



# **LOS PROYECTOS Y EL DESARROLLO LOCAL**

## **GUIA PARA LA FORMULACION, GESTION Y SISTEMATIZACIÓN DE PROYECTOS**

(Documento para su validación)

José Blanes J.  
Edgar A. Pabon B.  
Septiembre de 2004

**Documento preparado para la Agencia Española de Cooperación,  
La Paz, Bolivia.**

## INDICE

<b>1. Introduccion</b>	<b>- 1 -</b>
<b>2. ANTECEDENTES CONCEPTUALES</b>	<b>- 3 -</b>
2.1 La dimensión de lo local.....	- 4 -
2.2 Espacio y Territorio.....	- 5 -
2.3 La Descentralización y el desarrollo económico local.....	- 7 -
2.4 Desarrollo Local.....	- 8 -
2.5 Los Proyectos de Desarrollo en General.....	- 9 -
2.6 Los Proyectos de Desarrollo Local.....	- 11 -
2.7 El Desarrollo Local es sistémico.....	- 12 -
2.8 El proyecto de desarrollo local y la institución ejecutora.....	- 14 -
<b>3. GESTION DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL</b>	<b>- 17 -</b>
3.1 Ciclo de Vida del Proyecto.....	- 17 -
1.1. Fases.....	- 19 -
3.2 Características del Marco Lógico.....	- 20 -
3.3 El Enfoque de la Guía de Desarrollo Económico Local.....	- 21 -
3.4 Temas Estratégicos.....	- 22 -
<b>4. Fase de Identificación</b>	<b>- 25 -</b>
4.1 Características de la Participación.....	- 26 -
4.2 Diagnóstico de Situación.....	- 27 -
4.2.1. Identificación de Grupos de Interés.....	- 27 -
4.2.2. Identificación del Grupo de Interés coresponsable con el proyecto.....	- 29 -
4.2.3. Identificación de Instituciones de Contraparte.....	- 30 -
4.3 Recolección de Información para el armado del diagnóstico.....	- 31 -
4.4 Situación que plantea problemas.....	- 33 -
<b>5. Fase de Formulación del Proyecto</b>	<b>- 36 -</b>
5.1. Definición de objetivos, resultados, actividades.....	- 36 -
5.2 Indicadores Objetivamente Verificables.....	- 40 -
5.3 Medios de Verificación.....	- 40 -
5.4 Hipótesis.....	- 41 -
5.5 Estrategias de Intervención en Desarrollo Local.....	- 42 -
5.5.1. Ampliar la base productiva.....	- 43 -
5.5.2. Sostenibilidad Ambiental.....	- 43 -
5.5.3. Progreso Social.....	- 44 -
5.6. Indicadores de Desarrollo Local.....	- 45 -
5.7 Viabilidad y Formulación Responsable.....	- 46 -
<b>6. EJECUCION Y SEGUIMIENTO</b>	<b>- 49 -</b>
6.1 Consideraciones metodológicas para el Seguimiento.....	- 50 -
6.2 Algunas Técnicas/Herramientas recomendadas para alimentar el Seguimiento.....	- 51 -

## **7. FINALIZACIÓN Y Evaluación - 53 -**

7.1. Factores a considerar en la finalización.....	- 53 -
7.2. Evaluación.....	- 54 -
7.2.1. Criterios de la Evaluación	- 54 -
7.2.2. Algunos problemas que puede encontrar la evaluación.	- 57 -
7.2.3. El proceso de la evaluación	- 57 -

## **8. anexos - 59 -**

### **8.1 Herramientas Metodológicas PARTICIPATIVAS - 59 -**

### **8.2 Bibliografía - 75 -**

# 1. INTRODUCCION

La elaboración de una guía no sólo debe servir para formular y hacer gestión de los proyectos sino que también deberá servir para aprender. El proyecto de desarrollo local deberá generar un proceso para aprender haciendo. Por consiguiente una guía deberá servir para la sistematización de las experiencias más o menos "exitosas", su análisis y discusión. Los proyectos de desarrollo local deberían dar lugar a seminarios/talleres de formación y de discusión, con agentes de desarrollo local. Trabajar de forma conjunta y reflexionar sobre el desarrollo local deberá permitir descubrir y analizar las diferentes variables que arrojan las experiencias de cada proyecto en el campo económico y social, las metodologías de intervención en el tema del desarrollo local. Es muy importante descubrir los factores claves de las intervenciones y en los procesos de desarrollo a escala local.

Esta guía intenta aportar algunas ideas y herramientas para este objetivo: el que un proyecto de desarrollo contribuya de la mejor forma posible en cada caso al desarrollo de los factores de éxito y a la inversa, que pueda aprovechar los factores favorables existentes en el contexto local.

El desarrollo local **es sistémico**, por lo que para entenderlo es necesario acudir a las claves de éxito en cuatro niveles: meta, macro, meso y micro. Por ello, uno de los aspectos más importantes del éxito de un proyecto depende de su relación institucional con ese soporte que recibe del conjunto. Es en el nivel local donde se concretan esas relaciones.

A partir de ese soporte sistémico se agregan y son importantes otros factores, relacionados con este contexto institucional, que son tan importantes como las características del proyecto, con las condiciones que emanan de la institución que ejecuta el proyecto, de los recursos disponibles por dicha institución y con el entorno de las prácticas sociales del entorno local.

El desarrollo local es multidimensional, en el que juegan los aspectos netamente económicos y sociales, inciden las condiciones ambientales, políticas y culturales, y la dinámica entre ellas. Según cada proyecto uno de estos aspectos puede ser dominante o característico del proyecto concreto.

Cada experiencia tiene sus propias particularidades que la generan y que a su vez generan estímulos que desarrollan o no el contexto local, cambian a los actores e impulsan procesos de desarrollo, a veces clave para el desempeño de otros proyectos: identificación de estrategias y metodologías que ayuden a consolidar los procesos de desarrollo local.

Un proyecto puede aportar a la definición o diseño de políticas públicas de desarrollo local. Existen efectos no buscados y que más allá de la forma coyuntural del proyecto pueden contribuir a consolidar procesos o más duraderos en contextos locales y regionales, más allá de los resultados esperados, insistimos, del proyecto individual.

Como destaca Gallicchio (Winchester 2003) "las iniciativas de desarrollo local" son parte de una política de desarrollo económico local. Las iniciativas constituyen una especie de paquete de herramientas técnicas que incentivarían el DEL; **“incluyen políticas y programas para la calificación de de los recursos humanos, el fortalecimiento de redes e instituciones, el fomento a nuevas empresas, la construcción de entornos innovadores y la promoción de factores intangibles de desarrollo (el liderazgo, la parti-**

**cipación, el diagnóstico, estrategias de cooperación, agentes de desarrollo integrales, conocimiento del mercado de trabajo, y reconocimiento de que el cambio y la incertidumbre son centrales a las dinámicas de desarrollo)".**

Las dimensiones sociales y económicas, son las más visibles y aunque diