatro áreas de intervención de la economía local.

- **Con la Visión de Convertir los Obstáculos en Oportunidades de Negocio**

  Otra cosa que abunda en los trabajos en el desarrollo de la economía de los municipios son los análisis de problemas. Existen análisis de todo tipo y de todos los colores. Pero se quedan en esto. Son montañas de problemas. El cómo convertir los problemas en oportunidades de negocio es otra visión que pedimos en este enfoque metodológico. Generemos un pensamiento estratégico, más sistémico. Miremos de otra forma nuestro entorno. Miremos las cosas de otra manera, al fin y al cabo la creatividad sólo consiste en mirar y juntar las mismas cosas y elementos de otra manera.

- **Lúdica, Visual y Basada en el Aprender Haciendo**

  Se propone que los talleres sean abordados mediante una metodología de aprendizaje vivencial basada en los principios de la andragogía moderna (capacitación de adultos). Las y los participantes deben encontrar sus propias conclusiones de aprendizaje, mediante la vivencia, el procesamiento, la generalización y la aplicación de lo aprendido en las dinámicas grupales y los ejercicios estructurados, que serán utilizados en el proceso de capacitación. Durante el proceso se deben utilizar de forma permanente una adecuada visualización de las instrucciones y sistematización de los diferentes aprendizajes de cada día. También la metodología tendrá un enfoque lúdico y alegre, generado por las dinámicas y ejercicios y por los vitalizadores que harán parte del método de trabajo.

2.2 El Proceso del Desarrollo del Manual

Los cuatro módulos del presente manual corresponden a partes de un mismo proceso de Desarrollo Económico Local:

1) **El inicio del proceso DEL en un territorio**, consiste en que los actores públicos y privados de un territorio, sensibilizados de la necesidad de trabajar por el desarrollo de su economía local, deciden iniciar las primeras tareas conjuntas. Para ello son necesarios la sensibilización sobre los conceptos de DEL, el conocimiento de las formas de intervención para fomentar la iniciativa privada en los municipios y regiones y el reconocimiento de la importancia de la concertación en el proceso.

2) **El conocimiento de los recursos y potencialidades productivas de nuestro territorio**, consiste en un análisis de los recursos humanos, económicos, físicos, técnicos, ambientales, culturales, turísticos, educativos, recreativos, viales, etc., con la finalidad de identificar las potencialidades que pueden ser una ventaja competitiva de la zona y/o región.

Para ello se presentan seis herramientas de observación:

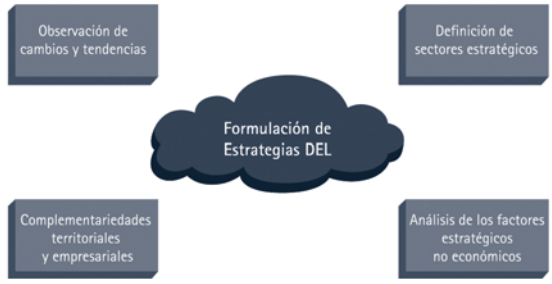
- El mapa parlante, Historia económica del territorio.
- La línea del tiempo, Historia económica del territorio.
- Inventario de los recursos del territorio.
- Mapa de oportunidades del territorio.

- ¿De qué vive la gente del territorio?
- Mapeo de actores y relaciones.

3) **La definición de las cadenas, productos y servicios competitivos del territorio**. Si queremos un desarrollo sostenible de las economías locales es necesario basarse en sectores estratégicos que tengan oportunidades importantes en el mercado. La identificación de estas ventajas competitivas es vital, para apostar por aquellos rubros donde realmente tenemos ventajas importantes. Un desarrollo basado en cadenas productivas y en complementariedades empresariales o territoriales implica identificar con claridad los productos o servicios claves y los eslabones hacia delante o hacia atrás de la cadena donde se piensa intervenir con las acciones de fomento.

Contempla la aplicación de cuatro herramientas:

- Observación de cambios y tendencias.
- Complementariedades territoriales y empresariales.
- Definición de sectores y rubros estratégicos.
- Análisis de los factores estratégicos no económicos.



4) **La puesta en marcha de iniciativas de fomento a la economía local**, es vital para generar empleo e ingresos en los territorios. La generación de riqueza es la forma de medir el éxito de intervenciones en la economía local. La identificación de iniciativas DEL para incentivar las actividades empresariales de mayor impacto, es la parte final de este proceso. Pero no sólo requerimos una buena iniciativa con potencial de mercado, sino también generar en nuestros territorios las condiciones necesarias de coordinación y la concertación entre los diferentes actores del proceso.

Cuenta con estas herramientas:

- Construcción de viabilidad, definición de productos o servicios.
- Identificación y selección de iniciativas DEL.
- Plan Operativo para la puesta en marcha de la Iniciativa DEL.

3. Introducción al tema DEL

Los procesos de descentralización y participación ciudadana, vividos en los últimos años en los países de la región, han generado una transferencia creciente de nuevas competencias a los Gobiernos Locales, que exige desarrollar y fortalecer sus capacidades personales e institucionales para adecuarse y afrontar el reto de lograr un desarrollo local sostenible.

Una de éstas nuevas competencias es el Desarrollo Económico Local, que transfiere a los Gobiernos Locales la responsabilidad de dinamizar y/o reactivar la economía local, generar empleo e ingreso, mejorando la calidad de vida de todas y todos los habitantes del territorio.

En este ámbito, el rol de las autoridades locales es la búsqueda de una alianza estratégica con las y los protagonistas de las actividades económicas, con otras instituciones públicas, con las ONGs y los proyectos de desarrollo, con las instituciones de educación y tecnología, y con los actores sociales organizados; que permita la participación y concertación necesaria para acordar un Plan de Desarrollo de la Competitividad de la Economía del Territorio.

Esta visión compartida del Desarrollo Económico Local, permitirá fomentar el desarrollo de la iniciativa privada para superar los recursos escasos, el entorno productivo inadecuado y las capacidades limitadas de los actores sociales. Si bien es importante reconocer la necesidad de desarrollar productos y empresas que a nivel regional, nacional e internacional sean competitivos, el énfasis de éste proceso será la inclusión social, sobre todo de las zonas rurales y de los grupos sociales más vulnerables (mujeres, jóvenes e indígenas) de la población, puesto que la finalidad del proceso es la lucha contra la pobreza.

En base a éstas consideraciones podemos definir el Desarrollo Económico Local tal como aparece en el gráfico de la segunda columna.

El Desarrollo Económico Local intenta responder la pregunta: ¿Cómo puede vivir mejor la gente de mi territorio? Por lo tanto, entiende lo económico integrado con las políticas sociales y la vida cultural, puesto que separar esos aspectos implica una división artificial. Luego, su preocupación central es mejorar la economía local y la calidad de vida de los habitantes de un territorio, dado que su propósito es generar mayor bienestar en la población mediante la dinamización de la economía local.

Definición:

El Desarrollo Económico Local es aquel proceso reactivador y dinamizador de la economía local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes de una determinada zona, es capaz de estimular el crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida[1].

El Desarrollo Económico Local es además un proceso de acumulación de capacidades, con el fin de mejorar de manera colectiva y continuada el bienestar económico de la comunidad. Esta noción de capacidad de desarrollo se refiere tanto a las circunstancias de la economía territorial como a las de sus actores socioeconómicos e instituciones.

Busca, entonces, producir acciones coherentes entre sí, con efecto multiplicador. Y dependerá de cada realidad territorial y su contexto, cuáles serán los ejes que permitirán implementar proyectos con más efecto multiplicador. Se trata, entonces, de una estrategia diferenciada en función de las características del territorio y su entorno.

Hasta ahora, en lo que se refiere a la promoción del Desarrollo Económico Local, no existe una receta única: ni desde el punto de vista teórico ni tampoco desde la práctica. Sólo se advierte una toma de conciencia en que la escala regional o local, permite una mejor adecuación entre oferta y demanda de bienes y servicios. Pero todavía no se cuenta con una propuesta que, basada en la experiencia nacional, guíe la aplicación de nuevos instrumentos de promoción económica y de desarrollo de los sectores productivos locales.

Sin embargo, el análisis de numerosas iniciativas económicas locales, tanto en Perú como en otros países, ya sea en zonas de declive industrial (procesos de reconversión), en áreas

[1] Manual de Desarrollo Local, ILPES, 1998.

rurales poco desarrolladas o áreas urbanas, muestra que éstas han surgido como respuesta a las necesidades y problemas específicos de cada lugar.

Es decir, se trata de generar iniciativas de desarrollo para responder a problemas identificados localmente; concebidas para alcanzar objetivos locales y protagonizadas por actores locales. Son, por tanto, diferentes a las actuaciones de desarrollo nacional que son concebidas a iniciativa de los gobiernos y administraciones centrales, con finalidades esencialmente redistributivas.

Es decir, el Desarrollo Económico Local desde ésta perspectiva:

- Busca una utilización óptima del potencial del territorio, a partir de la movilización y organización desde dentro.
- Busca generar una nueva imagen, que permita salir del espacio de la declinación o rezago, para entrar a la gestión del desarrollo.
- Busca la cooperación público-privada.
- Su propia naturaleza impide que puedan operar en estructuras de gestión rígidas.

Se trata, entonces, de generar una dinámica que permita ir pasando de una fase a otra, a manera de avanzar en el proceso de desarrollo. Esto significa que se puede diseñar un proceso en base a una metodología genérica que parta de ésas características claves para el éxito.

Si bien el Desarrollo Económico Local no representa la solución para todos los problemas de un territorio, es sin embargo, una herramienta que utilizada adecuadamente -con los soportes técnicos y el apoyo social requeridos - tiene una enorme potencialidad para generar riqueza en un territorio (comuna, provincia, región) y mejorar la economía local y la calidad de vida de sus habitantes, a través de[2]:

- Apoyar el desarrollo y fortalecimiento de las empresas existentes en el territorio, especialmente las de pequeña escala.
- Mejorar las condiciones para la actividad empresarial, a modo de optimizar el aprovechamiento de las fuentes de riqueza que posee el territorio.
- Fomentar la integración y/o diversificación de la estructura productiva y de servicios.
- Coordinar con otras entidades territoriales (en todos los niveles), programas y proyectos con impacto potencial en la economía local.

Lo que pretende, en última instancia, es llevar a la práctica una política que constituya un tejido local activo, en el que los proyectos se apoyen unos a otros en forma solidaria, y donde puedan regularse los equilibrios sociales y económicos a nivel general, respetando a los individuos y colectividades, la armonía del empleo, y la vida cultural y social de cada comunidad local.

En definitiva, todo proceso de desarrollo territorial dentro de un enfoque de Desarrollo Económico Local tiene tres objetivos generales:

- La transformación del sistema productivo local.
- El crecimiento de la producción.
- La mejora del nivel de vida y de empleo de la población.

En este marco, las políticas macroeconómicas han mostrado su incapacidad de dar respuesta a esos problemas, lo que obligó a un sustancial cambio de actitud y surgió una nueva política de desarrollo que revalorizaba el potencial endógeno y resaltaba el papel del territorio como algo más que mero soporte de actividades inconexas.

Este enfoque territorial para desencadenar procesos de desarrollo a nivel local se remonta al surgimiento de los «distritos italianos». Desde entonces, en los últimos 20 años han ido emergiendo importantes iniciativas en Europa y en América Latina que constituyen, en la práctica, ejercicios de adaptación flexible a las nuevas y mayores exigencias del ajuste estructural.

Las estrategias que surgieron para enfrentar la crisis, fueron espontáneas y diversas. Algunas apuntaban a crear nuevos empleos o nuevas empresas, otras a mejorar las condiciones de operación de las empresas, o la calificación de trabajadores, la implementación de programas de apoyo a las PYME, a la integración de grupos excluidos, o a la elaboración de programas de reconversión en zonas de declinación económica que exigían una intervención más integral, etc.

Sin embargo, a pesar de ésta gran diversidad, la sistematización de estas experiencias permite identificar ciertos rasgos comunes en ellas:

- Todas obedecieron a procesos de naturaleza endógena. Es decir, se basaban en las capacidades de respuesta a una situación específica valorizando el conjunto de recursos locales, acotados territorialmente.
- La viabilidad de éstas iniciativas dependió de la capacidad de organización de los actores públicos y privados. Esta

[2] "Manual de Desarrollo Económico Local", Asociación Chilena de Municipalidades - Fundación Friedrich Ebert, 1996 (Nº6, de la Colección de Manuales Didácticos de la AChM)

asociación público-privada, fue posible a partir del liderazgo que tuvo la autoridad política para reconocer las identidades regionales y locales, jerarquizar los problemas y ordenar el conjunto de las soluciones consistentemente con la jerarquización.

- Lo original de éstas experiencias fue su integralidad, en el sentido de que incluyeron la potenciación de los recursos propios, humanos, físicos y financieros, sin excluir la preocupación por crear condiciones para la atracción de recursos externos.
- La diversidad de éstas iniciativas radica en su naturaleza local. Su sustrato organizativo fue distinto y específico en función de las características propias de cada territorio y su entorno, y del tema a resolver. Esto implicó que se dieran en ellas, diversas negociaciones entre las administraciones locales y las regiones y entre las regiones y los gobiernos centrales.

Por lo tanto, no existe un modelo y una teoría única de Desarrollo Económico Local. Lo que hay es una sistematización de distintas experiencias que han resuelto problemas económicos específicos a escala territorial, en el marco dado por las políticas nacionales y el contexto económico mundial.

Para una comprensión más amplia, se consignan dos definiciones de Desarrollo Económico Local, que resaltan aspectos distintos pero complementarios:

Las capacidades de una economía territorial: Se refieren a sus recursos actuales y potenciales, los cuales pueden ser materiales (físicos, medioambientales, de infraestructura), financieros o intangibles.

Las capacidades de los actores: Se refieren a sus aptitudes para movilizarse frente a situaciones adversas; para innovar y llevar adelante nuevos emprendimientos empresariales; para pensar y actuar de forma estratégica, a fin de cooperar, negociar, organizarse, y llevar adelante iniciativas. Estas aptitudes o capacidades pueden también ser contempladas en las instituciones existentes.

Son precisamente éstas capacidades humanas e institucionales las que hacen que territorios que poseen dotaciones de recursos bastantes similares en cantidad y calidad, alcancen resultados de desarrollo diferentes. Así pues, las capacidades de animación y gestión de los actores e instituciones son, conjuntamente con las capacidades para innovar y emprender de los dirigentes de las empresas, factores cruciales en las iniciativas de Desarrollo Local[3].

Las unidades económicas de pequeña escala operan dentro de un sistema que es el territorio, donde hay interdependencia entre los factores que influyen en el funcionamiento de las empresas y en su potencialidad de desarrollo. Por ejemplo, infraestructura vial, comunicaciones, energía, agua, formación de recursos humanos, capacitación empresarial, acceso a la innovación y transferencia tecnológica, financiamiento y otros.

Un requisito clave para enfrentar el desafío de fortalecerlas, es la articulación en redes de los diferentes actores socioeconómicos del territorio y su entorno: empresas, universidades, municipalidades, instituciones públicas de fomento, centros de formación, entidades financieras, etc. Esto con el fin de incorporar mayores conocimientos en la actividad productiva y la gestión empresarial, ya sea mediante la mejor vinculación entre los sistemas de educación y capacitación con las posibilidades de desarrollo de los perfiles productivos locales, como para la mejora de la comercialización, del diseño y la calidad de los productos.

Esto implica que para desencadenar un proceso de Desarrollo Económico Local, se requiere establecer mecanismos de participación para concordar objetivos comunes entre todos los actores que inciden en la situación del territorio: Gobierno Distrital, Gobierno Provincial, Gobierno Regional, institutos nacionales, servicios públicos, cámaras de comercio y producción, asociaciones de productores agropecuarios, líderes de opinión, dirigentes sindicales, proyectos de la cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales, centros o institutos de educación y tecnología, etc.

El Desarrollo Económico Local es por tanto un resultado del compromiso previo de una parte significativa de la población local, mediante el que se sustituye la concepción tradicional por la de un espacio de solidaridad activa. Para ello es preciso que se produzcan cambios básicos en las actitudes y comportamientos de los grupos e individuos que componen la sociedad civil, con el fin de articular estrategias de desarrollo que se traduzcan en acciones que beneficien al conjunto del territorio.

De lo anteriormente dicho se desprende que no son sólo las empresas las que compiten, sino más bien son los territorios en la medida que son ellos los que proporcionan mejores o peores condiciones para el desarrollo de sus unidades productivas, en términos de infraestructuras económicas, técnicas, medioambientales y de servicios. En la generación de las condiciones para el desarrollo del tejido productivo local, en la

[3] Francisco Alburquerque, "Cambio estructural, Globalización y Desarrollo Económico Local", 1997.

creación en el territorio de un entorno innovador[4], es donde la institucionalidad pública juega el rol fundamental.

Las políticas macroeconómicas tienen un papel decisivo en la estabilidad de las variables agregadas (política monetaria, fiscal, etc.). Sin embargo, los desequilibrios regionales y municipales, el rezago de las estructuras productivas, en definitiva, las desigualdades que se observan en la mayoría de los países de América Latina, en términos de ingresos y desarrollo de los distintos territorios con respecto a la nación, muestran que hasta ahora, las políticas macroeconómicas no han dado señales de tener capacidad para revertir por sí solas éstas tendencias, ni tampoco se advierten signos de que vayan a tenerla a futuro. Es decir, la teoría del «chorreo» cuyo supuesto básico es la generación de efectos positivos derivados del crecimiento económico en el conjunto de la sociedad y en todo el país, no ha sido demostrada en la práctica[5].

Por tanto, para enfrentar un proceso orientado a generar progreso a nivel local, se requiere que ese ajuste macro se complemente con iniciativas a nivel local, que movilicen el potencial existente en esos territorios, apuntando a resolver necesidades que, o no son vistas desde las políticas macro o que éstas no resultan eficientes para dar cuenta de las especificidades de las realidades locales. Y para ello es necesario que el conjunto de actores presentes en esa realidad se transformen en gestores de su propio desarrollo económico.

[4] Francisco Alburquerque, opus cit.
[5] Para mayores antecedentes ver: Mario Ossandón, Claudia Lanzarotti, "Bases de una propuesta para la incorporación de los municipios a las políticas nacionales de fomento económico". Fundación Ebert, 1997.

4. Módulo 1. Herramientas para la Sensibilización y Conceptos de Desarrollo Económico Local

Cuando hablamos de sensibilizar nos referimos a informar y motivar a un grupo determinado de actores sociales en términos de una temática concreta. Por tanto, si estamos pensando en el Desarrollo Económico Local y Regional, el objetivo de sensibilizar a los diferentes actores locales sobre la importancia de desarrollar acciones conjuntas para el fomento de las economías locales es fundamental como punto de partida del proceso.

Si entendemos que el Desarrollo Económico Local es el resultado del compromiso previo de una parte significativa de la población local, mediante el que se sustituye la concepción tradicional por la de un espacio de solidaridad activa, es preciso que se produzcan cambios básicos en las actitudes y comportamientos de los grupos e individuos que componen la sociedad civil, con el fin de articular estrategias de desarrollo que se traduzcan en acciones que beneficien al conjunto del territorio. Para lograr éste compromiso y éste cambio en las actitudes y comportamiento, es necesario sensibilizar.

El liderazgo de ésta primera convocatoria puede venir de diferentes actores del territorio: líder político o comunitario, líder cívico empresario(a) reconocido, alcalde o concejal, funcionario o funcionaria de mancomunidades, proyectos de cooperación internacional, ONGs, instituciones empresariales, instituciones educativas, etc. Pero apunta a lo mismo: desarrollar acciones para que los actores públicos y privados de un municipio o mancomunidad conozcan lo que significa el DEL y cómo puede iniciarse un proceso de éste tipo en su territorio.

Para la tarea de sensibilizar pueden utilizarse diversos métodos, pero rescataremos cuatro herramientas en éste primer módulo:

- Un Mini-Taller de Sensibilización en Desarrollo Económico Local, dirigido a todos los actores públicos y privados de un territorio, para ser aplicado con grupos de hasta 100 personas con una duración de 5 horas.
- El Café DEL, Taller de Sensibilización de 4 horas de duración, muy divertido y ambientado, basado en una metodología participativa.
- Un Seminario-Taller de Conceptos Básicos en Desarrollo Económico Local, dirigido a los actores claves de un territorio (alcaldes, concejales o regidores, representantes de los gremios del sector privado, representantes de ONGs y proyectos de cooperación internacional, representantes de la sociedad civil organizada, etc.) con una duración de dos días, diseñado para 35 participantes.
- Herramienta para abordar la parte conceptual, en Mini-Talleres de Sensibilización DEL, en Seminario-Taller de Nivelación de Conceptos Básicos de DEL y en talleres de Herramientas DEL. Es sólo una actividad participativa, que se incluye en la agenda de los talleres mencionados. Está orientada a nivelar los conocimientos, lograr un lenguaje común y aclarar los conceptos básicos (terminología) de los procesos DEL.

¿Donde radica la importancia de la etapa de sensibilización?

- Esta etapa tiene la finalidad de hacer adquirir conciencia y motivar a los actores básicos del proceso, en los aspectos relevantes del Desarrollo Local.
- En primer lugar, se busca que los participantes tengan una noción clara de lo que se entiende por DEL, de los roles que les corresponde jugar en el proceso, del campo en el que se tiene que actuar.

Por otra parte, la importancia de esta etapa radica en la motivación que se tiene que despertar en los actores del proceso, en la continuación del mismo. Al logro de este objetivo, ayuda mucho la participación directa de los actores y el convencimiento de que de manera coordinada y articulada se pueden lograr los objetivos que nos plantea el DEL.

4.1 Mini-Taller de Sensibilización en Desarrollo Económico Local

Objetivos del Mini-Taller de sensibilización

Para el Taller de Sensibilización de Desarrollo Económico Local se propone como objetivos:

- Las y los participantes del taller reconocen la importancia de trabajar en forma concertada para el Desarrollo Económico Local de su municipio.
- Las y los participantes del taller conocen y comprenden el concepto de Desarrollo Económico Local, las condiciones necesarias para iniciar éste proceso, los roles de los diferentes actores involucrados, y las estrategias que han utilizado otros municipios para enfrentarlo.
- Las y los participantes del taller conocen actividades de fomento al Desarrollo Económico Local que están desarrollando las instituciones de un territorio.
- Las y los participantes habrán identificado algunas acciones para iniciar o fortalecer sus procesos DEL.

Participantes del Taller de Sensibilización

Los talleres de Sensibilización de Desarrollo Económico Local contarán con la participación de:

- Alcaldes, alcaldesas, regidores/concejales, regidoras/concejalas de las municipalidades.
- Funcionarios(as) de mancomunidades de municipios.
- Funcionarios(as) de municipalidades.
- Funcionarios(as) del Gobierno Regional y Nacional.
- Dirigentes del sector privado en el Municipio.
- Micros y pequeños empresarios(as) del Municipio.
- Responsables (directivos y profesores) del sector educativo municipal.
- Productores campesinos y comunidades indígenas.
- Dirigentes políticos, deportivos y cívicos del Municipio.
- Funcionarios(as) de las Organizaciones No Gubernamentales.
- Funcionarios(as) de proyectos de la cooperación internacional.

Metodología del Mini-Taller de Sensibilización

El evento está basado en el desarrollo de tres actividades principales: La conferencia sobre el Desarrollo Económico Local, el panel de presentación de las instituciones de fomento al Desarrollo Económico Local y el trabajo grupal de las y los

participantes para identificar algunas acciones básicas para iniciar o fortalecer sus procesos DEL.

Estas actividades serán desarrolladas de acuerdo a la siguiente metodología:

- Conferencia sobre el Desarrollo Económico Local. Se trata de una conferencia magistral sobre el tema de Desarrollo Económico Local, que tendrá una duración de 60 minutos, distribuidos en 40 minutos de la conferencia propiamente dicha y 20 minutos para responder las preguntas de las y los participantes.

  La conferencia abordará los siguientes puntos:

  - ¿Qué se entiende por Desarrollo Económico Local?
  - ¿Cuáles son las condiciones necesarias para lograrlo?
  - ¿Quiénes deben participar en éste proceso?
  - ¿Cuáles son los roles de los actores involucrados?
  - Ejemplos de estrategias exitosas de algunos municipios.

  La conferencia debe desarrollarse en un lenguaje sencillo y comprensible, debe ser de carácter principalmente motivacional y deberá apoyarse en medios visuales adecuados. De preferencia se deben utilizar carteles escritos con mensajes cortos y gráficos atractivos en colores. Se sugiere evitar las presentaciones en computadora por el sistema Data.

  - Panel de presentación Institucional. El panel tiene como objetivo que las y los participantes conozcan las actividades de fomento al Desarrollo Económico Local que están desarrollando las instituciones con presencia en el territorio. El panel tendrá una duración de 60 minutos, distribuidos en 40 minutos de presentación de las instituciones y 20 minutos para responder las preguntas de las y los participantes.

    En esos 40 minutos se presentarán 4 instituciones con presencia en la región, asignándoles un tiempo de 10 minutos para cada una de las presentaciones.

    La presentación de cada institución se realizará de acuerdo a los siguientes puntos:

  - Objetivo de la Institución.
  - Actividades de fomento al Desarrollo Económico Local.
  - Resultados alcanzados con ese tipo de actividades.
  - Planes de trabajo para el año en curso.

    Las instituciones panelistas deberán entregar en forma anticipada un resumen escrito de su presentación para entregar a las y los participantes.

- Trabajo grupal sobre identificación de acuerdos básicos DEL. Para una mayor participación y el logro de algunos acuerdos básicos se propone el desarrollo de un trabajo de reflexión grupal con las y los participantes.

  Esta actividad tiene una duración de 60 minutos. Las y los participantes serán distribuidos en tres grupos cada uno con la presencia de un facilitador-moderador, para realizar una lluvia de ideas, basada en las siguientes preguntas:

- ¿Cómo podemos iniciar este reto la próxima semana?
- ¿Quién debe liderar éste proceso en mi territorio?
- ¿Qué compromisos asumimos en este proceso?

  El facilitador-moderador realizará las preguntas disparadoras y las y los participantes divididos en sub-grupos, llenarán diferentes tarjetas con sus ideas sobre la discusión. Estas ideas serán presentadas y colocadas en un panel. Posteriormente el moderador aclarará la redacción de las ideas presentadas, concertará la eliminación de las tarjetas repetidas y organizará las diferentes ideas mediante la agrupación en distintas áreas de la problemática, con un título para cada una de las áreas. Es importante que los moderadores tengan en cuenta que la discusión no pretende validar las opiniones de las y los participantes, sino de ordenar la lluvia de ideas. Los resultados de cada uno de los grupos de trabajo serán presentados en reunión plenaria en el tiempo asignado en la agenda de 10 minutos.

Agenda del Mini-Taller de Sensibilización

El taller tendrá una duración de 5 horas y será desarrollado entre las 16:30 y 21:30 horas (habría que considerar posibles cambios a este horario para talleres los días sábado y domingo), de acuerdo a la agenda que se presenta en la siguiente página.

Recursos humanos para el desarrollo del Mini-Taller

El desarrollo de los talleres de Sensibilización de Desarrollo Económico Local, requiere éstos recursos humanos:

- Un(a) facilitador(a) principal del evento.
- Un(a) conferencista.
- Cuatro panelistas institucionales.
- Dos facilitadores(as) para el trabajo grupal.
- Dos personas para el apoyo logístico.

Agenda del taller de Sensibilización de Desarrollo Económico Local

Hora	Actividad
16:30 - 17:00	Recepción e inscripción de las y los participantes
17:00 - 17:15	Inauguración del Evento
17:15 - 17:30	Presentación de la metodología del evento
17:30 - 18:30	Conferencia: El Desarrollo Económico Local
18:30 - 19:30	Panel: Presentación de las Instituciones de fomento al Desarrollo Económico Local en la Región
19:30 - 20:00	Refrigerio
20:00 - 21:00	Trabajo Grupal: los acuerdos básicos para iniciar o fortalecer procesos DEL
21:00 - 21:30	Plenaria: Presentación de los resultados de Trabajo Grupal
21:30	Clausura del evento

Equipos y materiales requeridos

El desarrollo del taller de Sensibilización de Desarrollo Económico Local requiere éstos equipos y materiales:

- Un auditorio con capacidad para 100 participantes con un sistema de amplificación de sonido.
- Una computadora con impresora y tintas a color.
- 6 paneles para utilizar tarjetas y alfileres.
- Un papelógrafo.
- Un telón con nombre del evento e instituciones organizadoras.
- 100 carpetas y lapiceros para participantes.
- Hojas papel bond (5 para cada carpeta).
- 100 rotuladores de nombres.
- 100 fotocopias de materiales de conferencia y paneles.
- 20 hojas de papel Kraft (papel madera).
- 500 tarjetas rectangulares de cinco colores.
- 100 marcadores.
- Alfileres con cabeza.
- 5 pegamentos.
- 3 rollos cinta de embalaje transparente.
- 4 rollos cinta Masking (de enmascarar) de una pulgada.
- 100 refrigerios.

Promoción y difusión del Mini-Taller de Sensibilización

Para la promoción de los talleres de Sensibilización de Desarrollo Económico Local se desarrollarán las siguientes actividades:

- Diseño e impresión de convocatoria (tipo folleto promocional) al taller de Sensibilización.
- Elaboración del listado de personas a invitar. Se elaborará un listado con 150 nombres de personas a invitar al evento.
- Envío de invitación escrita. Se enviarán 150 invitaciones personalizadas por escrito, a la lista mencionada en el punto anterior, acompañado de un folleto promocional del evento.
- Confirmaciones de participación. Se realizarán llamadas telefónicas o visitas personales a los invitados para confirmar su participación en el evento. Para ello se elaborará un listado de invitados confirmados al evento.

4.2 El Café DEL

Objetivos del Café DEL

El objetivo principal del Café DEL, que se organiza como evento participativo simulando un ambiente de un café o bar, es el de familiarizar y/o profundizar en las y los participantes, los conceptos de DEL de tal manera, que motive a las y los participantes a emprender actividades concretas de DEL y precisar temas de cooperación y concretizar el trabajo en redes.

Existe un manual «Energía para grupos grandes: Café DEL y Open Space» que aclara los roles de los actores principales en la preparación y realización del Café DEL, y que brinda también los conceptos básicos DEL que se transfieren a las y los participantes de la actividad. Los conceptos se visualizan con la figura del hexágono DEL con sus diferentes triángulos que abarcan las temáticas claves para «principiantes» en DEL.

Participantes del Café DEL

La metodología del Café DEL fue creada para eventos con grupos grandes (de 60 a 200 participantes) provenientes del sector público y privado.

- Alcaldes, alcaldesas, regidores/concejales, regidoras/concejalas de Municipalidades.
- Funcionarios(as) de mancomunidades de municipios.
- Funcionarios(as) de Municipalidades.
- Funcionarios(as) del Gobierno Regional y Nacional.
- Dirigentes del sector privado en el Municipio.
- Micros y pequeños empresarios(as) del Municipio.
- Responsables (directivos y profesores) del sector educativo municipal.
- Productores campesinos y comunidades indígenas.
- Dirigentes políticos, deportivos y cívicos del Municipio.
- Funcionarios(as) de las Organizaciones No Gubernamentales.
- Funcionarios(as) de proyectos de la cooperación internacional.

Metodología para el Café DEL

La metodología se basa en las experiencias de la herramienta «Café Mundial» (World-Café) que fue desarrollada específicamente para organizar eventos participativos con grupos grandes. InWEnt y la consultora alemana mesopartner adaptaron la metodología al contexto DEL.

Estas actividades serán desarrolladas de acuerdo a la siguiente metodología:

- **Definición de roles**. Se identifica a las y los participantes en la jornada de sensibilización: La institución organizadora, equipo técnico, el comentarista DEL, los participantes y el facilitador DEL.

Los participantes son divididos en 2 equipos: «Los Anfitriones», quienes permanecen en la misma mesa todo el evento y los «Integrantes de la Mesa» (+ de 5), quienes participan activamente con sus experiencias e ideas y son los que cambian de mesa después del debate de cada pregunta.

- **Crear un ambiente que invita.** Es necesario crear una atmósfera informal, un ambiente típico de un café en el cual las y los participantes se sientan cómodos y motivados (imagine las mesitas de un café en una terraza o en un negocio que invita a sentarse, ubicadas de manera informal y decoradas con dos pliegos de papel grande blanco donde los participantes podrán realizar sus anotaciones y/o dibujos en los manteles).
- **Preguntas motivadoras.** Se proponen 03 preguntas motivadoras las cuales pueden ser adaptadas de acuerdo al contexto y al entorno (urbano, rural). (Ver Agenda Café DEL)
- **Contenido y conceptos DEL.** Como instrumento didáctico para entender y transmitir el contenido y conceptos DEL se utiliza el Hexágono de Desarrollo Económico Local. (Ver Manual «Energía para grupos grandes: Café DEL y Open Space».).

Agenda para Café DEL

Agenda para la Jornada de Sensibilización – El Café DEL

Tiempo Estimado	Actividad / Metodología
10 minutos	**Bienvenida e Inauguración**
10 minutos	**Presentación de la Institución Organizadora**
15 minutos	**Objetivos, Programa y Metodología** El moderador explica los objetivos de la jornada y el desarrollo del programa. El moderador explica ventajas del Café DEL.
15 minutos	**Juego de Roles** Se presenta un sketch (sopa de piedra). El sketch es el punto de partida del trabajo de los participantes y debe funcionar como motivación para participar en las mesas del Café DEL.
10 minutos	**Introducción al Café DEL** El facilitador da las instrucciones y explica la metodología de trabajo, así como las reglas y roles a seguir.
5 minutos	**Primera Pregunta: ¿Cómo hacer DEL en la región con nuestros propios medios?**
25 minutos	**Primer debate** Las mesas debatirán sobre la pregunta planteada y plasmarán sus ideas con anotaciones y dibujos en el mantel (papelógrafo) blanco colocado en las mesas.
5 minutos	**Instrucciones de Cambio de Mesa** Los integrantes de la mesa de origen cambian de ubicación incorporándose en nuevas mesas (menos el anfitrión). El anfitrión explica el trabajo realizado en la primera ronda a los nuevos integrantes de la mesa.
5 minutos	**Segunda Pregunta: ¿Quién debe liderar el DEL en nuestra región?** El moderador explica igual que en el primer caso.

25 minutos + 10 de Refrigerio	**Segundo Debate** Se pueden servir los refrigerios en las mesas para dar vida a un verdadero Café, siempre teniendo a la mano los implementos necesarios para no ensuciar el material de trabajo.
25 minutos	**Comentario del Experto DEL** De acuerdo a lo escuchado en los dos debates el experto aportará conceptos, apoyándose en los diferentes triángulos del Hexágono DEL- Ver manual «Energía para grupos grandes: Café DEL y Open Space». Adicionalmente narrará experiencias concretas de DEL.
20 minutos	**Preguntas de los Participantes**
5 minutos	**Tercera pregunta: ¿Qué compromiso asumo yo para el DEL en mi región?** El moderador invita a cambiar de mesa, evitando siempre las repeticiones.
25 minutos	**Tercer debate**
25 minutos	**Cometario del Experto DEL**
20 minutos	**Preguntas de los participantes**
10 minutos	**Preparación y Presentación de Resultados** Colocación de los manteles en el lugar asignado. Cada anfitrión se colocará delante de su mantel.
1 minuto por mesa	**Exposición de Resultados** El anfitrión expone la experiencia más impactante e importante de los debates realizada en su mesa. El aporte debe ser concreto y conciso.
5 minutos	**Conclusiones y Perspectivas** Los organizadores hacen una síntesis de las exposiciones. Dan a conocer sus expectativas de DEL y presentan las perspectivas de trabajo.
15 minutos	**Evaluación del taller** El moderador explica la matriz para evaluar el taller. El voto es secreto. La matriz de evaluación a utilizar dependerá del nivel cultural de los participantes.
5 minutos	**Clausura**
5 minutos	**Entrega de certificados**
Libre	**Mercadito Institucional** Las instituciones presentes pueden presentar un stand con información de sus actividades, y las y los participantes tienen la oportunidad de conocer un poco más de lo que hace cada institución.

Recursos humanos para el desarrollo del Café DEL

El desarrollo de un Café DEL requiere los siguientes recursos:

- Una o dos facilitadores con experiencia en técnicas de moderación.
- El experto DEL para los debates de las mesas.
- Dos o tres personas para el apoyo logístico, la documentación y para cumplir el rol de los mozos y meseras de un café.
- Los participantes. Existen dos tipos en esta jornada:
  1. Los anfitriones quienes dirigen y resumen los debates en las mesas.
  2. Los integrantes de las mesas, quienes aportan con sus ideas a las conversaciones.

Equipos y materiales requeridos

El desarrollo de un Café DEL requiere estos equipos y materiales:

- Un auditorio con capacidad para 100 personas.
- Una computadora con impresora y tintas a color, laptop con quemador de CD.
- Equipo de sonido con dos micrófonos inalámbricos.
- 16 mesitas cuadradas o redondas, para un promedio de 5 personas (120 cm. de diámetro) y 80 sillas.
- 16 menús para las mesas con las reglas y roles.
- 60 papeles rotafolio: 48 pliegos para manteles, 12 pliegos para exposición del experto (formato 67 x 99 cm.).
- Rotuladores negros, azules, rojos y verdes.
- 50 m de cuerda para tender papeles.
- Pinzas de ropa, alfileres con cabeza.
- Cinta de embalaje transparente, cinta masking de 1 pulgada.
- Puntitos autoadhesivos para evaluación.
- Tarjetas rectangulares de diferentes colores, paneles.
- Lapiceros, tijeras y set de útiles de escritorio para logística.

Promoción y difusión del Café DEL

Para la promoción del Café DEL se desarrollarán las siguientes actividades:

- Diseño e impresión de convocatoria al taller.
- Elaboración del listado de personas a invitar. Se elaborará un listado con nombres de personas a invitar al evento.
- Envío de invitación escrita. Se remitirán al menos 80 invitaciones personalizadas por escrito, a la lista mencionada en el punto anterior, acompañado de un folleto promocional del evento.
- Confirmaciones de participación. Se realizarán llamadas telefónicas o visitas personales a los invitados para confirmar su participación. Para ello se elaborará un listado de invitados confirmados al evento.

4.3 Taller de Conceptos Básicos de Desarrollo Económico Local

Objetivos del Taller

Para el Taller de Conceptos Básicos de Desarrollo Económico Local se propone como objetivos:

- Las y los participantes del taller conocen y comprenden el concepto de Desarrollo Económico Local, las condiciones necesarias para iniciar éste proceso, los roles de los diferentes actores involucrados, y las estrategias que han utilizado otros municipios para enfrentarlo.
- Las y los participantes del taller conocen actividades de fomento al Desarrollo Económico Local que están desarrollando las instituciones de un territorio.
- Las y los participantes del taller habrán conocido a los actores públicos y privados involucrados y sus actividades de fomento al Desarrollo Económico Local del territorio.
- Las y los participantes habrán identificado algunas acciones para iniciar o fortalecer sus procesos DEL.
- Las y los participantes conocen la metodología para el fomento de procesos DEL.

Participantes del Taller

El Taller de Conceptos Básicos de Desarrollo Económico Local contará con la participación de:

- Alcaldes, alcaldesas, regidores/concejales, regidoras/concejalas de Municipalidades.
- Funcionarios(as) de mancomunidades de municipios.
- Funcionarios(as) de Municipalidades.
- Funcionarios(as) del Gobierno Regional y Nacional.
- Dirigentes del sector privado en el Municipio.
- Micros y pequeños empresarios(as) del Municipio.
- Responsables (directivos y profesores) del sector educativo municipal.
- Productores campesinos y comunidades indígenas.
- Dirigentes políticos, deportivos y cívicos del Municipio.
- Funcionarios(as) de las Organizaciones No Gubernamentales.
- Funcionario(as) de proyectos de la cooperación internacional.

Metodología del Taller

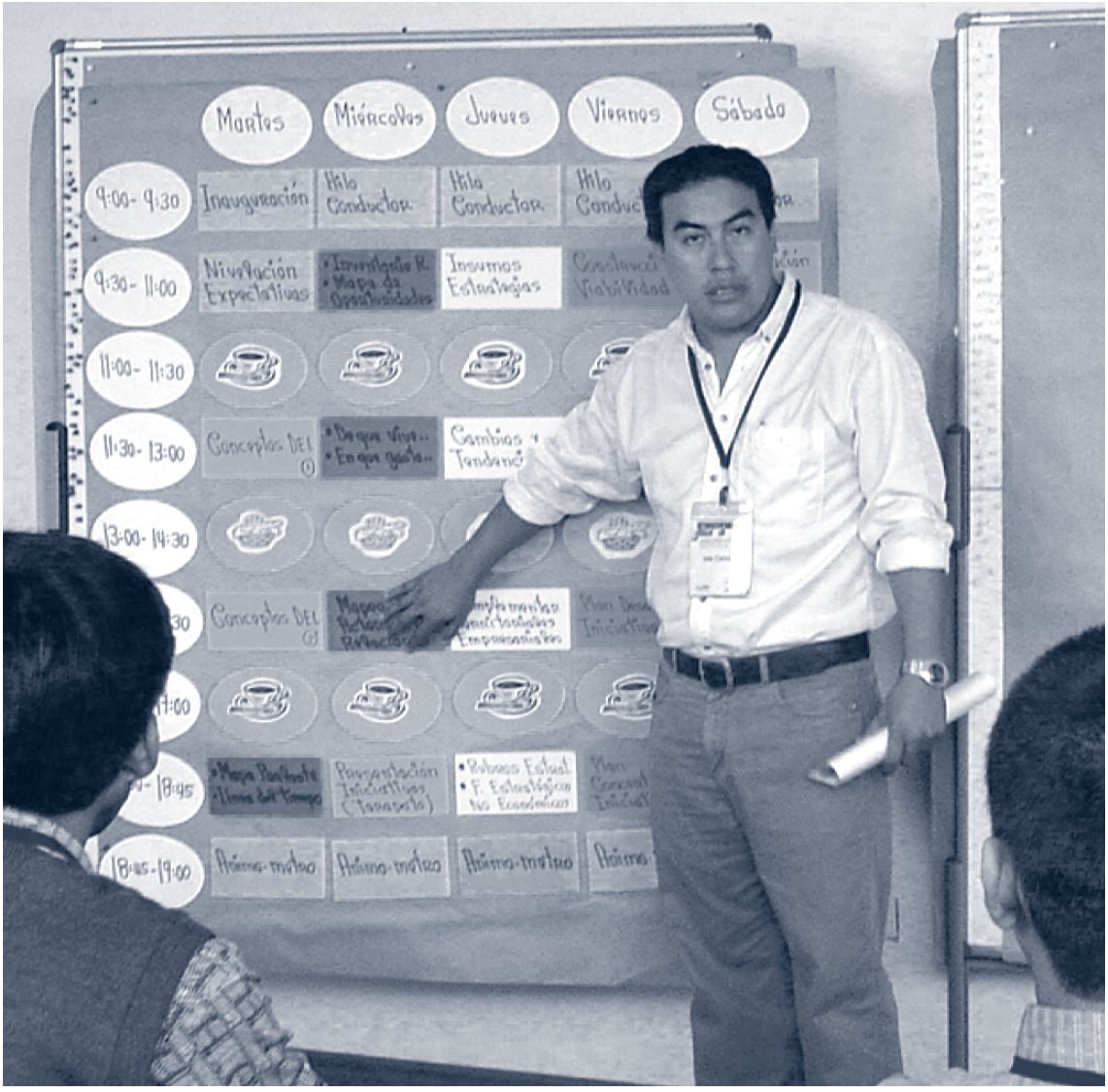
- **Aprender haciendo**. El taller será abordado mediante una metodología de aprendizaje vivencial basada en los principios de la andragogía moderna (capacitación de adultos). Las y los participantes encontrarán sus propias conclusiones de aprendizaje, mediante la vivencia, el procesamiento, la generalización y la aplicación de lo aprendido en las

dinámicas grupales y los juegos estructurados, que serán utilizados en el proceso de capacitación.

- **Visualización y lúdica**. Durante el desarrollo del taller se utilizará de forma permanente una adecuada visualización de las instrucciones y sistematización de los diferentes aprendizajes de cada día. También la metodología tendrá un enfoque de lúdica y alegría, generado por las dinámicas y por los vitalizadores que harán parte del método de trabajo.
- **Uso de diferentes técnicas metodológicas**. El taller utilizará diversas técnicas de trabajo: presentaciones visualizadas, paneles institucionales, galería de arte, trabajos de grupos, ferias de información y discusiones en plenaria. Se tendrá una propuesta flexible, que permita incorporar las diferentes expectativas de las y los participantes.
- **Compromiso y aplicabilidad**. Para garantizar el compromiso con los resultados del taller, se documentarán todo tipo de acuerdos y planes, que por su importancia requieran de una concertación.

Agenda del Taller

El taller tendrá una duración de 20 horas y será desarrollado durante dos días de capacitación en horarios de las 9:00 a las 19:00 horas, de acuerdo a la siguiente agenda:



Agenda del taller de Conceptos Básicos de Desarrollo Económico Local

Día	Tiempo Estimado	Actividad / Metodología
Día 1	9:00 - 11:00	**Inauguración del Taller:** **Nivelación de las expectativas de los participantes:** - Presentación de participantes y expectativas - Concertación de la agenda del taller
	11:00 - 11:30	**Refrigerio**
	11:30 - 13:00	**Conceptos de Desarrollo Económico Local:** Elaboración de collage por grupos con la pregunta: ¿Cuáles son los elementos a considerar en procesos de DEL?
	13:00 - 14:30	**Pausa de almuerzo**
	14:30 - 16:30	**¿Cuáles son los factores de éxito en procesos DEL?** Panel de experiencias DEL
	16:30 - 17:00	**Refrigerio**
	17:00 - 18:45	**Análisis del entorno DEL de mi territorio:** Herramienta: Análisis de factores económicos no estratégicos
	18:45 - 19:00	**Animo-metro**
Día 2	9:00 - 9:30	**Hilo Conductor**
	9:30 - 11:00	**Identificación de actores DEL.** Herramienta: Mapeo de actores y relaciones
	11:00 - 11:30	**Refrigerio**
	11:30 - 13:00	**Estrategias para el Desarrollo Económico Local: Presentación visualizada** - Factores determinantes de la competitividad sistémica del Desarrollo Económico Local - Areas de intervención en procesos DEL
	13:00 - 14:30	**Pausa de almuerzo**
	14:30 - 16:30	- La metodología desarrollada por InWEnt - El DecaDEL (ver página 74)
	16:30 - 17:00	**Refrigerio**
	17:00 - 18:45	**Trabajo Grupal**: los acuerdos básicos para iniciar o fortalecer procesos DEL
	18:45 - 19:00	**Evaluación y clausura del taller**

Recursos humanos para el desarrollo del taller

El desarrollo del taller requiere estos recursos humanos:

- Dos facilitadores-moderadores locales para el trabajo grupal.
- Cuatro panelistas institucionales.
- Una persona para el apoyo logístico y la documentación.

Equipos y materiales requeridos

El desarrollo del taller requiere estos equipos y materiales:

- Un auditorio con capacidad para 35 participantes.
- Una computadora con impresora y tintas a color.
- 4 paneles tipo ZOPP para tarjetas y alfileres.
- Un telón con nombre del evento e instituciones organizadoras.
- 35 carpetas y lapiceros para participantes.
- 15 hojas de cartulina de colores vivos.
- Hojas papel bond (5 para cada carpeta).
- 35 rotuladores de nombres.
- 35 fotocopias de materiales didácticos.
- 60 hojas de papel Kraft (papel madera).
- 2.500 tarjetas rectangulares de cinco colores.
- 60 marcadores.
- Alfileres con cabeza.
- 6 pegamentos.
- 12 rollos cinta de embalaje transparente.
- 6 rollos cinta Masking (de enmascarar) de una pulgada.
- Almuerzos y refrigerios para 35 participantes durante dos días.

Promoción y difusión del evento

Para la promoción del taller se desarrollarán las siguientes actividades:

- Diseño e impresión de convocatoria al taller.
- Elaboración del listado de personas a invitar. Se elaborará un listado con 40 nombres de personas a invitar al evento.
- Envió de invitación escrita. Se enviarán 40 invitaciones personalizadas por escrito, a la lista mencionada en el punto anterior, acompañado de un folleto promocional del evento.
- Confirmaciones de participación. Se realizarán llamadas telefónicas o visitas personales a los invitados para confirmar su participación en el evento. Se elaborará un listado de invitados confirmados al evento.

4.4 Nivelación de Conceptos DEL

La herramienta Nivelación de Conceptos DEL, se sugiere sea utilizada para abordar la parte conceptual en diferentes actividades de capacitación DEL: Mini-talleres de sensibilización DEL, Seminario-taller de conceptos básicos de DEL y talleres de Herramientas DEL.

Es una herramienta muy participativa que permite rescatar los conocimientos de las y los participantes. Como en general las personas tienen distintos conocimientos sobre el tema, la idea es generar discusiones grupales y después una discusión final en plenaria para consensos y conclusiones. La herramienta sirve para nivelar los conocimientos del grupo, lograr un lenguaje común para el desarrollo del taller y aclarar los conceptos básicos (terminología) de los procesos DEL.

Objetivo del Taller

Nivelar y socializar el conocimiento de conceptos básicos de DEL de las y los participantes en eventos de DEL. La idea central de ésta actividad de inicio es propiciar un diálogo en la búsqueda de lograr un lenguaje común, para ser utilizado en las diversas actividades de discusión y análisis.

Participantes del Taller

- Alcaldes, alcaldesas, regidores/concejales, regidoras/concejalas de Municipalidades.
- Funcionarios(as) de mancomunidades de Municipios.
- Funcionarios(as) de Municipalidades.
- Funcionarios(as) del Gobierno Regional y Nacional.
- Dirigentes del sector privado en el Municipio.
- Micros y pequeños empresarios(as) del Municipio.
- Responsables (directivos y profesores) del sector educativo municipal.
- Productores campesinos y comunidades indígenas.
- Dirigentes políticos, deportivos y cívicos del Municipio.
- Funcionarios(as) de las Organizaciones No Gubernamentales.
- Funcionarios(as) de proyectos de la cooperación internacional.

Metodología del Taller

Conformar 4 ó 5 grupos de trabajo de forma aleatoria, utilizando la técnica de numerarse.

El/la facilitador(a) pide que se reúnan los grupos para contestar una pregunta clave, por ejemplo: ¿Cuáles son los elementos importantes del DEL?. Hacer una lluvia de ideas y ordenar las respuestas por grupos afines.

Los grupos elaboran un dibujo libre que incluya las respuestas consensuadas en el punto anterior.

El grupo nombra un(a) representante para la presentación del dibujo en la plenaria.

Se presentan los trabajos en la plenaria. El/la facilitador(a) elabora un resumen, en una hoja de rotafolio, de los elementos identificados en las diferentes presentaciones.

Se presentan los títulos del documento de apoyo conceptual, elaborados de antemano con una buena visualización y se discuten estos conceptos en forma breve y amena.

Se elabora una definición de DEL en plenaria, en una hoja de rotafolio, que después se compará con la que se tiene propuesta en el manual y que se ha visualizado en forma previa.

La duración de éste proceso es de dos horas.

Recursos Humanos para el desarrollo del Taller

- Un facilitador-moderador local para el trabajo grupal.
- Una persona para el apoyo logístico y la documentación.

Equipos y Materiales Requeridos

- Cartulinas grandes de colores vivos.
- Pegamento, tijeras, cortadores de papel, revistas y diarios, etc.
- Visualización de los «Títulos del documento Conceptual».
- La definición de DEL, visualizada.
- Una fotocopia del documento conceptual.

Promoción y Difusión del Evento

- Diseño e impresión de convocatoria al taller.
- Elaboración del listado de personas a invitar. Se elaborará un listado con 40 nombres de personas a invitar al evento.
- Envío de invitación escrita. Se enviarán 40 invitaciones personalizadas por escrito, a la lista mencionada en el punto anterior, acompañado de un folleto promocional del evento.
- Confirmaciones de participación. Se realizarán llamadas telefónicas o visitas personales a los invitados a los talleres para confirmar su participación en el evento. Para ello se elaborará un listado de invitados confirmados.

Recomendaciones:

- No genere grandes discusiones sobre los trabajos presentados
- No defienda definiciones específicas
- Propicie un clima de diálogo y apertura
- Es también un ejercicio de deshielo, intercambio y generación de clima grupal
- No olvidar promover la participación de las personas en este diálogo

5. Módulo 2. Herramientas para la Observación del Territorio

Sobre los territorios se tiene en general mucha información secundaria, por tanto no debemos olvidar que el enfoque central de esta fase es contar con información general, que permita pensar en nuevas estrategias para el desarrollo de la economía local. Hay siempre tantos estudios, investigaciones, cifras económicas, planes estratégicos, que lo importante no son las «cifras mismas», sino la manera cómo llegamos a una situación de información que propicie la creatividad en soluciones estratégicas.

La fase de observación del territorio cuenta con seis herramientas. Las herramientas de Observación del Territorio son un subconjunto de herramientas, orientadas a apoyar al planificador o promotor del Desarrollo Local, en el conocimiento del territorio. En la literatura sobre el Desarrollo, cada vez se hace más claro que es impensable el desarrollo sino se tiene un conocimiento previo de las ***Potencialidades*** y **Limitaciones** del territorio; su conocimiento posibilita a las sociedades a utilizar los recursos de una manera racional, eficaz y eficiente.

El reto para los promotores del desarrollo, y sobre todo para los hacedores de política, está en identificar y proponer los proyectos o iniciativas DEL que incluyan o contengan combinaciones adecuadas de los recursos del territorio con el objeto de obtener productos o servicios acordes con su realidad. La idea central es que los recursos del territorio entren de manera adecuada en los procesos de producción que se proponen como prioritarios y que se sustentan en las iniciativas DEL. El objetivo: contribuir a dinamizar las economías locales/regionales:

- El mapa parlante, Historia económica del territorio.
- La línea del tiempo, Historia económica del territorio.
- Inventario de los recursos del territorio.
- Mapa de oportunidades del territorio.
- ¿De qué vive la gente del territorio?
- Mapeo de actores y relaciones.

Para la aplicación de las Herramientas de Observación dentro de talleres con grupos meta es necesario realizar algunas tareas adicionales, tanto del nivel metodológico como del contenido mismo. Las tareas adicionales para trabajar este tema son:

- La nivelación de las expectativas de las y los participantes.
- La nivelación de conceptos de DEL (que se realiza como actividad previa de la fase).
- Presentación de las fases de la metodología DEL.
- Conformación de los grupos de trabajo de acuerdo al territorio de actuación.
- Presentación de los objetivos y orientaciones de la Primera Fase: Sensibilización.
- Hilo conductor y evaluaciones.

Los resultados esperados de la segunda fase

Al finalizar la aplicación de las herramientas de observación, segunda fase de la metodología para el desarrollo de procesos DEL, las y los participantes habrán:

- Reflexionado sobre la historia económica de su territorio e identificado las nuevas actividades económicas que podrían ser desarrolladas para la reactivación de la economía local.
- Analizado los recursos con que cuenta su territorio y definido cuáles de ellos no son suficientemente aprovechados, o es necesario reformular en su enfoque productivo.
- Elaborado un Mapa de Oportunidades de su territorio y acordado en qué ámbitos económicos y geográficos deben desarrollarse nuevas iniciativas económicas.
- Conocido las actividades más importantes que generan recursos en el territorio e identificado su potencial de competitividad y su capacidad de generar ingresos y empleos en un futuro cercano.
- Identificado a los actores públicos y privados que están involucrados en el desarrollo económico de nuestros territorios, sus proyectos y relaciones, acordando con quienes de ellos sería favorable concertar y coordinar nuestras iniciativas DEL.

Las orientaciones metodológicas para la aplicación

Para la aplicación de las herramientas de esta segunda fase, se proponen las siguientes orientaciones:

- Lograr un conocimiento del ámbito estratégico de la economía local.
- No hacer nuevos diagnósticos de nuestros territorios.
- No identificar montañas de problemas.
- Poner mayores énfasis en encontrar las fortalezas y oportunidades.
- Identificación de actores relevantes y espacios de concertación.

- Identificación de posibles alianzas estratégicas.
- Búsqueda permanente de nuevas oportunidades de negocio.
- Búsqueda permanente de nuevas actividades económicas.
- Búsqueda permanente de nuevas alternativas para los productos en los que tenemos alguna competitividad.

5.1 Historia Económica del Territorio: El Mapa Parlante

Objetivo de la Herramienta:

Conocer la historia económica de un territorio y observar los procesos vividos por los actores locales, las reacciones a los cambios, las tendencias, proyecciones y expectativas que surgen a raíz de la experiencia de las y los participantes. La herramienta tiene la finalidad de reflexionar sobre la historia económica para identificar las nuevas actividades empresariales que podrían ser desarrolladas para la reactivación de la economía local.

Metodología:

Su **importancia** radica en el hecho de que constituye un tablero de comando, en el cual el promotor, los empresarios, la sociedad civil o los hacedores de políticas DEL forman una idea rápida de los hechos estilizados en cada uno de los escenarios o etapas del desarrollo económico del territorio.

1. Formación de grupos de trabajo. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. Presentación del Mapa Parlante. El/la facilitador(a) presenta el mapa al grupo, explicando sus cuadrantes: pasado, presente, futuro previsto y futuro deseado. Es necesario aclarar que el análisis se debe centrar en identificar los hitos más importantes en la historia económica del territorio centrando el interés en las fuentes de empleo y actividades económicas principales.
3. Elaboración del Mapa Parlante. Las y los participantes discuten el tema en los grupos y llenan el mapa con los hitos más importantes en la historia económica del territorio, centrando el interés en empleo y actividades económicas principales.
4. Conclusión de la aplicación de la herramienta. Una vez terminado el mapa, se responde la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las nuevas actividades económicas a desarrollar en el territorio, o los cambios en las actuales, si queremos lograr ese futuro deseado?
5. Presentación en plenario. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber reflexionado sobre la historia económica de su territorio e identificado las nuevas actividades económicas (o cambios en las actuales) que podrían ser desarrolladas para la reactivación de la economía local.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se realiza una corta presentación del Mapa Parlante haciendo énfasis en las tendencias que se derivan de los hitos identificados, identificando la relación que existe entre el pasado y el presente, las fuentes de empleo y actividades económicas en el futuro previsto y en el futuro deseado (un pequeño ejercicio de visión, lo que le gustaría que sucediera en materia económica).
b. Para presentar en plenaria se responde en una hoja de papelógrafo (papelote) la pregunta del punto 4.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a. Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b. Trabajo de grupo:	60 Minutos
c. Presentación en plenaria:	20 Minutos
Tiempo total ejercicio:	**90 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tarjetas, tijeras, etc.
- Visualización del Mapa Parlante y fotocopia de la herramienta.

Recomendaciones para la aplicación:

- Incentive a las personas a centrarse en los hechos más significativos de su historia económica.
- Permita hacer dibujos y esquemas.
- Se puede recomendar marcar en éste gráfico o presentación, lo que más nos llamó la atención del análisis.

5.2 Historia Económica del Territorio: La Línea del Tiempo

Objetivo de la Herramienta:

Conocer los cambios significativos en el pasado de la estructura económica del territorio que tienen su influencia en los eventos y actitudes del presente. La herramienta tiene la finalidad de reflexionar sobre la historia económica para identificar las nuevas actividades empresariales que podrían ser desarrolladas para la reactivación de la economía local.

Metodología:

La importancia de esta herramienta la podemos resumir en el siguiente pensamiento del escritor peruano Jorge Basadre: "Se ha dicho que quienes olvidan o desprecian la historia, están condenados a repetir los errores de ella".Precisamente la herramienta está diseñada para tomar conocimiento de los hechos más sobresalientes (positivos o negativos) que registra la historia económica del territorio unas 3 o 4 décadas atrás.

1. **Formación de grupos de trabajo**. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la Línea del Tiempo**. El/la facilitador(a) debe comenzar este ejercicio con la discusión de preguntas orientadores, tales como:
   - ¿En qué trabajaban los habitantes del territorio hace 50 años?
   - ¿Cuáles eran las principales actividades económicas en esa época?
   - ¿Ha habido cambios importantes desde esa época en cuanto al tipo de empresas, rubros y fuentes de empleo?

   Después presentar «La línea del tiempo», la cual debe retornar un horizonte de al menos 50 años.
3. **Identificación de los principales eventos o cambios económicos**. Para ello se utiliza matriz: La Línea del tiempo (véase abajo).
4. **Elaboración de la Línea del Tiempo**. Las y los participantes colocan los principales eventos y cambios identificados en el punto anterior en una línea vertical u horizontal que represente el tiempo. Puede ser útil trabajar con tarjetas ya que se va a tener que desplazar las informaciones para mantenerlas en orden cronológico. No olvidar colocar todos los comentarios sobre los eventos al lado de la línea del tiempo, es importante que estos comentarios no se pierdan.
5. **Conclusión de la aplicación de la herramienta**. Una vez terminado la Línea del Tiempo, se responde la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las nuevas actividades económicas a desarrollar en el territorio, o los cambios en las actuales, de acuerdo a éste análisis?
6. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Matriz. Instrumento: La línea del tiempo

Año	Evento o Cambio	Comentarios

El término «evento» se entiende como un cambio significativo en la estructura económica del territorio.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber reflexionado sobre la historia económica de su territorio e identificado las nuevas actividades económicas (o cambios en las actuales) que podrían ser desarrolladas para la reactivación de la economía local.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se realiza una corta presentación de la Línea de Tiempo haciendo énfasis en las tendencias que se dibujan, los cambios frecuentes en el tipo de empleo, el decaimiento de actividades económicas, el surgimiento de nuevas, etc.
b. Para presentar en plenaria se responde en una hoja de papelógrafo (papelote) la pregunta del punto 5.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a.	Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b.	Trabajo de grupo:	60 Minutos
c.	Presentación en plenaria:	20 Minutos
	Tiempo total ejercicio:	**90 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tarjetas, tijeras, etc.
- Visualización de la Línea de Tiempo.
- Fotocopia de la herramienta.

Recomendaciones para la aplicación:

- La Línea del Tiempo es una lista de eventos claves tal como los participantes los recuerdan. Hay siempre mucha tradición oral en nuestros territorios, rescate este conocimiento.
- Permita hacer dibujos y esquemas.
- Normalmente se aplica una de las dos herramientas para la historia económica, pero a veces es necesario reforzar con la segunda herramienta.
- Muchas personas conocen herramientas similares llamadas ciclo de vida o historia de vida, etc. En este caso deje que las personas lo hagan a su manera.
- Recuerde que lo más importante es analizar la información en búsqueda de cosas nuevas que detonen procesos de la economía local.

5.3 Inventario de los Recursos del Territorio

Objetivo de la Herramienta:

Detectar las características del territorio que favorecen u obstaculizan el desarrollo de su tejido productivo. La herramienta tiene como finalidad analizar los recursos con que cuenta el territorio y definir cuáles de ellos no son suficientemente aprovechados, o es necesario reformular en su enfoque productivo.

Metodología:

La importancia de esta herramienta radica en el hecho de que conociendo con que recursos cuenta el territorio, se puede plantear iniciativas DEL que propongan combinaciones adecuadas de los mismos, con el objeto de producir nuevos o adicionales bienes y/o servicios.

Los recursos que se identifican incluyen: carreteras, energía, fuentes de financiamiento, infraestructura de educación, salud, etc.

1. **Formación de grupos de trabajo**. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la herramienta**. El/la facilitador(a) hace una presentación de la importancia de la dotación de los recursos del territorio: recursos económicos, técnicos, medioambientales, sociales y servicios del territorio. Estos recursos, son generadores e impulsores de crecimiento en

la medida que contribuyen fuertemente a crear un ambiente favorable al desempeño de la economía local. Para desencadenar procesos de desarrollo, es necesario crear en el territorio un entorno propicio para ese efecto, lo que significa generar una oferta de todos aquellos factores que permiten conseguir un nivel adecuado de productividad y competitividad.

3. **Entrega de la guía para el inventario**. El/la facilitador(a) entrega la guía para analizar el entorno y caracterizar la dotación de los recursos del territorio (ver página 34 y 35).
4. **Elaboración del inventario de recursos**. Las y los participantes desarrollan la guía anterior, de una manera corta y global. No es necesario muchos detalles.
5. **Conclusión de la aplicación de la herramienta**. Una vez terminado la guía del inventario, se responden las siguientes preguntas:
   - ¿Existe una oferta de condiciones generales suficientes para el desarrollo de las actividades económicas existentes y futuras?
   - ¿Existen aspectos ambientales que inhiben el desarrollo?
   - ¿Se observa disposición a invertir de parte del sector privado?
   - ¿Se cuenta con recursos para invertir en la temática del Desarrollo Económico Local, provenientes de recursos del país o de cooperación internacional?
   - ¿Existen recursos que no son suficientemente aprovechados por los empresarios en el territorio?
6. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

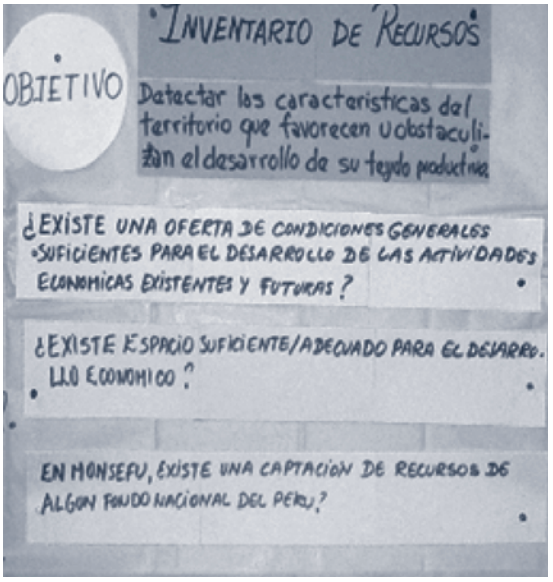
El resultado esperado es haber analizado los recursos con que cuenta su territorio y definido cuáles de ellos no son suficientemente aprovechados, o es necesario reformular en su enfoque productivo.

Forma de presentación en plenaria:

a. El Inventario se llena en la guía misma y no es necesario visualizarse ya que no será presentado en plenaria.
b. Para presentar en plenaria se responde en una hoja de papelógrafo (papelote) las preguntas del punto 5.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a. Presentación de la herramienta: 10 Minutos
b. Trabajo de grupo: 60 Minutos



c. Presentación en plenaria: 20 Minutos
Tiempo total ejercicio: **90 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tijeras, etc.
- Visualización de la herramienta.
- Fotocopia de la herramienta.

Recomendaciones para la aplicación:

- Si se considera que la guía no es muy adecuada para el propósito de la aplicación puede adaptarse según se requiera.
- La idea también es seguir mirando el territorio como un espacio de búsqueda de oportunidades. Ahora éstas vienen de identificar recursos que casi siempre no utilizamos bien.
- Hay «orgullos locales» de ciertos rubros de este inventario. Ellos pueden ser caminos para retos interesantes, por lo que significan para la comunidad. Por ejemplo un museo o una costumbre del territorio puede ser también una oportunidad de negocio a explotar en el ámbito local.

Inventario de los recursos del territorio

A. Infraestructura económica, técnica y medioambiental

	Situación favorable	Aspectos a mejorar
Transporte y carretera:		
Conectividad y fluidez de la red interna		
Acceso de entrada y salida de flujo económico		
Telecomunicaciones:		
Teléfono / fax		
Internet		
Abastecimiento de servicios:		
Cobertura de electricidad		
Cobertura de agua		
Otros		
Actividades económicas:		
Nivel de operación de las principales actividades económicas		
Nivel de tecnología de las actividades económicas		
Valor agregado generado por empresas de nivel nacional		
Nivel de empleo local en las principales actividades		
Medio ambiente:		
Servicios de tratamiento de aguas residuales		
Protección de suelo, aire, agua, playas, ríos y lagos		
Servicios de recogida y reciclaje de basura		
Servicios empresariales:		
Acceso al crédito		
Servicios de asistencia técnica		
Servicios de capacitación accesibles		
Asesoría en gestión de empresas		

Inventario de los recursos del territorio

B. Infraestructuras sociales o de servicios

	Situación favorable	Aspectos a mejorar
Educación:		
Escuelas, Institutos, Universidades		
Centros de investigación		
Salud:		
Hospitales		
Postas sanitarias		
Servicios urbanos colectivos:		
Protección de derechos del consumidor		
Servicios de justicia		
Seguridad ciudadana		
Deporte y turismo:		
Equipamiento deportivo y turístico general		
Servicios sociales:		
Viviendas sociales		
Guarderías infantiles y centros de tercera edad		
Fomento productivo:		
Instituciones financieras		
Servicios de capacitación		
Cultura y diversión:		
Museos, teatros y cines		
Bibliotecas		
Centros de Diversión y cultura		

5.4 El Mapa de Oportunidades del Territorio

Objetivo de la Herramienta:

Generar una visión de conjunto de la situación geográfica de un territorio y conocer la disposición de sus recursos naturales, las condiciones medioambientales y en general la situación de la infraestructura básica que tiene el territorio.

La herramienta tiene como finalidad elaborar un Mapa de Oportunidades del Territorio para acordar en que ámbitos económicos y geográficos deben desarrollarse nuevas iniciativas económicas.

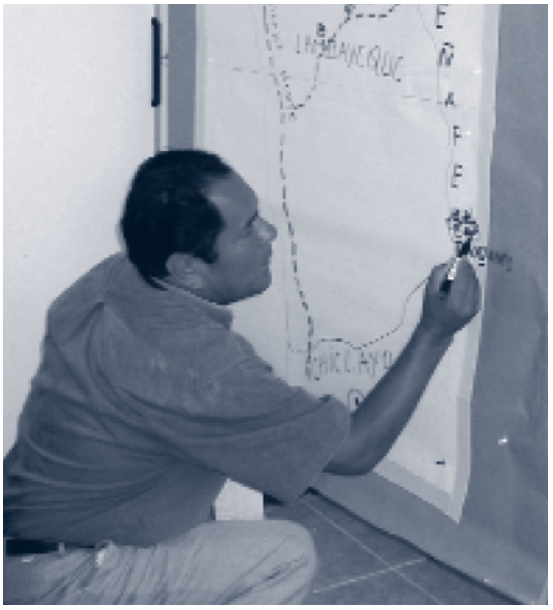
Metodología:

Esta herramienta es complementaria a la 5.3, pues los principales recursos identificados se disponen en un mapa del territorio tomando en cuenta su localización real.

La importancia de esta herramienta está en el hecho de que muestra de manera ilustrativa (visual) las posibilidades u oportunidades de negocios que se pueden tener sobre la base de la articulación que se puede hacer en el territorio, tomando en cuenta la existencia de carreteras, energía, recursos naturales, etc.

1. **Formación de grupos de trabajo**. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la herramienta**. El/la facilitador(a) hace una breve presentación acerca de cómo los recursos físicos, así como las infraestructuras básicas, tienen gran incidencia en la economía local y su potencial, y constituyen una condición necesaria pero no suficiente para impulsar su desarrollo. Su observación y análisis son de fundamental importancia para la generación de condiciones que posibiliten el aprovechamiento eficiente del potencial del territorio.

   El/La facilitador(a) da las indicaciones a las y los participantes para que puedan elaborar un mapa de su territorio, donde sea posible observar los siguientes factores:
   - La ubicación del territorio con respecto a su contexto geográfico, sus vecinos y su conectividad con otros territorios.
   - Ubicación de sus centros poblados y conectividad al interior del territorio.
   - El movimiento de los principales flujos económicos, desde el punto de vista de la salida a sus mercados y de la provisión de insumos y materia prima.
   - Localización de los recursos físicos y naturales.



   - Localización de las actividades económicas más importantes: agricultura, ganadería, turismo, comercio, industria, etc.
   - Ubicación de los principales centros de formación, institutos tecnológicos, escuelas técnicas o similares.
3. **Elaboración del Mapa de Oportunidades**. Las y los participantes elaboran el Mapa de Oportunidades de acuerdo a las instrucciones anteriores.
4. **Conclusión de la aplicación de la herramienta**. Una vez elaborado el Mapa de Oportunidades, los grupos responden la siguiente pregunta: ¿En qué ámbitos económicos y geográficos deben desarrollarse nuevas iniciativas empresariales en mi territorio?
5. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber elaborado un Mapa de Oportunidades del territorio y acordado en qué ámbitos económicos y geográficos deben desarrollarse nuevas iniciativas económicas.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se presenta de forma breve el Mapa de Oportunidades. Si existe cansancio puede realizarse una pequeña feria de información.

b. Para la presentación en plenaria se responde en una hoja de papelógrafo (papelote) la pregunta del punto 4.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a.	Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b.	Trabajo de grupo:	80 Minutos
c.	Presentación en plenaria:	30 Minutos
	Tiempo total ejercicio:	**120 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tijeras, etc.
- Tarjetas de varios colores.
- Visualización de la herramienta.
- Fotocopia de la herramienta.

Recomendaciones para la aplicación:

- Para implementar iniciativas de Desarrollo Económico Local, la unidad de análisis no son las empresas o grupos de productores sino el territorio como Sistema. Los que compiten son los territorios.
- Los recursos físicos, así como de infraestructuras básicas tienen gran incidencia en la economía local y su potencial y constituyen una condición necesaria pero no suficiente para impulsar desarrollo. Su observación y análisis son de fundamental importancia para la generación de condiciones que posibiliten el aprovechamiento eficiente del potencial del territorio.
- Puede tener preparado de antemano unos mapas de las regiones participantes.
- En caso que los territorios sean muy extensos se puede distribuir tareas a ciertos miembros entre cada grupo.
- Incentive la creatividad en visualización teniendo a mano materiales coloridos y novedosos.
- Puede también diseñarse un «sistema de señalización de recursos», que sea igual para todos los participantes, así se pueden comparar visualmente los resultados entre las regiones.

5.5 De Qué Vive la Gente del Territorio

Objetivo de la Herramienta:

Conocer el tejido económico real en el que opera el territorio, en términos de actividades productivas y obtención de ingresos de la población. La herramienta tiene como finalidad conocer las actividades más importantes que generan recursos en el territorio e identificar su potencial de competitividad y su capacidad de generar ingresos y empleos en un futuro cercano.

Metodología:

La importancia de esta herramienta radica en el hecho de que, con ella los promotores y hacedores de política tienen información de cuales sectores en la actualidad pueden ser considerados estratégicos, en el sentido de que son los sectores que generan más ingresos y empleo.

- Con este conocimiento se tiene una referencia para la formulación de estrategias de desarrollo, sobre la base de sectores que han sido considerados prioritarios en los términos indicados.

1. **Formación de grupos de trabajo**. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la herramienta**. El/la facilitador(a) instruye a las y los participantes que deben identificar todas las actividades económicas de las cuales obtienen ingresos los habitantes de los territorios, calcular el número de personas que viven de ellas, donde compran sus insumos y donde venden sus productos.
3. **Elaboración de la matriz**. Las y los participantes elaboran una matriz de acuerdo a las instrucciones anteriores.
4. **Conclusión de la aplicación de la herramienta**. Una vez terminada la matriz, se responden las siguientes preguntas:
   - ¿Las actividades económicas más importantes son sectores competitivos y con futuro, o están estancados o en declinación?
   - ¿Son actividades que están creando nuevos puestos de trabajo o impulsando empleo?
   - ¿Cuál es el grado de tecnología incorporado y el valor agregado generado por éstas actividades económicas?, ¿Han surgido actividades económicas nuevas en el territorio que están aportando a la generación de ingresos?
   - ¿La población activa encuentra trabajo en el territorio o, por el contrario, existen movimientos migratorios importantes?

- ¿Existen grupos sociales de la población que están excluidos de su desarrollo económico?

5. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber conocido las actividades más importantes que se generan en el territorio, e identificado su potencial de competitividad y su capacidad de generar ingresos y empleos en un futuro cercano.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se presenta de forma breve la matriz de análisis.

b. Para presentar en plenaria se responden en una hoja de papelógrafo (papelote) las preguntas del punto 4.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a. Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b. Trabajo de grupo:	60 Minutos
c. Presentación en plenaria:	20 Minutos
Tiempo total ejercicio:	**90 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tijeras, etc.
- Tarjetas de varios colores.
- Visualización de la herramienta.
- Fotocopia de la herramienta.

Recomendaciones para la aplicación:

- Puede también preguntar en que «gasta la gente de mi territorio», que es otra forma interesante de obtener información de este tipo.
- Es bueno hacer algunos ejercicios para mostrar los impactos de las entradas o salidas de dinero en la economía local.
- Ayuda al ejercicio mirar en qué espacios de la cadena el valor agregado se escapa del territorio, o lo contrario donde genera dinamismo económico local.

5.6 Mapeo de Actores y Relaciones

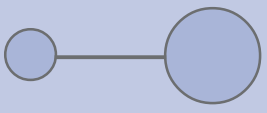
Objetivo de la Herramienta:

Identificar a los distintos actores públicos y privados que están involucrados en los procesos de DEL de un territorio determinado. Conocer las relaciones y los campos donde hay sinergia y cooperación. La herramienta tiene como finalidad identificar a los actores públicos y privados que están involucrados en el desarrollo económico de nuestros territorios, sus proyectos y relaciones, y acordado con quienes de ellos sería favorable concertar y coordinar nuestras iniciativas DEL.

Metodología:

La importancia de esta herramienta radica en el hecho de que a los hacedores de política se les da una referencia básica de la fortaleza o debilidad del tejido institucional y de los actores de su territorio, medidos en términos del tipo de relaciones que practican.Asimismo, sobre esta base se pueden tomar decisiones de con quienes se pueden establecer alianzas, y/o que estrategias seguir para consolidar el tejido institucional o las relaciones entre los actores del desarrollo.

1. **Formación de grupos de trabajo**. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la herramienta**. Elaborar un Mapa de Actores y Relaciones en dos pasos:
   a. Identifique a los principales actores públicos y privados involucrados en los procesos DEL en el territorio. Utilice un círculo para cada parte involucrada, decida el tamaño del círculo según el poder y la influencia que el actor tenga en el territorio. No olvide incluirse y/o incluir a su organización en el mapa.
   b. Conecte los círculos utilizando líneas que reflejen el tipo de relación que existe entre ellos, de acuerdo a estos ejemplos:



Las líneas rectas simbolizan relaciones bastante estrechas, pueden cooperar entre sí, pero no tienen proyectos comunes o alianzas estratégicas.

Las líneas dobles indican una alianza estratégica. Indicar en que tipo de proyecto.

Las líneas en zigzag indican conflicto entre las partes.

Las líneas dobles cortadas por una línea recta indican una conexión o relación quebrada.

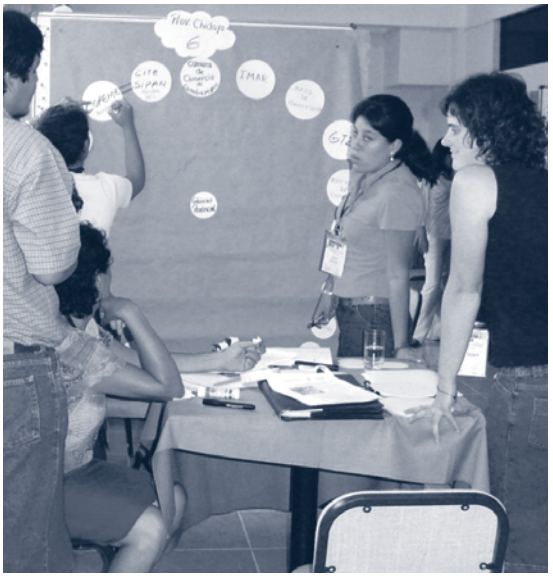
3. **Elaboración del Mapa de Actores y Relaciones**: Las y los participantes elaboran el mapa de acuerdo a las instrucciones anteriores.
4. **Conclusión de la aplicación de la herramienta**. Una vez culminado el mapa de actores, se responden las siguientes preguntas:
   - ¿Cuáles son las instituciones que tienen mayor liderazgo en el territorio en el fomento de procesos DEL y quiénes pueden ser?
   - ¿Con cuáles de ellos estaríamos dispuestos a hacer alianzas?
   - ¿Cuál es la posición de su organización dentro de este Mapa de Actores?
   - ¿Existen espacios de concertación en el territorio que puedan ser aprovechados para la puesta en marcha de las iniciativas DEL?
5. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber identificado a los actores públicos y privados que están involucrados en el desarrollo económico de nuestros territorios, sus proyectos y relaciones, acordando con quienes de ellos sería favorable concertar y coordinar nuestras iniciativas DEL.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se presenta una feria de información con los Mapas de Actores elaborados.
b. Para presentar en plenaria se responden en una hoja de papelógrafo (papelote) las preguntas del punto 4.



Estructura y tiempo del ejercicio:

a.	Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b.	Trabajo de grupo:	80 Minutos
c.	Presentación en plenaria:	30 Minutos
	Tiempo total ejercicio:	**120 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tijeras, etc.
- Tarjetas de varios colores.
- Visualización de la herramienta.
- Fotocopia de la herramienta.

Recomendaciones para la aplicación:

- Generalmente es muy útil presentar el mapeo desde varias perspectivas a fin de comprender cómo las partes perciben la misma situación. Por ejemplo en un mismo grupo puede haber opiniones distintas sobre la relación o la importancia de una organización.
- Siempre hay que ser lo más objetivo, difícil porque en esto valen mucho las percepciones.
- Si existen muchas instituciones concertar sólo con las más importantes.
- Puede ayudar a la visualización, marcar con colores el tipo de actor: empresa privada, organización comunitaria, institución pública, universidad, ONG, etc.

5.7 Las Aplicaciones y Usos de las Herramientas

Para la utilización de estas herramientas útiles en la observación del territorio, queremos para finalizar realizar algunas consideraciones y recomendaciones.

- La idea central de la metodología es que esta fase sea aplicada en conjunto con la fase 1, una vez se haya logrado la sensibilización en el territorio y exista un compromiso de participación y coordinación por parte de los actores públicos y privados involucrados.
- No olvidemos que la finalidad de un proceso DEL es la puesta en marcha de iniciativas DEL orientadas al fortalecimiento del tejido productivo de las cadenas y productos seleccionados, a la formación de recursos humanos, al desarrollo de la plataforma de servicios empresariales y al fortalecimiento de la institucionalidad y gobernabilidad. Por tanto la fase de Observación del Territorio es solo una parte del proceso.
- La aplicación de las herramientas debe ser un proceso participativo y con representantes de todos los actores involucrados en el desarrollo de la economía local. La idea esencial es que el proceso mismo de identificación de las iniciativas DEL para ser puestas en marcha en el territorio, sea un ejercicio de participación y visión compartida.
- Para la realización de estos talleres participativos se puede trabajar en un taller intensivo de dos o tres días de duración que abarque las 2 fases restantes del proceso. O si las circunstancias locales lo aconsejan hacer talleres separados para cada una de ellas. En este caso la fase de observación puede ser un Mini-taller con una duración entre 8 o 10 horas.
- El programa para un taller intensivo para el desarrollo de procesos DEL puede verse en la página 68, allí aparece con todos sus detalles: objetivo, participantes, duración, agenda, etc.
- La definición del territorio no debe preocuparnos demasiado. EL territorio es su espacio de intervención. Pueden ser: municipios, mancomunidades de municipios. Si trabaja en una coordinadora, por ejemplo la CIP de Velasco en Bolivia, el territorio serán los tres municipios que conforman la CIP.
- Tenga en cuenta que cuando los territorios son demasiados extensos, se puede tener una información muy amplia, en este tipo de casos es mejor seleccionar algunas cadenas productivas de antemano, para centrar el análisis en lo más estratégico.
- Siempre que este observando un territorio use sus rayos especiales DEL, para ver oportunidades en cada momento. De eso se trata una iniciativa DEL sostenible: aprovechar los saberes de la gente, el «know how» local, las fortalezas económicas anteriores, es decir potenciar las competencias emprendedoras desarrolladas en la historia de la economía de un territorio.
- Las herramientas pueden ser utilizadas para apoyar otros procesos DEL que existen en los territorios. Por ejemplo el «Mapa de Actores y Relaciones» es fundamental para cualquier intervención en conflictos DEL o cuando se priorizan los planes de desarrollo municipal. El «Mapa Parlante», puede servir para iniciar la reflexión cuando se defina la visión productiva del municipio.
- Recuerde que la herramienta debe ser ajustada a la necesidad del proceso DEL. Si estamos, por ejemplo, en una actividad de capacitación para transferir las herramientas a otras personas, no es importante el producto mismo, sino la comprensión de los conceptos y los instrumentos. Pero si la aplicación DEL es en un municipio para elaborar estrategias y seleccionar iniciativas concretas, es fundamental una buena calidad de la información obtenida del territorio. No la buena calidad son muchas cifras.

6. Módulo 3. Herramientas para la Formulación de Estrategias DEL

Las Herramientas para la Formulación de Estrategias DEL

La tercera fase Formulación de Estrategias de DEL, tiene el objetivo de definir cuáles serán las cadenas productivas seleccionadas y los productos y/o servicios competitivos a ser potenciados en nuestro territorio. Contempla la aplicación de cuatro herramientas. La importancia de este subconjunto de herramientas estriba en el hecho de que, en conjunto, están planteadas para apoyar a los promotores, hacedores de política o a los actores del desarrollo en general a plantear la estructura de una estrategia para un Plan; es decir, el establecimiento de los medios y el camino que deberá seguirse para alcanzar los objetivos del desarrollo:

- Observación de cambios y tendencias.
- Complementariedades territoriales y empresariales.
- Definición de sectores y rubros estratégicos.
- Análisis de los factores estratégicos no económicos.

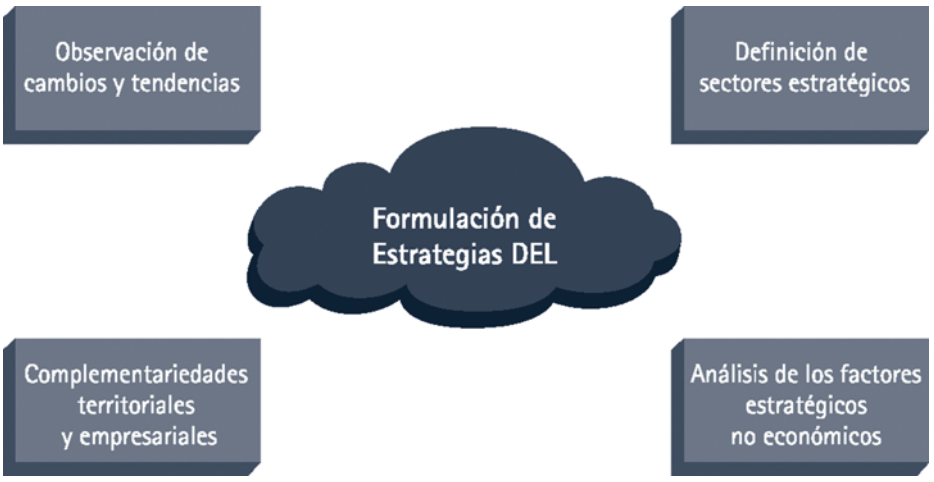
Para la aplicación de las Herramientas de Formulación de Estrategias DEL dentro de los talleres con grupos meta es necesario realizar algunas tareas adicionales, tanto a nivel metodológico como del contenido mismo. Las tareas adicionales para trabajar este tema son:

- Presentación de la metodología de la tercera fase.
- Presentación del «enfoque de competitividad sistémica». Insumo conceptual.
- Presentación de las «áreas de intervención en la economía local». Insumo conceptual.
- Discusión amplia sobre factores estratégicos no económicos (visión compartida, liderazgo, participación, concertación, sensibilidad cultural, inclusión social).
- Compartir experiencias sobre casos exitosos.
- Hilos conductores y evaluaciones diarias.

Los resultados esperados de la tercera fase

Al finalizar la aplicación de las herramientas para la Formulación de Estrategias DEL, las y los participantes habrán:

- Evaluado los cambios y tendencias que se presentan en sus territorios e identificado nuevas oportunidades de negocio que pueden generar.
- Identificado posibles acciones de complementariedad territorial o empresarial y definido los nuevos negocios que pueden generarse en el territorio con éstas acciones.
- Seleccionado dos o tres sectores o rubros económicos estratégicos que tengan posibilidades claves para dinamizar la economía del territorio e identificado los productos o servicios a potenciar en cada uno de ellos.



- Analizado el estado de los factores estratégicos no económicos (liderazgo, participación, visión compartida, concertación, exclusión social, etc.) del territorio y acordado posibles acciones para el fortalecimiento de la institucionalidad de los procesos DEL.

Las orientaciones metodológicas para la aplicación

Para la aplicación de las herramientas de esta tercera fase, se proponen las siguientes orientaciones:

- Búsqueda permanente de nuevas oportunidades de negocio.
- Desarrollo de nuevas actividades productivas en el territorio.
- Desarrollo de nuevos productos o servicios en rubros seleccionados.
- Rescate o reorientación de actividades productivas donde hay experiencia y conocimientos de la población.
- Búsqueda de nuevos nichos de mercado de acuerdo a los cambios y tendencias.
- Fortalecimiento de las cadenas productivas del territorio.
- Generación de eslabones y conexiones entre rubros empresariales que generen flujos económicos locales.
- Identificación de acciones para el desarrollo del tejido empresarial, el desarrollo de la institucionalidad, la formación de recursos humanos y el desarrollo de la plataforma de servicios.

6.1 Observación de Cambios y Tendencias

Objetivo de la Herramienta:

Reflexionar sobre señales de cambios o tendencias que tienen o tendrán impactos en el territorio, originados por: proyectos de decisión nacional o regional, obras de infraestructura productiva, planes gubernamentales, o tendencias del contexto económico global, cambios en hábitos de consumo, tendencias de mercado, acuerdos comerciales. La finalidad de la herramienta es evaluar los cambios y tendencias que se presentan en los territorios e identificar las nuevas oportunidades de negocio que se pueden generar.

Metodología:

La importancia de esta herramienta radica en el hecho de que los cambios y tendencias son la base o fuente de las oportunidades de negocios, por ello se constituyen en un elemento importante a la hora de formular estrategias DEL, varías de las cuales pueden de hecho estar ancladas a uno o más cambios y/o tendencias.

1. **Formación de grupos de trabajo**. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la herramienta**. El/la facilitador(a) solicita a las y los participantes que deben seleccionar dos o tres cambios o tendencias que tendrían impactos en el territorio, es decir los más importantes en términos de la significación para los habitantes del territorio. Posteriormente las y los participantes deben identificar nuevas oportunidades de negocio y los riegos que pueden presentarse con esas actividades económicas. Utilizar la matriz de abajo.
3. **Elaboración de la matriz**. Las y los participantes elaboran la matriz de acuerdo a las instrucciones anteriores.
4. **Conclusión de la aplicación de la herramienta**. Una vez terminada la matriz, los grupos responden la siguiente pregunta: ¿De las oportunidades de negocio identificadas

Matriz Herramienta: Observación de Cambios y Tendencias

Cambios o tendencias	Nuevas oportunidades de negocios	Riesgo o factores críticos

cuáles tienen mayores oportunidades de mercado y éxito rápido?

5. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber evaluado los cambios y tendencias que se presentan en sus territorios e identificando nuevas oportunidades de negocio que se pueden generar.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se realiza una corta presentación de la matriz.
b. Para presentar en plenaria se responde en una hoja de papelógrafo (papelote) la pregunta del punto 4.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a.	Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b.	Trabajo de grupo:	80 Minutos
c.	Presentación en plenaria:	30 Minutos
	Tiempo total ejercicio:	**120 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tarjetas, tijeras, etc.
- Tarjetas de varios colores y formas.
- Visualización de la herramienta.
- Fotocopia de la herramienta.

Recomendaciones para la aplicación:

- Hacer énfasis en enfocarse en cambios que puedan impactar la economía. Asesore a los grupos de trabajo, hay a veces dificultades en identificar los cambios y tendencias.
- En esta fase buscamos salidas que se pueden convertir en iniciativas DEL. Por eso es importante concentrarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- Incentive la creatividad en la generación de nuevas oportunidades de negocio. No importa si las ideas son o no factibles, más tarde aparecerán los criterios de selección.

6.2 Complementariedades Territoriales y Empresariales

Objetivo de la Herramienta:

Identificar acciones conjuntas con otros territorios que favorezcan la competitividad de la economía local. La herramienta tiene la finalidad de identificar posibles acciones de complementariedad territorial o empresarial y definir los nuevos negocios que puedan generarse en el territorio con éstas acciones.

Metodología:

La importancia de esta herramienta, estriba en que las complementariedades territoriales - empresariales son la base de la implementación de estrategias de desarrollo que tomen como territorio de actuación a cuencas, corredores o micro corredores económicos; precisamente sobre la base de la identificación de complementariedad territorial y empresarial.Con esta herramienta es posible generar proyectos de mayor alcance (economías de escala) e involucrar a una mancomunidad de municipalidades, al gobierno regional y desde luego a los actores privados. La experiencia muestra que para identificar circuitos o corredores turísticos, esta herramienta es crucial.

1. **Formación de grupos de trabajo**. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la herramienta**. Se inicia con una reflexión sobre la importancia de la cooperación en algunas actividades económicas, sobre todo buscando economías de escala en una época de globalización. Después el/la

Matriz Herramienta: Complementariedades Territoriales Empresariales

Acción conjunta de complementariedad	Resultados esperados	Rol del sector privado y gobierno local

facilitador(a) pide a los grupos de trabajo identificar dónde y en torno a qué actividades económicas sería recomendable emprender acciones conjuntas con otros territorios. Además se deben identificar los resultados o cambios esperados y los roles del sector privado y el gobierno local. Utilizar la matriz de arriba.

3. **Elaboración de la matriz**. Las y los participantes elaboran la matriz de acuerdo a las instrucciones anteriores.
4. **Conclusión de la aplicación de la herramienta**. Una vez terminada la matriz, los grupos responden la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las nuevas oportunidades de negocio que se pueden generar con la puesta en marcha de esas acciones de complementariedad?
5. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber identificado posibles acciones de complementariedad territorial o empresarial y definido los nuevos negocios que pueden generarse en el territorio con éstas acciones.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se realiza una corta presentación de la matriz.
b. Para presentar en plenaria se responde en una hoja de papelógrafo (papelote) la pregunta del punto 4.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a.	Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b.	Trabajo de grupo:	60 Minutos
c.	Presentación en plenaria:	20 Minutos
	Tiempo total ejercicio:	**90 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelégrafos.
- Pegamento, marcadores, tarjetas, tijeras, etc.
- Visualización de la herramienta.
- Tarjetas de varios colores y formas.
- Fotocopia de la herramienta.

Recomendaciones para la aplicación:

- Es importante no ver el ejercicio sólo como una búsqueda geográfica de complementariedad. Hay que verlo en dos posibles sentidos: o como, complementariedad territorial, o como complementariedad empresarial.
- Se pueden incluir acciones que ya se estén realizando en los territorios, sobre todo buscando oportunidades de negocio.
- En especial en Bolivia hay mucha actividad de complementariedad a través de las mancomunidades de municipios, que es necesario conocer a profundidad.

6.3 Definición de Sectores Estratégicos

Objetivo de la Herramienta:

Analizar las actividades económicas que se realizan en el territorio para hacer una selección de los sectores económicos claves. La herramienta tiene como finalidad seleccionar dos o tres sectores o rubros económicos estratégicos que tengan posibilidades claves para dinamizar la economía del territorio e identificar los productos o servicios a potenciar en cada uno de ellos.

Metodología:

La importancia de esta herramienta radica en el hecho de que posibilita, en especial a los hacedores de política, conocer a que sectores económicos se deben orientar los esfuerzos concertados o las estrategias orientadas a impulsar el desarrollo de su territorio.

Esta herramienta complementa la información que se obtiene con la herramienta «De que vive la gente en el territorio».

1. **Formación de grupos de trabajo**. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la herramienta**. El/la facilitador(a) explica que a partir de los antecedentes recolectados en la fase de la observación del territorio, las y los participantes deben seleccionar tres principales sectores económicos estratégicos de su territorio y fundamentar ésta elección. Además se deben identificar los cambios que se necesitan en estos sectores seleccionados. Utilizar la siguiente matriz.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a.	Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b.	Trabajo de grupo:	60 Minutos
c.	Presentación en plenaria:	20 Minutos
	Tiempo total ejercicio:	**90 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tijeras, etc.
- Tarjetas de varios colores y formas.
- Visualización de la herramienta.
- Fotocopia de la herramienta.

Matriz Herramienta: Definición de Sectores Estratégicos

Sector estratégico seleccionado	Argumentos de esta selección	Cambios necesarios en este sector

3. **Elaboración de la matriz**. Las y los participantes elaboran la matriz de acuerdo a las instrucciones anteriores.
4. **Conclusión de la aplicación de la herramienta**. Una vez terminada la matriz, los grupos responden la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los productos o servicios que debemos potenciar en éstos sectores seleccionados?
5. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber seleccionado dos o tres sectores o rubros económicos estratégicos que tengan posibilidades claves para dinamizar la economía del territorio e identificado los productos o servicios a potenciar en cada uno de ellos.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se realiza una corta presentación de la matriz.
b. Para presentar en plenaria se responde en una hoja de papelógrafo (papelote) la pregunta del punto 4.

Recomendaciones para la aplicación:

- En general hay poco que aportar en cuanto a la definición de sectores en el territorio, pues son en general conocidos o percibidos, por tanto el énfasis del análisis debe estar en los cambios propuestos para los sectores.
- La lista de productos o servicios a potenciar debe ser amplia, ya que es el punto de partida para la siguiente herramienta.
- Es necesario dar mucha asesoría en los grupos de trabajo para dar pautas y sugerir creatividad y caminos interesantes.

6.4 Análisis de Factores Estratégicos no Económicos

Objetivo de la Herramienta:

Identificar los factores de naturaleza intangibles de un territorio, que son de carácter extraeconómico y resultan de la concertación entre los actores locales para crear o mantener las condiciones apropiadas para el fomento de la economía local.

La herramienta tiene la finalidad de analizar el estado de los factores estratégicos no económicos de mi territorio y acordar posibles acciones para el fortalecimiento de la institucionalidad de los procesos DEL.

Metodología:

Una de las tendencias más relevantes en la era del conocimiento, es la preeminencia de los factores intangibles sobre los tangibles. Los primeros, juegan cada vez más un rol crucial como determinantes del despegue hacia el desarrollo.

Precisamente esta herramienta está orientada a identificar estos factores no económicos intangibles y sobre todo a evaluar su situación, con el objeto plantear estrategias DEL orientadas a potenciar sus fortalezas y a superar debilidades. Esta herramienta a su vez es complementaria con la herramienta «Mapeo de Actores y Relaciones».

1. **Formación de grupos de trabajo**. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la herramienta**. El/la facilitador(a) solicita a las y los participantes de los grupos que analicen los factores estratégicos no económicos: liderazgo local, participación, visión compartida, estrategia de desarrollo territorial, concertación, sensibilidad cultural e inclusión social y desarrollo sostenible. Para ello se deben responder en un papelógrafo o papelote, las siguientes preguntas:
   - ¿Hay existencia de un liderazgo en el ámbito local, con capacidad de convocar y movilizar a los diferentes actores sociales del territorio, y quién tiene ese liderazgo?
   - ¿Existe participación de los actores locales en la definición de tareas para el mejoramiento de la economía del territorio?
   - ¿Se cuenta con una visión compartida y una estrategia de desarrollo territorial elaboradas sobre la base de la cooperación de los actores públicos y privados?
   - ¿Existe una instancia de concertación de actores públicos y privados, gestionada por profesionales solventes, encargados de ejecutar los proyectos y de constituir un foro permanente para reforzar los consensos básicos antes aludidos?
   - ¿Hay sensibilidad sobre la importancia de los factores culturales y acerca de la necesidad de generar políticas de inclusión productiva para los grupos menos favorecidos del territorio?
   - ¿Tenemos en el territorio una concepción amplia del desarrollo, que contemple de forma integral los aspectos sociales, económicos y ambientales como parte del mismo proceso de desarrollo de la economía local?

3. **Análisis de los factores estratégicos no económicos**. Las y los participantes discuten y responden las preguntas anteriores.
4. **Conclusión de la aplicación de la herramienta**. Una vez terminado el análisis, los grupos responden la siguiente pregunta: ¿Qué tipos de acciones podemos desarrollar en nuestro territorio orientadas al desarrollo de la institucionalidad DEL, que puedan mejorar el estado de estos factores blandos o no tangibles?
5. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber analizado el estado de los

factores estratégicos no económicos (liderazgo, participación, visión compartida, concertación, exclusión social, etc.) de mi territorio y acordado posibles acciones para el fortalecimiento de la institucionalidad de los procesos DEL.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se realiza una discusión abierta y corta sobre el estado de los factores no estratégicos.
b. Para presentar en plenaria se responde en una hoja de papelógrafo (papelote) la pregunta del punto 4.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a.	Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b.	Trabajo de grupo:	60 Minutos
c.	Presentación en plenaria:	20 Minutos
	Tiempo total ejercicio:	**90 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tijeras, etc.
- Tarjetas de varios colores.
- Visualización de la herramienta.
- Fotocopia de la herramienta.

Recomendaciones para la aplicación:

- Para iniciar éste proceso es bueno hacer una referencia que dentro de los procesos DEL, hay una serie de condiciones necesarias para lograr éxito que tienen que ver con la visión competitiva, la coordinación pública y privada y la generación de instancias de institucionalización de DEL.
- Más que responder preguntas, se propone hacer una reflexión sobre el estado de los factores intangibles en nuestros territorios.
- Es interesante identificar acciones en éste ámbito, pues muchas veces en los territorios, lo que se requiere es el mejoramiento de la institucionalidad de los procesos DEL.
- De éstas discusiones pueden generarse también nuevos liderazgos institucionales para apoyar los procesos DEL.
- La presentación de casos exitosos puede servir para ver la importancia de los factores no económicos en el éxito de procesos de este tipo.

6.5 Insumos Conceptuales para la Tercera Fase

En el desarrollo de esta tercera fase, se propone incluir tres actividades conceptuales, que sirven para transferir algunos conceptos de competitividad que son claves para el desarrollo de las economías locales:

a. Preguntas disparadoras para iniciar el proceso,
b. Presentación del enfoque de competitividad sistémica y
c. Presentación de las áreas de intervención en procesos DEL.

Preguntas disparadoras para iniciar el proceso

Es bueno iniciar este proceso, una vez presentado la metodología, los resultados esperados y las orientaciones, con una serie de preguntas de reflexión sobre el desarrollo de sus economías locales:

- ¿Existen políticas para fortalecer o contrarrestar las principales tendencias de la economía local?
- Las actividades económicas más importantes, ¿Generan externalidades negativas en términos ambientales, de infraestructura vial o de impulsar el empleo?
- En general, ¿Cuáles son los principales obstáculos para el desarrollo de nuevas actividades económicas o para la expansión y/o integración de las existentes?
- ¿Qué acciones se están implementando al respecto?
- ¿Existen relaciones de colaboración entre universidades o institutos técnicos y empresas para el desarrollo tecnológico?
- ¿Existe algún sector económico que requiera mano de obra calificada que no se encuentra en el territorio?
- ¿Qué tipo de relación tienen pequeños y micro empresarios con la municipalidad?

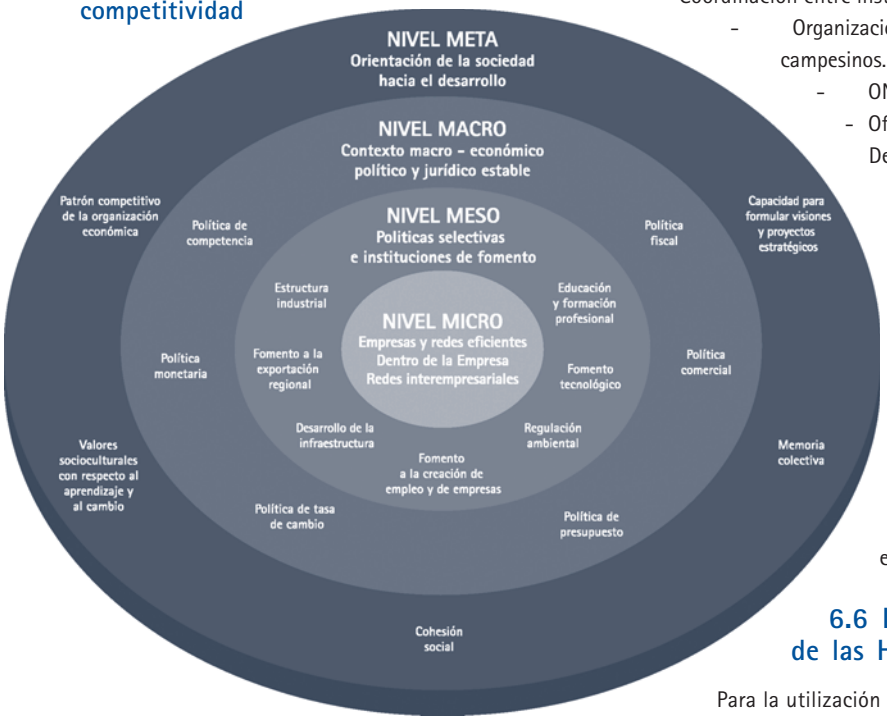
La idea básica de ésta actividad no es responder las preguntas, sino generar un proceso de reflexión y acercamiento a la temática. Se hacen las preguntas y se va generando un debate participativo. No importan ahora las respuestas de cada uno de los territorios porque estos temas serán abordados cuando se apliquen las herramientas.

Presentación del enfoque de competitividad sistémica

La segunda actividad es la presentación del enfoque de competitividad sistémica. Es importante mostrar los cuatro niveles (Meta, Macro, Meso y Micro) que influyen en la competitividad de un territorio y reflexionar sobre cómo podemos

influir en ellos desde lo local. Algunas de las variables macroeconómicas son manejadas por el gobierno central y son poco influidas desde lo local. Al mismo tiempo siempre un territorio puede influir en algunas variables Macro y Meso y manejar en forma directa casi todas las variables de sus niveles Meta y Microeconómico. A continuación la presentación para visualizar.

Enfoque sistémico de la competitividad



Presentación de las áreas de intervención en procesos DEL

Las áreas de las posibles intervenciones en DEL se ubican en cuatro grupos: Estrategias para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial, Estrategias para la Formación de Recursos Humanos, Estrategias para el Desarrollo de la Institucionalidad y Estrategias para el Desarrollo de la Plataforma de Servicios Empresariales.

Estrategias para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial:

- Eslabonamientos o cadenas productivas.
- Acciones de cooperación empresarial.
- Diferenciación de productos.
- Calidad de la producción local.
- Diseño de productos.
- Comercialización.

Estrategias para la Formación de Recursos Humanos:

- Vincular educación a tejido de empresas.
- Mejorar la calificación de recursos humanos.
- Desarrollo de la mentalidad empresarial.

Estrategias para el Desarrollo de la Institucionalidad:

- Cooperación público privada.
- Coordinación entre instituciones públicas.
- Organización de empresarios y de productores campesinos.
- ONGs y instituciones educativas.
- Oficinas municipales de fomento al Desarrollo Económico Local.
- Agencias de desarrollo local.

Estrategias para el Desarrollo de la Plataforma de Servicios Empresariales:

- Información de mercados.
- Tecnología.
- Crédito.
- Capacitación.
- Asesoría en comercialización.
- Asesoría en creación de empresas.

6.6 Las Aplicaciones y Usos de las Herramientas

Para la utilización de estas herramientas, queremos realizar algunas consideraciones y recomendaciones.

- Como ya se ha mencionado varias veces, este módulo corresponde a la tercera fase de la metodología, requiere por lo tanto para su aplicación haber pasado las dos primeras fases.
- Igual que la fase anterior, sólo es parte de un proceso que culmina con la puesta en marcha de iniciativas DEL que generen empleo e ingresos para la gente del territorio.
- Por tanto las herramientas para la formulación de estrategias DEL se pueden aplicar en un taller intensivo de dos o tres días de duración que abarque las fases 2, 3 y 4 del proceso, o ser aplicadas en un Mini-taller con una duración entre 8 o 10 horas. Si se hace como Mini-taller, quiere decir que ya se realizó un taller anterior para la aplicación de las herramientas de la fase de observación del territorio.

- Como principio metodológico de éste tipo de procesos, la aplicación de las herramientas debe ser un proceso participativo y lúdico con un enfoque de aprender haciendo. Se deberá contar en el taller con la participación de todos los actores públicos y privados ligados al fomento de la economía local. Se busca que una identificación conjunta de sectores, productos y servicios, sea el inicio para contar con una visión compartida del Desarrollo Económico Local del territorio.
- Si se ha optado por el taller intensivo de tres días, les recordamos que el objetivo, participantes, duración, agenda, para un taller intensivo para el desarrollo de procesos DEL pueden verse en el Módulo 4.
- Cuando se definen los sectores económicos estratégicos, lo más seguro es que éstos ya estén seleccionados o mencionados en los estudios y planes de desarrollo del territorio. Por tanto es poco lo que se puede aportar en esto. También es importante que las acciones de fomento al Desarrollo Económico Local estén basados en los planes de desarrollo municipal y territorial. El énfasis por tanto estará en buscar estrategias para el desarrollo de nuevos productos, para el mejoramiento de los actuales, para fortalecer las cadenas productivas y aprovechar las ventajas de nuevos negocios que van generando los cambios y tendencias.
- Es importante dar un énfasis especial al análisis de los factores estratégicos no económicos. En el desarrollo de los procesos DEL influyen dos tipos de elementos: duros y blandos. Los duros serían los factores económicos, los blandos los factores intangibles. El éxito o fracaso de muchas iniciativas DEL en nuestros países, tienen que ver con el estado de sus elementos blandos: liderazgo local, participación, visión compartida, estrategia de desarrollo territorial, concertación, sensibilidad cultural e inclusión social y desarrollo sostenible.
- Es muy importante no perder de vista que siempre estamos pensando en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, ahora desde el punto de vista de los cambios en la economía local, las nuevas tendencias de mercados y consumos, y una competitividad del territorio basada en el desarrollo de cadenas productivas.
- Hay muy buenos ejemplos de experiencias municipales que pueden ser muy útiles como refuerzo, cuando se realice la presentación de las áreas de intervención en procesos de Desarrollo Económico Local. Dar ejemplos concretos ayuda a las personas a visualizar mejor sus propuestas para el territorio.
- También las herramientas de ésta fase, como las anteriores, pueden ser aplicadas de manera sistemática en Minitalleres por Módulo o un taller intensivo que abarca los 3 Módulos, o ser aplicadas de manera puntal como apoyo para otros procesos de Desarrollo Económico Local. Por ejemplo: «El análisis de los factores estratégicos no económicos» se puede usar en procesos de sensibilización o dentro de acciones de concertación DEL en el territorio. «La Definición de sectores estratégicos» puede ser útil en la formulación de planes de Desarrollo Municipal.
- Recuerde que la herramienta debe ser ajustada a la necesidad del proceso DEL. Si estamos, por ejemplo, en una actividad de capacitación para transferir las herramientas a otras personas, no es importante el producto mismo, sino la comprensión de los conceptos y los instrumentos. Pero si la aplicación DEL es en un municipio para elaborar estrategias y seleccionar iniciativas concretas, es fundamental una buena calidad de la información obtenida del territorio. Muchas cifras no significa buena calidad de información.

7. Modulo 4. Herramientas para la Identificación y Selección de Iniciativas DEL

La última fase tiene la finalidad de identificar y poner en marcha iniciativas DEL, para el desarrollo de las economías locales. Cuenta con tres herramientas:

- Construcción de viabilidad, definición de productos o servicios.
- Identificación y selección de iniciativas DEL.
- Plan operativo para la puesta en marcha de la iniciativa DEL.

Para la aplicación de las herramientas para la identificación y selección de iniciativas DEL dentro de talleres con grupos meta es necesario realizar algunas tareas adicionales, tanto del nivel metodológico como del contenido mismo. Las tareas adicionales para trabajar este tema son:

- Presentación de la metodología de la cuarta fase.
- Presentación del DecaDEL (condiciones de una iniciativa DEL).
- Presentación de los criterios de identificación y selección.
- Discusión sobre concertación, redes y alianzas estratégicas.
- Presentación del plan de concertación para la puesta en marcha.
- Presentación de Stand de territorios y concurso de iniciativas DEL.
- Hilos conductores y evaluaciones diarias.
- Evaluación final del taller.

Los resultados esperados de la cuarta fase

Al finalizar la aplicación de las herramientas para la identificación y selección de iniciativas DEL, última fase del proceso, las y los participantes habrán:

- Analizado las cadenas productivas de dos productos o servicios seleccionados en el territorio y acordado los puntos de intervención hacia delante o hacia atrás, donde percibimos necesidades de actuación.
- Identificado diez iniciativas para el fomento de la economía local de acuerdo a los resultados del análisis de la segunda y tercera fase y seleccionado las dos con mayores probabilidades de éxito y posibilidad de rápida implementación.
- Elaborado un plan operativo para la puesta en marcha en los territorios de las iniciativas DEL seleccionadas.

Las orientaciones metodológicas para la aplicación

Para la aplicación de las herramientas de esta cuarta fase, se proponen las siguientes orientaciones:

- Generación de impactos en empleo e ingresos en los territorios.
- Impacto en la dinamización de la economía local.
- Basado en sectores y productos estratégicos del territorio.
- Con capacidad de realizarse con los propios recursos locales.
- Motivación y compromiso con las iniciativas identificadas.
- Factibilidad de rápido éxito.
- Concertación y participación como base del proceso.

7.1 Construcción de Viabilidad y Encadenamientos

Objetivo de la Herramienta:

Definir los puntos hacia atrás o hacia delante, de las cadenas productivas de 2 ó 3 productos o servicios seleccionados donde se vislumbran posibles intervenciones para encontrar iniciativas novedosas, que nos permitan impactos en la economía de nuestro territorio. La herramienta tiene como finalidad analizar las cadenas productivas de dos productos o servicios seleccionados en el territorio y acordar los puntos de intervención hacia delante o hacia atrás donde percibimos necesidades de actuación.

Metodología:

Esta herramienta es muy similar a la denominada Cadena de Valor, cuya importancia radica en el hecho de que permite

Matriz Encadenamientos

Encadenamientos "hacia atrás"			Producto elegido	Encadenamientos "hacia delante"		
3 xxx	2 xxx	1 xxx	PRODUCTO SERVICIO	1 xxx	2 xxx	3 xxx
3a xxx	2a xxx	1a xxx		1a xxx	2a xxx	3a xxx
3b xxx	2b xxx	1b xxx		1b xxx	2b xxx	3b xxx

analizar, en cada eslabón de la cadena de mercado de un producto, los cuellos de botella que obstaculizan el proceso. Permite además identificar principal punto crítico a fin de plantear prosibles soluciones.

1. **Formación de grupos de trabajo**. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la herramienta**. La aplicación de ésta herramienta la realizaremos en tres pasos:
   a. El/la facilitador(a) explica que a partir de los antecedentes recolectados en la fase de formulación de estrategias DEL, las y los participantes deben identificar dos o tres productos o servicios dentro de los sectores económicos seleccionados en la herramienta anterior, que además presentan situaciones favorables de competitividad en el territorio.
   b. Después de elaborar los encadenamientos hacia delante y hacia atrás, de los productos seleccionados en el punto anterior. Utilizar la matriz de encadenamientos que se presenta arriba.
   c. Para finalizar se analizan las cadenas anteriores y se marcan los puntos hacia atrás o hacia delante de las cadenas donde percibimos necesidades de actuación.
3. **Elaboración de la matriz**. Las y los participantes elaboran

Matriz Herramienta: Construcción de viabilidad y encadenamientos

Productos y servicios seleccionados	Resultados o cambios esperados	Requerimientos

la matriz de acuerdo a las instrucciones anteriores.

4. **Conclusión de la aplicación de la herramienta.** Una vez terminada la matriz, los grupos responden la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los resultados esperados (o cambios a desarrollar) en éstas cadenas productivas y qué necesitamos para lograrlo?. Utilizar la matriz: construcción de viabilidad y encadenamiento.
5. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber analizado las cadenas productivas de dos productos o servicios seleccionados en el territorio y acordado los puntos de intervención hacia delante o hacia atrás donde percibimos necesidades de actuación.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se realiza una corta presentación de la matriz de encadenamiento.
b. Se presenta la matriz con las respuestas a la pregunta del punto 4.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a.	Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b.	Trabajo de grupo:	80 Minutos
c.	Presentación en plenaria:	30 Minutos
	Tiempo total ejercicio:	**120 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tijeras, etc.
- Tarjetas de varios colores y formas.
- Visualización de la herramienta.
- Fotocopia de la herramienta.

Cuadro de Encadenamiento

Recomendaciones para la aplicación:

- En caso que los participantes no estén familiarizados con el concepto de cadena productiva, es necesario hacer una presentación previa. En el gráfico se propone una visualización para esta presentación.
- Es importante que la herramienta sea aplicada siguiendo los pasos recomendados.
- En el análisis de las cadenas para identificar los puntos de intervención es bueno ser novedosos y creativos.
- En caso que las y los participantes quieran hacer eslabonamiento de productos en sectores económicos no seleccionados en la herramienta anterior, se puede permitir siempre y cuando los argumentos sean buenos y consistentes.

7.2 Identificación y Selección de Iniciativas DEL

Objetivo de la Herramienta

Identificar iniciativas de Desarrollo Económico Local que aporten al mejoramiento de la competitividad de los sectores estratégicos del territorio. La herramienta tiene como finalidad identificar diez iniciativas para el fomento de la economía local de acuerdo a los resultados del análisis de la segunda y tercera fase y seleccionar las dos con mayores probabilidades de éxito y posibilidad de rápida implementación.

Metodología:

Sobre la base de esta herramienta se pueden plantear iniciativas DEL orientadas precisamente a corregir los principales cuellos de botella identificados en la cadena de mercado de un producto o servicio específico. Adicionalmente, sobre la base de la información obtenida con las herramientas de Observación del territorio y las de Desarrollo de estrategias DEL, se pueden identificar otras iniciativas DEL.

1. **Formación de grupos de trabajo.** Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la herramienta.** El/la facilitador(a) pide a los grupos de trabajo conformados anteriormente, de acuerdo a su pertenencia territorial, que identifiquen diez iniciativas DEL que aporten a mejorar la competitividad de sus territorios. Para esta identificación se deben utilizar los

resultados del análisis de la segunda y tercera fase.

Después se deben seleccionar dos de estas alternativas, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Impacto en la actividad económica seleccionada.
- Generación de empleos e ingresos.
- Novedad de la Iniciativa.
- Generación de éxitos rápidos.
- Capacidad de realizarla con nuestros recursos.
- Compromiso y ganas de hacerla.

La matriz para realizar esta selección se encuentra al final de esta herramienta.

3. **Elaboración de la matriz**. Las y los participantes elaboran la matriz de acuerdo a las instrucciones anteriores.
4. **Conclusión de la aplicación de la herramienta**. Una vez terminada la matriz, los grupos responden las siguientes preguntas:
   - ¿Qué cambios o efectos se pretende lograr con éstas iniciativas en el territorio?
   - ¿Cuáles son los actores públicos y privados que deberían participar en éstas iniciativas?
   - ¿Quién debería asumir el liderazgo de ésta iniciativa?
   - ¿Existen espacios de concertación para institucionalizar éstas iniciativas?
5. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber identificado diez iniciativas para el fomento de la economía local de acuerdo a los resultados del análisis de la segunda y tercera fase y seleccionado las dos con mayores probabilidades de éxito y posibilidad de rápida implementación.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se realiza una corta presentación de la matriz.
b. Para presentar en plenaria se responde en una hoja de papelógrafo (papelote) las preguntas del punto 4.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a.	Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b.	Trabajo de grupo:	80 Minutos
c.	Presentación en plenaria:	30 Minutos
	Tiempo total ejercicio:	**120 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tarjetas, tijeras, etc.
- Visualización de la herramienta.
- Fotocopia de la herramienta.

Recomendaciones para la aplicación:

- Es bien importante ser creativos en la búsqueda de iniciativas para el territorio. Casi siempre nos quedamos en estudios y diagnósticos. La finalidad de todo este proceso es poner en marcha iniciativas concretas.Recuerde que las iniciativas DEL no solo tienen que ver con las cadenas y los productos o servicios seleccionados para el territorio, también existen iniciativas de fortalecimiento de la institucionalidad DEL encaminadas a generar una visión compartida, a mejorar la coordinación entre los actores públicos y privados, o a desarrollar instancias de concertación. Proporcione a los grupos toda la documentación de las conclusiones (respuesta a preguntas claves) resultado de la aplicación de las herramientas de observación del territorio y de desarrollo de estrategias DEL.Generar de antemano algunos ejercicios cortos sobre creatividad, puede propiciar un clima adecuado para encontrar iniciativas novedosas.
- La calificación de criterios puede ser muy subjetiva, por tanto traten en el equipo de buscar la posición más objetiva. Si hay iniciativas con el mismo puntaje escoja aquellas que más lo motivan.

Matriz Herramienta: Identificación y selección de iniciativas DEL

Iniciativas DEL	Impacto en la actividad económica seleccionada	Generación de empleos y ingresos	Novedad de la Iniciativa	Capacidad de generación de éxitos rápidos	Capacidad de realizarla con nuestros recursos	Compromiso y ganas de hacerla	Suma

7.3 Plan para la Puesta en Marcha de la Iniciativa DEL

Objetivo de la Herramienta:

Identificar las actividades necesarias, responsables, recursos y plazos de ejecución. Elaborar el Plan para la implementación de las dos iniciativas seleccionadas en el punto anterior. La finalidad de la herramienta es elaborar un Plan Operativo para la puesta en marcha en los territorios de las iniciativas DEL seleccionadas.

Metodología:

La importancia de esta herramienta radica en el hecho de que, su elaboración por los grupos de interés y su aplicación, hace posible que en el corto plazo, se ponga en marcha una de las iniciativas seleccionadas.

1. **Formación de grupos de trabajo**. Conformar 4-5 grupos de trabajo de acuerdo a la pertenencia territorial de las y los participantes.
2. **Presentación de la herramienta**. El/la facilitador(a) pide a los grupos de trabajo conformados anteriormente, para cada una de las iniciativas DEL seleccionadas:
   - Identificar las actividades importantes a desarrollar. **Nota**. Dentro de las actividades es necesario incluir las actividades de concertación encaminadas a comprometer a los actores locales con las iniciativas y a validar a nivel local la implementación de las mismas.
   - Definir la institución responsable de la misma.
   - Definir las otras organizaciones participantes.
   - Los recursos necesarios para realizar la actividad.
   - El tiempo y fechas estimados para su ejecución.

   Utilizar la siguiente matriz que se presenta abajo.

3. **Elaboración de la matriz**. Las y los participantes elaboran la matriz de acuerdo a las instrucciones anteriores.

4. **Presentación en plenaria**. Una vez completado el trabajo, se nombra un/a expositor(a) para presentar el trabajo del grupo en la plenaria.

Resultado esperado y forma de presentación:

El resultado esperado es haber elaborado un Plan Operativo para la puesta en marcha en los territorios de las iniciativas DEL seleccionadas.

Forma de presentación en plenaria:

a. Se realiza una corta presentación de la matriz.
b. Se puede pedir además que se construya un Stand para vender el territorio. En este Stand se hace la presentación.

Estructura y tiempo del ejercicio:

a.	Presentación de la herramienta:	10 Minutos
b.	Trabajo de grupo:	80 Minutos
c.	Presentación en plenaria:	30 Minutos
	Tiempo total ejercicio:	**120 Minutos**

Materiales requeridos:

- Paneles o papelógrafos.
- Pegamento, marcadores, tijeras, tarjetas etc.
- Visualización de la herramienta.
- Fotocopia de la herramienta.

Recomendaciones para la aplicación:

- Normalmente las personas están familiarizadas con los planes operativos, si no es así, seria bueno una presentación con ejemplos. No se busca cuantificar los recursos de cada actividad, sino pensar en el origen o fuente de los mismos. Las fechas y responsables son tentativas. Este plan debe ser validado con los actores involucrados con la Iniciativa DEL. Es necesario insistir en la necesidad de contar con actividades de concertación de la Iniciativa DEL en el territorio, sino estaríamos afectando la participación y la concertación.

Matriz Herramienta: Plan Operativo para la puesta en marcha de la Iniciativa DEL

Actividades	Responsable	Participantes	Recursos	Tiempo

7.4 Insumos Conceptuales para la Cuarta Fase

Como en este punto es fundamental no solo la identificación de posibles iniciativas, sino la definición de Planes Operativos concretos que permitan poner en marcha las mismas, a continuación presentaremos una lectura que sirve para comprender este tema.

a. ¿Quién convoca para elaborar el plan?

Para animar/movilizar procesos e iniciativas de Desarrollo Económico Local es necesario distinguir quiénes son, desde esta propuesta, los agentes de desarrollo presentes en el territorio y a los que se requiere invitar. Es a ellos a los que se necesita convocar, en función de las características específicas de lo que se pretende hacer. No obstante, el proceso se iniciará sólo con parte de estos actores, el grupo gestor, quien da comienzo a la gestión de movilización y concertación.

Para estos efectos es necesario contar con un número mínimo de agentes unidos para echar a andar el proceso. Mínimamente tiene que haber un convocante con suficiente prestancia para que los otros actores sean receptivos - preferentemente el municipio - tiene que haber recursos disponibles para la iniciativa/proyecto (vía instrumentos u otros) y tiene que haber ejecutores.

En el rol del municipio hay que distinguir dos ámbitos estrechamente vinculados entre sí. Por una parte, el de sus atribuciones para incidir en el Desarrollo Económico Local propiamente tal, y por otra, el de su función de liderazgo en la gestión de las estrategias para generar oportunidades al conjunto de los habitantes de la comuna.

El rol del municipio en el Desarrollo Económico Local tiene, a su vez, dos dimensiones: con respecto al territorio y con respecto a las personas. La primera se fundamenta en las competencias que tiene para crear condiciones favorables a la actividad empresarial (tanto para el fortalecimiento de las unidades económicas existentes como para la atracción de nuevos negocios), en términos de uso del suelo, infraestructura vial y de comunicaciones, facilitar el acceso a la innovación tecnológica y a otros servicios que den soporte territorial a la competitividad de las empresas. Y la segunda se basa en las facultades que posee para generar oportunidades a las personas, en términos de empleo y recalificación laboral.

En relación con su función de liderazgo, le corresponde:

- Establecer mecanismos de participación de todos los sectores involucrados en un proceso de desarrollo económico: Alcalde y Concejo Municipal, funcionarios municipales vinculados al tema, representantes de las Cámaras de Comercio Comunales, representantes de las asociaciones empresariales, líderes de opinión, dirigentes sindicales, representantes de centros académicos, etc.
- La participación, que debe ser fluida y permanente, tiene que estructurarse en función de objetivos específicos. De otro modo, se corre el riesgo de que termine siendo vista como una pérdida de tiempo y el municipio pierda su poder de convocatoria.
- Definir ejes de desarrollo económico de la comuna y analizarlo en relación a su entorno espacial: comunas vecinas, región, país y contexto internacional. En un modelo de economía abierta hacia el exterior, como el que hoy existe en Chile, se actúa localmente pero el pensamiento y la estrategia deben globalizarse.
- La actividad económica es cada vez más interdependiente a nivel mundial y los productos nacionales, incluso en el mercado nacional, compiten con los productos importados. Esto ha impactado fuertemente a muchas economías locales, que han tenido que enfrentar complejos procesos de reconversión.
- Por lo tanto, al momento de definir ejes estratégicos comunales, se debe tener presente que el contexto internacional tiene una incidencia directa. Positiva o negativa. Pero, sobre todo, los ejes no deben ser contradictorios entre sí. Es decir, que el impulso a una determinada actividad económica no signifique perjudicar a otra que se ha definido como estratégica. Un ejemplo nítido al respecto es el turismo. El desarrollo turístico basado en la atracción de recursos naturales (playa, lagos) o formas de vida rural y paisajes naturales y seminaturales, puede verse seriamente dañado por el desarrollo en ese mismo territorio de actividades económicas a escala industrial que modifique los paisajes, contaminen las aguas, etc.
- En este sentido, así como respecto de los criterios de prioridad de los fondos regionales, es muy importante que las estrategias de desarrollo económico comunales sean convergentes con las estrategias regionales de desarrollo, para lo cual deben establecerse instancias fluidas de coordinación región-comuna.
- Construir redes de información necesarias para reunir antecedentes requeridos para la estructuración de los perfiles productivos comunales y para informar a los agentes económicos del territorio de los apoyos al fomento económico dispuestos desde el nivel central del Estado.
- La mayor participación de las municipalidades en las políticas de fomento económico en el ámbito local, permite al menos dos cosas en términos de instrumentos. Por un lado, aumentar la eficiencia en el uso de los recursos que hoy

dispone el Estado en materia de fomento productivo e inversión, y que requieren una necesaria articulación a nivel territorial en torno a objetivos de desarrollo territorial. Por otro, tener capacidad de propuesta desde el nivel local, para el diseño de nuevos instrumentos o modificaciones y flexibilizaciones de los actualmente disponibles.

- Utilizar los instrumentos de gestión municipal, en función de la estrategia de desarrollo económico definida: El Plan de Inversiones y Presupuesto para crear condiciones de implementación propicias; el Plan Regulador para administrar oportunamente el uso del suelo en relación a la actividad empresarial y a la instalación de nuevas empresas.
- Es decir, las atribuciones que posee la municipalidad en términos de regulaciones afectan, para bien o para mal, la economía local. Independientemente de que se proponga asumir una estrategia de desarrollo al respecto. Más vale entonces, utilizar los instrumentos de gestión que tiene, con el propósito de apoyar el fortalecimiento de las actividades económicas del territorio.

b. ¿Qué se necesita saber?

Generalmente en nuestros países latinoamericanos existe un gran vacío de información sobre el tejido empresarial local y los circuitos económicos existentes en los territorios, cuya cobertura geográfica muchas veces no coincide con la división jurisdiccional de comunas y provincias.

El conocimiento de los perfiles productivos locales resulta imprescindible con el fin de construir economías de escala en el territorio, en todo lo que se refiere a generar condiciones territoriales adecuadas para la mejora de la competitividad creando un entorno territorial "innovador". Así como también es fundamental conocer a los actores sociales territoriales, las características de las organizaciones de gestión públicas y privadas.

En definitiva, a partir del conocimiento de la dotación de recursos del territorio (humanos, físicos y medioambientales, financieros, técnicos y socioculturales) se puede identificar el potencial de desarrollo económico. El análisis de éstos antecedentes es la base para una gestión adecuada de la dotación de éstos recursos, a modo de crear condiciones propicias para articulaciones, eslabonamientos y encadenamientos.

El propósito es articular el tejido productivo local, detectando qué relaciones se dan al interior de las agrupaciones de empresas, cuáles se podrían generar o potenciar en función de aprovechar las oportunidades existentes, y qué alianzas habría que establecer con otros actores. Una vez identificadas las oportunidades, se debe determinar qué requerimientos hay que satisfacer para que esas oportunidades puedan materializarse, y dentro de ellos, analizar qué instrumentos de apoyo disponibles son funcionales para satisfacer esos requerimientos. Esto implica fundamentalmente dos cosas:

- Que la unidad de análisis pase a ser el territorio en vez de cada micro o pequeña empresa o asociaciones de ellas en particular, ya que para optimizar su operación éstas empresas necesitan un conjunto de soportes territoriales en términos de infraestructuras de servicios, económicas y técnicas, y porque el impacto esperable en función de generar mayor bienestar en una comunidad es bastante limitado interviniendo en cada empresa separada del sistema.
- Que el conjunto de actores presentes en esa realidad se transformen en gestores de su propio desarrollo económico, como decíamos anteriormente, pues ellos tienen que concertarse y establecer una cooperación público-privada, en función de las características particulares de las economías locales.

c. ¿Cuál es el Potencial del Desarrollo Económico Local?

d. ¿Qué se entiende por Recursos Físicos y Medioambientales?

Son las infraestructuras en el Desarrollo Económico Local. La situación geográfica, la disposición de los recursos naturales y la accesibilidad son factores físicos que tienen una gran incidencia en la economía y su potencial, en una determinada zona. Sin embargo, el stock (inventario) de infraestructuras entendidas en un sentido amplio como capital social fijo, constituye un elemento muy importante en la generación de condiciones de atractivo para captar inversiones.

No obstante, las infraestructuras no son generadoras de desarrollo. En algunos casos pueden jugar el papel de impulsoras y en otros de acompañantes. Pero a la hora de identificar potenciales de desarrollo de un territorio, es un componente que debe ser cuidadosamente analizado.

Las grandes obras de infraestructura, que modifican fuertemente el escenario en el que se desenvuelve el tejido económico-social de una zona, son de decisión regional y nacional. En la mayoría de ellas, los criterios que se aplican para decidirlas, no se relacionan con proyectos de desarrollo de los territorios que van a impactar. Por eso, una información necesaria de conseguir, es sobre aquellos proyectos de infraestructura de decisión nacional o regional, que se estén tramitando.

En la literatura especializada se distinguen las infraestructuras económicas o técnicas, e infraestructuras sociales (ver cuadros de inventario de las páginas 34 y 35). Las políticas tradicionales de Desarrollo Regional han tendido a concentrar su atención en las infraestructuras económicas o técnicas, subestimando la inversión en infraestructuras sociales y medio ambientales. Sin embargo, ésta inversión ha adquirido una importancia cada vez mayor para el desarrollo, dado el papel determinante que juegan en él, la calificación de los recursos humanos, la calidad de los servicios colectivos y el equipamiento urbano, así como el paisaje, la seguridad ciudadana, la ausencia de contaminación ambiental –entre otros- para las decisiones en inversión productiva y residencial.

e. ¿Qué papel juegan los Recursos Humanos?

Son el pilar fundamental del desarrollo. Por lo anteriormente dicho, los recursos humanos constituyen el recurso estratégico, dado que es el actor clave del desarrollo. En ese sentido, la formación de recursos humanos es determinante en el mediano y largo plazo, en una concepción amplia de formación que incluye tanto la transmisión de conocimientos, como capacidad emprendedora, preparación para el cambio, estímulo a la creatividad.

Las políticas de formación para el Desarrollo Económico Local deben ser una acción vinculada al potencial del territorio, a diferencia de la capacitación tradicional donde prima el diseño de una oferta genérica de capacidades.

f. ¿Qué se entiende por Recursos Económicos-Financieros?

Se refiere fundamentalmente al tejido empresarial. Las empresas juegan un papel fundamental en la creación de puestos de trabajo y de riqueza. El modelo de desarrollo regional tradicional, se basa en la atracción de empresas del exterior. Dado el fracaso que ésta propuesta ha tenido en términos de generación de mayor bienestar en las comunidades locales, las políticas de Desarrollo Económico Local tienen como objetivo prioritario la promoción de la actividad empresarial surgida como iniciativa local. Y para ello se requiere la creación de un entorno favorable que permita tanto la creación de nuevos emprendimientos como la modernización de las empresas existentes. El "entorno innovador" en el territorio que asegure el acceso a los servicios avanzados a la producción y coordinación y complementariedad entre las políticas económicas, sociales, ambientales y culturales.

Para enfrentar este desafío, es necesario conocer el tejido empresarial real del territorio, identificar las relaciones existentes en su interior o las que se podrían propiciar, y considerar el conjunto de aspectos que inciden en la operación de las empresas, no sólo en su interior sino también lo que se refiere a su entorno, como líneas de financiamiento adecuadas, que dispongan de instrumentos flexibles.

g. ¿Qué se entiende por Recursos Técnicos?

Se relacionan con el Progreso Tecnológico. El cambio tecnológico ocurrido en los últimos años, ha revolucionado la organización del sistema productivo, el mercado del trabajo, la gestión empresarial, las pautas de localización de empresas e incluso la vida cotidiana.

Lo que hoy se observa en el mundo, en el modelo de organización empresarial como una tendencia incontrarrestable, es la siguiente ecuación:

> tecnología > productividad < costo >ganancia = < empleo

Pero desde el punto de vista del Desarrollo Económico Local, la generación de nuevas tecnologías se refiere básicamente al proceso de innovación en el tejido productivo a través de la incorporación de "know how" específico referido a las necesidades concretas de un territorio en cuestión, más que a la incorporación de "alta tecnología".

h. ¿Qué se entiende por Recursos Socio-Culturales?

La historia, los valores, la relación con el trabajo de una determinada comunidad. La viabilidad de un proyecto de Desarrollo Económico Local, depende determinantemente del grado de adhesión social que logre generar. En este sentido, la dimensión sociocultural del desarrollo consiste en movilizar el potencial creador de la población en términos de confianza en sí misma, imaginación, iniciativa, cooperación y receptividad a ideas innovadoras.

La economía convencional establece una división artificial entre naturaleza y sociedad, por una parte, y entre los

aspectos económicos y sociales por otro. Esta separación dificulta enfoques y políticas apropiados para el Desarrollo Económico Local, dado que su concepción no se reduce a una funcionalidad económica limitada a la relación entre los factores de producción (tierra, trabajo y capital) o el uso de tecnologías.

Por el contrario, también están presentes el medio natural, los valores y normas sociales y culturales existentes, que son inseparables de las relaciones técnicas de producción. Una determinada cultura o estructura social puede acelerar o retrasar las transformaciones económicas y la incorporación de nuevas tecnologías. Por tanto, es necesario introducir medidas apropiadas a las características de cada espacio económico, con dos propósitos. Primero, para ofrecer un soporte técnico y financiero adecuado a las necesidades existentes y potenciales. Y segundo, con el fin de que contribuyan al cambio de valores culturales y sociales en un sentido más favorable a la innovación y a la actividad económica.

7.5 Las Aplicaciones y Usos de las Herramientas DEL

Para finalizar queremos hacer algunas consideraciones y recomendaciones para la utilización de éstas herramientas:

- Con esta cuarta fase de la Metodología de Procesos DEL, culminamos los talleres participativos e iniciamos la puesta en marcha de las iniciativas seleccionadas en los territorios. Con la aplicación de éstas herramientas termina el taller intensivo de dos o tres días de duración o el último Mini-taller.
- Igual que en las fases anteriores el proceso debe ser participativo y lúdico con un enfoque de aprender haciendo, con la participación de todos los actores públicos y privados involucrados en la temática. La selección conjunta de las iniciativas para ser implementadas en los territorios, es ya un pequeño ejemplo de concertación, y será una fortaleza para la puesta en marcha.
- El énfasis en ésta fase de la metodología es la selección de buenas iniciativas que generen empleo e ingresos y puedan ser desarrolladas en forma inmediata con nuestros propios recursos. Las iniciativas además deberán ser coherentes con las estrategias y planes de desarrollo de competitividad del territorio.
- Aunque algunas de las iniciativas necesiten de recursos externos para algunas de sus actividades, es necesario que las primeras acciones puedan hacerse con los recursos propios del territorio y se hayan identificado con claridad las fuentes de posibles financiamiento.
- También es necesario iniciar el proceso con acciones que produzcan resultados rápidos en el territorio que sean visibles para todos y todas sus habitantes. El éxito en pequeñas tareas, genera confianza entre los actores y mejora su compromiso con metas adicionales y crecientes.
- En caso que en el taller no hayan participado todos los actores involucrados en el desarrollo de la Iniciativa DEL, en especial representantes de los sectores productivos y de los Gobiernos Locales; es necesario planificar acciones para la concertación de ésta iniciativa en el territorio.
- Hay muy buenos ejemplos de experiencias municipales que pueden ser muy útiles, cuando se realice la selección de las iniciativas DEL. Dar ejemplos concretos ayuda a las personas a visualizar mejor sus propuestas para el territorio. No olvidar que las iniciativas pueden también estar encaminadas al fortalecimiento de la institucionalidad DEL.
- En la página 74 presentamos el DecaDEL, que contiene 10 elementos a considerar en el éxito de procesos DEL. Este decálogo debe ser presentado al iniciar esta fase, es un insumo conceptual. También puede presentarse como otro aporte conceptual un resumen del documento incluido en este módulo.

7.6 La Implementación de las Iniciativas DEL

Hasta esta parte del proceso sólo hemos seleccionado las iniciativas DEL a desarrollar, falta la tarea de implementarlas en el territorio. Para ello pueden darse varios escenarios. Aquellas iniciativas que fueron seleccionadas por los mismos actores involucrados y que serán desarrolladas con recursos locales, tienen amplias posibilidades de ser puestas en marcha, solo faltaría afinar un poco más la formulación de la misma y concretar mejor las acciones.

Pero en otros casos son sólo propuestas para el territorio. En estos casos es necesaria su venta y concertación en el territorio, en estos casos también se insiste en un buen plan de concertación con los actores involucrados.

En otros casos habrá iniciativas planteadas que pueden ser reconsideradas en el territorio y reformuladas para su implementación. También es necesario considerar que una vez estemos implementando las iniciativas DEL necesitaremos un monitoreo y seguimiento.

En cualquiera de los casos es necesario por tanto enfrentar tareas adicionales. Para ello a continuación presentaremos una serie de instrumentos.

Instrumento 1
Análisis de viabilidad económica de las iniciativas. Parte 1
Instrumento 2
Análisis del contexto para procesos de concertación DEL. Parte 1
Instrumento 3
Análisis de viabilidad económica de las iniciativas DEL. Parte 2
Instrumento 4
Análisis del contexto para procesos de concertación DEL. Parte 2
Instrumento 5
Análisis de viabilidad económica de las iniciativas DEL. Conclusión.
Instrumento 6
Análisis del contexto de las iniciativas DEL. Conclusión
Instrumento 7
Análisis de viabilidad de los recursos para la puesta en marcha
Instrumento 8
Guión para la presentación final de las iniciativas DEL.

Instrumento 1

Análisis de viabilidad económica de las iniciativas DEL. Parte 1
Guión para iniciativas DEL de fortalecimiento del tejido empresarial

¿La iniciativa está basada en los recursos del territorio?
Utilizar: Herramienta Inventario de los Recursos del Territorio
¿Qué oportunidades de negocio pretende aprovechar ésta iniciativa?
Utilizar: Herramienta Mapa de Oportunidades del Territorio
¿La iniciativa es coherente con los factores sociales, culturales y ambientales de su territorio?
Utilizar: Responder el argumento en hoja de rotafolio o papelote

Instrumento 2

Análisis del contexto para procesos de concertación DEL. Parte 1

Guión para iniciativas DEL de desarrollo de la institucionalidad, formación de recursos humanos y desarrollo de la plataforma de servicios empresariales

¿Cuál es la historia de los procesos DEL en el territorio en los últimos 5 años?
Utilizar: Herramienta Historia Económica del Territorio: La Línea del Tiempo
¿Cuáles son los actores involucrados y sus relaciones en los procesos DEL en su territorio?
Utilizar: Herramienta Mapeo de Actores y Relaciones
¿La iniciativa es coherente con los factores sociales, culturales y ambientales de su territorio?
Utilizar: Responder el argumento en hoja de rotafolio o papelote

Instrumento 3

Análisis de viabilidad económica de las iniciativas DEL. Parte 2
Guión para iniciativas DEL de fortalecimiento del tejido empresarial

¿La iniciativa está inmersa en los cambios o tendencias del territorio?
Utilizar: Herramienta Observación de Cambios y Tendencias
¿En qué puntos de la cadena productiva pretende intervenir esta iniciativa?
Utilizar: Herramienta Construcción de Viabilidad y Encadenamientos
¿Cuáles son los impactos en generación de empleo y/o ingresos que genera esta iniciativa?
Utilizar: Responder el argumento en hoja de rotafolio o papelote

Instrumento 4

Análisis del contexto para procesos de concertación DEL. Parte 2

Guión para iniciativas DEL de desarrollo de la institucionalidad, formación de recursos humanos y desarrollo de la plataforma de servicios empresariales

Elabore un inventario de las condiciones claves de procesos DEL en su territorio.
Utilizar: Herramienta Inventario de los Recursos del Territorio
¿Cuáles son los sectores económicos más importantes de la economía de su territorio?
Utilizar: Herramienta de qué vive la gente del territorio
¿Hay condiciones favorables para esta iniciativa?
Utilizar: Responder el argumento en hoja de rotafolio o papelote

Instrumento 5

Análisis de viabilidad económica de las iniciativas DEL. Conclusiones
Para iniciativas DEL de fortalecimiento de tejido empresarial

Iniciativa DEL :		
Tema	**Conclusiones**	**Cambios o ajustes**
Recursos del territorio		
Oportunidades de negocio		
Coherencia con los factores sociales, culturales y ambientales de su territorio		
Cambios y tendencias		
Puntos de intervención en la cadena productiva		
Impactos en generación de empleo y/o ingresos		

Instrumento 6

Análisis del contexto de las iniciativas DEL. Conclusiones
Para iniciativas de desarrollo de la institucionalidad, formación de recursos humanos y desarrollo de la plataforma de servicios empresariales

Iniciativa DEL :		
Tema	**Conclusiones**	**Cambios o ajustes**
Historia de los procesos DEL en el territorio		
Actores involucrados y sus relaciones en los procesos DEL en su territorio		
Coherencia con los factores sociales, culturales y ambientales de su territorio		
Inventario de las condiciones claves de procesos DEL		
Sectores económicos más importantes de la economía local		
Condiciones favorables para esta iniciativa		

Instrumento 7

Análisis de viabilidad de los recursos para la puesta en marcha

Iniciativa DEL :		
Actividades a desarrollar	**Recursos necesarios**	**Fuente de financiamiento**
01		
02		
03		
04		
05		
06		

Instrumento 8

Guión para la presentación final de las iniciativas DEL

Matriz de Planificación de la Iniciativa DEL		
Iniciativa DEL :		
Objetivo de impacto o finalidad de la Iniciativa DEL:	Indicadores	
Objetivo de la Iniciativa DEL:		
Estrategias, resultados o componentes: a) b) c)		
Estrategia a: Principales actividades: 1. 2. 3. 4.	Estrategia b: Principales actividades: 1. 2. 3. 4.	Estrategia c: Principales actividades: 1. 2. 3. 4.
Fuentes de financiamiento de la Iniciativa DEL: ▪ ▪		
Factores críticos de éxito: ▪ ▪		
Riesgos de la Iniciativa DEL: ▪ ▪		
Responsable de la gestión de la Iniciativa DEL:		

7.7 Taller de Entrenamiento de Facilitadoras y Facilitadores DEL

Para finalizar este módulo, a continuación presentaremos como ejemplo un taller de entrenamiento de facilitadoras(es) DEL, dictado en Jaén, Perú, con el apoyo de la Municipalidad Provincial de Jaén y la Red-DEL de Jaén. En el taller se combina la transferencia de herramientas DEL con una visita a una iniciativa DEL que se está desarrollando en el territorio. En este caso visitamos el Proyecto de ecoturismo en los bosques de Humantanga.

a. Objetivo del Taller

Para el desarrollo del taller se acordó como objetivo:

Las y los participantes habrán: conocido, comprendido y practicado la metodología desarrollada por InWEnt para el desarrollo de procesos de Desarrollo Económico Local y Regional, y estarán en la capacidad de aplicar la metodología propuesta para iniciar o fortalecer iniciativas de Desarrollo Económico Local en sus territorios.

b. Resultados esperados del taller

Al finalizar el Seminario-taller las y los participantes habrán:

- Conocido y comprendido los conceptos básicos de la temática de Desarrollo Económico Local y Regional.
- Conocido y aplicado herramientas para la observación del territorio.
- Conocido y aplicado herramientas para el desarrollo de estrategias DEL.
- Identificado iniciativas DEL para iniciar o fortalecer los procesos de DEL.
- Elaborado un plan para el desarrollo concertado y participativo de una Iniciativa DEL seleccionada para su territorio.
- Conocido las iniciativas DEL de la región de Jaén, conocido sus avances y generado un proceso de intercambio con los participantes de este proceso.

c. Duración del taller

El taller tendrá una duración de 4 días y será dictado en la ciudad de Jaén, Perú, entre el Miércoles 13 de Abril y el Sábado 16 de Abril, con horarios de las 9:00 a las 19:00 horas los tres primeros días y de las 9:00 a las 16:30 el último día.

d. Participantes del taller

El taller esta dirigido a profesionales y técnicos de las instituciones de la Red-DEL de Jaén y/o de otras instituciones que estén involucradas en el desarrollo de las iniciativas DEL.

e. Agenda del taller

Agenda del Taller		
Día	**Hora**	**Actividad / Metodología**
Miércoles Abril 13	8:30 - 10:30	**Inauguración del Taller:** - Ing. Jaime Vílchez Oblitas, Alcalde Provincial - Soc. Armando Luna V. Presidente CI. - Lic. Rosana Jiménez, Coordinadora CONCADEL Presentación de participantes Nivelación de las expectativas de los participantes: - Presentación de participantes y expectativas - Concertación de la agenda del taller
	10:30 - 11:00	**Refrigerio**
	11:00 - 12:30	**Conceptos de Desarrollo Económico Local:** Elaboración de collage por grupos con la pregunta: ¿Cuáles son los elementos a considerar en procesos de DEL?
	12:30 - 14:00	**Pausa de almuerzo**

Miércoles Abril 13	14:00 - 16:00	**Conceptos de Desarrollo Económico Local:** Presentación de collage y nivelación de los conceptos
	16:00 - 16:30	**Refrigerio**
	16:30 - 18:15	**Presentación de la metodología DEL** Herramientas para la observación del territorio - Historia económica del territorio - Inventario de los recursos del territorio - Trabajo grupal - Presentación y análisis de los resultados
	18:15 - 18:30	**Evaluación del día**
Jueves Abril 14	8:30 - 9:00	**Hilo Conductor**
	9:00 - 10:30	**Herramientas para la observación del territorio:** - Mapa de oportunidades del territorio - ¿De qué vive la gente del territorio? - Trabajo grupal - Presentación y análisis de los resultados
	10:30 - 11:00	**Refrigerio**
	11:00 - 12:30	**Herramientas para la observación del territorio:** - ¿En qué gasta la gente de mi territorio? - Mapeo de actores y relaciones - Trabajo grupal - Presentación y análisis de los resultados
	12:30 - 14:00	**Pausa de almuerzo**
	14:00 - 16:00	**Estrategias para el Desarrollo Económico Local:** Presentación visualizada - Factores determinantes de la competitividad sistémica del Desarrollo Económico Local - Areas de intervención en procesos DEL
	16:00 - 16:30	**Refrigerio**
	16:30 - 18:15	**Herramientas metodológicas para desarrollar estrategias de DEL:** - Observación de tendencias y cambios - Complementariedades territoriales y empresariales - Trabajo grupal - Presentación y análisis de resultados
	18:15 - 18:30	**Evaluación del día**

Día	Hora	Actividad / Metodología
Viernes Abril 15	8:30 - 9:00	**Hilo Conductor**
	9:00 - 10:30	**Herramientas metodológicas para desarrollar estrategias de DEL:** - Definición de sectores o rubros estratégicos - Determinación de factores estratégicos no económicos - Trabajo grupal - Presentación y análisis de resultados
	10:30 - 11:00	**Refrigerio**
	11:00 - 12:30	**Herramientas metodológicas para desarrollar iniciativas DEL:** - Construcción de la viabilidad, encadenamientos - Trabajo grupal - Presentación y análisis de resultados
	12:30 - 14:00	**Pausa de almuerzo**
	14:00 - 16:00	**Herramientas metodológicas para desarrollar iniciativas DEL:** - Los actores, alianzas y espacios de concertación - Guía metodológica para Iniciativa DEL - Trabajo grupal - Presentación y análisis de resultados
	16:00 - 16:30	Refrigerio
	16:30 - 18:15	**Presentación e intercambio de iniciativas DEL desarrolladas en Jaén**
	18:15 - 18:30	**Evaluación del día**
Sábado Abril 16	8:30 - 9:00	**Hilo Conductor**
	9:00 - 10:30	**Presentación de las iniciativas de DEL elaboradas por los grupos de trabajo.** - Preparación de la presentación
	10:30 - 11:00	**Refrigerio**
	11:00 - 11:45	**Elaboración de plan para el desarrollo de una Iniciativa DEL**
	11:45 - 12:30	**Evaluación y clausura del taller**
	12:30 - 14:00	**Almuerzo**

f. Materiales para el desarrollo del taller

Equipos y Materiales de capacitación, calculado para 35 participanes

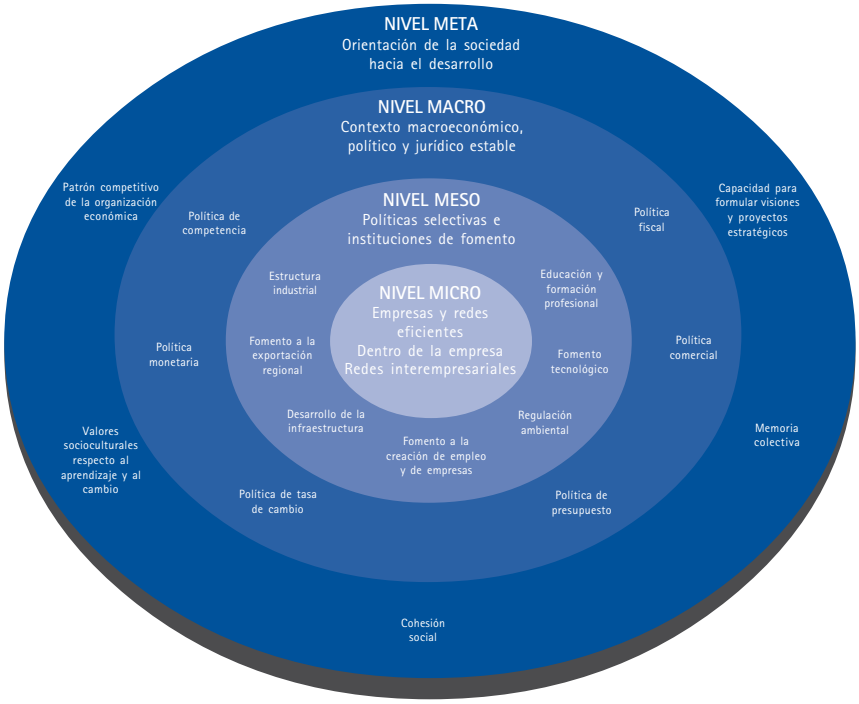
- 6 Paneles para pinchar
- 1 Proyector para computadora (Cañón/Data). Para las presentaciones
- 1 Computadora con impresora (con cartuchos tinta negra y a color)
- 1 Radio de música para colocar CD.
- 48 Marcadores biselados de 4 colores (azul, verde, rojo y negro)
- Alfileres con cabeza
- 3000 Tarjetas rectangulares de cinco colores blanco, azul, amarillo, rosa y verde
- 1000 Tarjetas ovaladas de cinco colores
- 50 Tarjetas largas para títulos de cinco colores
- 50 Nubes de cinco colores
- 500 Tarjetas circulares grandes de cinco colores
- 500 Tarjetas circulares pequeñas de cinco colores
- 80 Pliegos grandes de papel Kraft (madera o manila)
- 50 Pliegos de papelógrafo color blanco
- 2 Resmas de papel Bond tamaño carta
- 15 Pliegos de cartulina de colores vivos, pero claros que resalte el marcador
- 10 Cintas Masking tamaño 2.5.mm
- 10 Pegamentos o UHU stic
- 10 Cintas de embalaje transparente
- 40 Carpetas para participantes
- 40 Señaladores o rótulos individuales
- 40 Lapiceros de tinta negra
- 5 Reglas pequeñas
- 1 Regla de un metro de metal
- 2 Cortadores de papel
- 2 Tijeras
- 2 Perforadores
- 2 Grapadoras
- 1 Caja de grapas
- 1 Caja de clips
- 2 Paquetes de caramelos
- 40 CD para computadora (en caso de querer entregar CD después)
- 40 Etiquetas para los CD
- 40 Certificados
- Fotocopias del Manual DEL.

8. Anexos

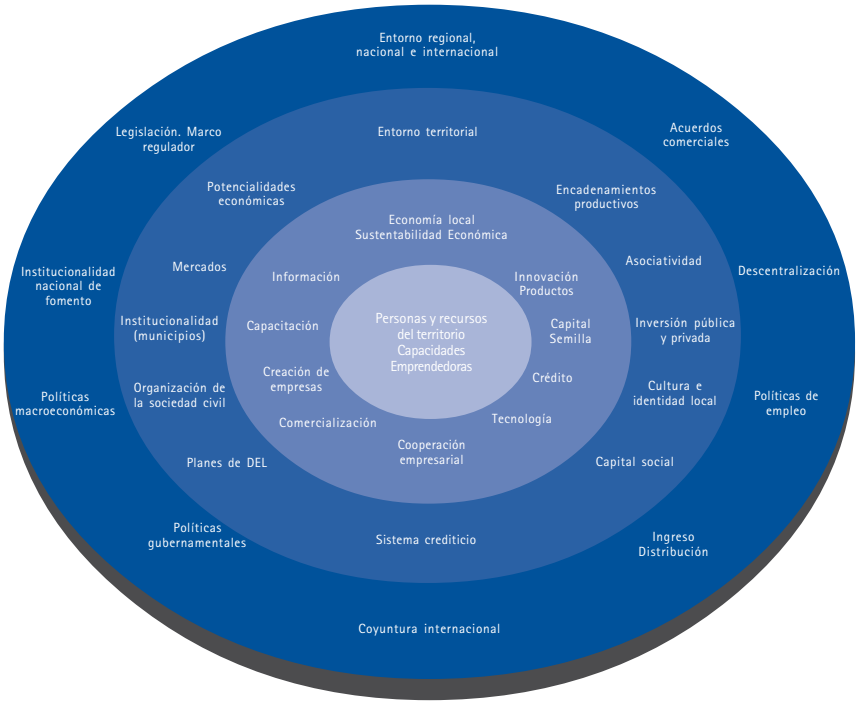
a. Gráficos y esquemas para presentaciones DEL

ÁREAS DE INTERVENCION EN PROCESOS DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD SISTEMATICA



MARCO DE DESARROLLO DE LA ECONOMIA LOCAL



EL DECÁLOGO DE LAS INICIATIVAS DEL

DecaDEL
Una Iniciativa sostenible de DEL debe:

1. Responder a una demanda endógena
2. Dar respuesta concreta a una situación específica
3. Valorizar e incluir los recursos locales (económicos, físicos, sociales, culturales, ambientales, etc.)
4. Integrar factores económicos, sociales y ambientales (enfoque de desarrollo sostenible)
5. Estar basada en una visión compartida (planes y ejes estratégicos)
6. Acordarse en un proceso participativo (de abajo hacia arriba)
7. Ser concertada con los actores involucrados (concertación pública-pública y concertación pública-privada)
8. Partir de la construcción de alianzas y redes
9. Generar impactos en empleo y/o ingresos
10. Gestionarse y ser liderada de acuerdo a las características del territorio

LISTA DE FACILITADORES DEL (MAYO 2009)

1. **Collatón, Yolanda** Lima –Perú
2. **Cortez Rebaza, Iván** La Libertad – Perú
3. **Espinoza G., Percy** Lambayeque – Perú
4. **Figueroa Vergara, Amaro** La Libertad – Perú
5. **Fuentes, Oscar** La Libertad – Perú
6. **Garnique, Carmen** Lambayeque – Perú
7. **Jiménez Valencia, Rosana** Tarapoto – Perú
8. **Kaulard, Anke** Perú.
9. **Medina, Zenón** Lambayeque – Perú
10. **Mendoza, Edgar** Bagua – Perú
11. **Paredes M., Humberto Armando** La Libertad – Perú
12. **Paredes, Enrique** La Libertad – Perú
13. **Polo Campos, Ángel** La Libertad – Perú
14. **Rimarachin, Ever** Moyobamba – Perú
15. **Sabana Amaya, Roger** La Libertad – Perú
16. **Sánchez, Renato** Lambayeque – Perú
17. **Sandoval Requena, Oswaldo** Piura – Perú
18. **Torres Goicochea, Julia** Moyobamba – Perú
19. **Valverde Flores, Jhonny** La Libertad – Perú
20. **Vargas Tavera, Karim** Perú
21. **Vásquez Aguilar, Gonzalo** La Libertad – Perú
22. **Cahuasiri, Sonia** Concepción – Bolivia
23. **Castellón, Juan** Santa Cruz – Bolivia
24. **López Álvarez, Zulma** Santa Cruz – Bolivia
25. **Molina S., Marco Antonio** Santa Cruz – Bolivia
26. **Pinto Pinto, Rocio** Santa Cruz – Bolivia
27. **Rivera Dorado, Marioly** Santa Cruz – Bolivia
28. **Maldonado, Gerardo** Santiago de Chile – Chile

9. Bibliografía

a. Libros

- **Antonio Vázquez Barquero,** (1998). "Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un marco conceptual".

- **Aghón, Gabriel, Alburquerque, Francisco & Cortés, Patricia,** (2001). Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina; Un análisis comparativo. Santiago: CEPAL/GTZ.

- **Llorens, Juan Luis, Alburquerque, Francisco & Castillo,** (2002). Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina. Washington; Inter-American Development Bank.

- **OIT, Empleo, Productividad e Ingresos en Perú**, (1996).

- **Francisco Alburquerque**, (1997). "La importancia de la producción local y la pequeña empresa en América Latina". ILPES.

- **"Manual de Desarrollo Económico Local"**, Asociación Chilena de Municipalidades Fundación Friedrich Ebert, (1996). Nº6, de la Colección de Manuales Didácticos de la AChM.
- Manual de Desarrollo Local, ILPES, (1998).

- **Francisco Alburquerque**, (1997). "Cambio Estructural, Globalización y Desarrollo Económico Local".

- **Mario Ossandón, Claudia Lanzarotti**, (1997). "Bases de una propuesta para la incorporación de los municipios a las políticas nacionales de fomento económico". Fundación Ebert.

b. Bibliografía electrónica

A continuación un resumen de direcciones electrónicas de posible interés. Nos hemos permitido marcar algunas paginas web por la temática.

- **Red de Desarrollo Económico Local Perú**.www.inwent.org.pe/redelperu

- **Red de Desarrollo Económico Local**. Sitio de Desarrollo Económico Local, Guatemala. www.redel.cl

- **El Desarrollo Económico Local en España**, un curso a medida diseñado e implementado en España. www.spainexchange.com/ es/centro_info/desarrollo_local.

- **Desarrollo Económico Local. Empleo**. Las agencias de Desarrollo Económico Local: "Promoviendo la Empresarialidad en el Marco del Desarrollo Humano Sostenible" El caso de Centro América. www.ilo.org/public/spanish/

- **Desarrollo Económico Local. Empleo.** El Financiamiento del Desarrollo Económico Local: "¿Cómo enfrentar los costos del Desarrollo?". POR: Ec. Alfredo Lazarte H. MarcoGeneral:www.ilo.org/public/spanish/employment/led/publ/finans.htm-

- **Federación de Municipios del Istmo Centroamericano**. Los aspectos relacionados con el tema de "Desarrollo Económico Local", en los gobiernos locales centroamericanos son relativamente recientes. www.femica.org/areas/del.php

- **El Desarrollo Económico Local en la "nueva geografía" mundial**... C. El desarrollo económico local en la "nueva geografía" mundial. ... Anexo II. AnexoIII. C. El Desarrollo Económico Local en la "nueva geografía" mundial. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/eventos/memo/med/pon/doc_fin/ii/ii/

- **Ficha de Sistematización de Experiencias: Desarrollo Económico**... su organización haya utilizado en su trabajo en Cadenas Productivas para Vincular este Enfoque con el Desarrollo del Territorio (Desarrollo Económico Local). www.ciat.cgiar.org/agroempresas/talleralianzas_ra/ficha_sistematizacion_RA.htm

- **IPES, Promoción del Desarrollo Sostenible: Agencias para el Desarrollo Económico Local**. www.ipes.org/72.0.html - 17k -

- **Estudio de casos de Desarrollo Económico Local en América Latina**
  Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML Page 1. Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina. Juan Luis Llorens Francisco Alburquerque Jaime del Castillo Banco Interamericano de ... www.iadb.org/sds/doc/desarrolloeconomicolocal.pdf

- **Desarrollo economico local** (index)- Sector del empleo Desarrollo economico local. Esta cooperación a menudo se institucionaliza en la creación de una Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL)... www.ilo-mirror.cornell.edu/ public/spanish/employment/led

- **Plataforma de las redes ciudadanas** ... Ciudades y territorios digitales. Boletín Mosaico. Economía Desarrollo económico local Economía social / solidaria. Sociedad. Artes y cultura. ... www.globalcn.org/es/.

- **Analizan descentralización y desarrollo económico local**. Seminario, 5 y 6 de septiembre: Analizan descentralización y desarrollo económico local en América. www.eclac.cl

- **Descentralización y desarrollo económico local: Una visión general del caso en Bolivia**. Jorge Salinas. Resumen. www.eclac.cl

- **Experiencias de Desarrollo Económico Local**. En El Centro De La Provincia de Buenos.
  Las políticas de comercio exterior en Olavarría y Rauch. www.argiropolis.com.ar

- **RIADEL – Red de Investigación y Acción para el Desarrollo Local**. En una primera parte de este trabajo se analizan algunos enfoques teóricos del desarrollo económico local, y su relación con las teorías económicas de ... www.riadel.cl/

- **Comité de Desarrollo Económico Local del Distrito de Los Olivos**. Comité de Desarrollo Económico Local del Distrito de Los Olivos, Lima (Perú).
  http://habitat.aq.upm.es/bpal/onu00/bp782.html

- **Red de Cajas de Herramientas Desarrollo Económico Local**. Guatemala, el grupo GESTOR: Una iniciativa estrategica para promover el Desarrollo Económico Local www.infomipyme.com

- **Empleo y Desarrollo Económico Local**. Enrique Gallicchio Claeh. Versión en HTML. Desarrollo Económico Local. Generar riqueza en un territorio. Fortalecer empresas existentes, Atraer empresas e inversiones, Integrar y diversificar. www.desarrollolocal.org/conferencia/gallicchio.pdf -

- **Estrategias para el desarrollo económico local**
  Estados para lograr una mayor articulación de sus economías, y por tanto un mayor y más equilibrado crecimiento económico, con desarrollo democrático.
  www.cinterfor.org.uy/public/spanish/ region/ampro/cinterfor/newsroom/turin/a250402.htm - 38k -

- **Agencia de Noticias**
  Concluyó el Seminario-Taller "Conceptos y Herramientas para el desarrollo de procesos de Desarrollo Económico Local y Regional" www.enlared.org.bo/ -

- **Promoción de Agencias de Desarrollo Económico Local**, Lima (Perú). Palabras clave: Desarrollo Económico Local, empleo.
  www.habitat.aq.upm.es/bpal/pgu-lac/exp/e121.html - 5k -

- **Plan de Estudios de Desarrollo en Economía Local**
  Plan de Estudios Desarrollo Económico Local. El enfoque básico es entender el Desarrollo Económico Local como una estrategia de alivio a la pobreza.
  www.flacso.or.cr/maestrias/economialocal.html - 15k -

- **Desarrollo Económico Local**
  Formato de archivo: Microsoft Powerpoint 97 - Versión en Html
  Desarrollo Económico Local una herramienta para mejorar La Gobernabilidad. Diferentes tipos de Desarrollo Económico Local.
  www.worldbank.org/wbi/urban/docs/dlusa/PresentacionMiguel%20Ceballos_Desarrollo%20Economico.ppt

- **PRO-ASOCIA**
  Programa de Desarrollo Económico Local, VIII Región del Bío - Bío. Municipios. o Diplomado en Desarrollo Económico Local.

www.csociales.uchile.cl/proasocia/ proasocia/html/ areaf_4.htm - 13k -

- **e-Foro: Desarrollo Local y Microempresas Rurales**
  De Sur y Centro América, estarán reunidos en Ecuador del 3 al 7 de mayo del 2004,dialogando en el Seminario "Desarrollo Económico Local y Microempresas. www.condesan.org/e-foros/DesLocal/ - 10k

- **INAFED Desarrollo Económico**
  Colaboración y enlace a los Gobiernos Local es, en la promoción de los proyectos viables para el Desarrollo Económico Local.
  www.inafed.gob.mx/wb2/INAFED/ INAF_Desarrollo_Economico - 24k -

- **PROMDE – INICAM**
  Posteriormente sistematizadas y publicadas en el marco del Concurso Nacional de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico Local.
  www.inicam.org.pe/promde/ - 22k -

- **MUNICIPALIDADES**
  Muy pocos de esos planes incorporan compromisos que empujen el desarrollo económico local. Recogen en la mayoría de sus componentes.
  www.revistamunicipalidades.org.ni/14-15-comentario.shtm -

- **BL Conceptos y Herramientas DEL**
  www.inwent.org.pe/conceptos-del

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional) es una institución que opera a nivel mundial en los campos de recursos humanos, capacitación profesional y diálogo. Nuestros programas que apuntan al desarrollo de personal y organizaciones (Capacity Building) están dirigidos a profesionales y cuadros ejecutivos de la política, la administración pública, la economía y la sociedad civil. Por encargo del Gobierno Federal trabajamos en la puesta en práctica de los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas. Además, asesoramos a la economía alemana en proyectos de Cooperación Público-Privada (Public Private Partnership). Ofrecemos a jóvenes procedentes de Alemania la oportunidad de adquirir experiencias en el mundo entero mediante la participación en programas de intercambio.

Junio 2009 . 4.04-0005-2009

InWEnt
Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
Capacity Building International, Germany
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Alemania
Teléfono +49 228 4460-0
Fax +49 228 4460-1766
www.inwent.org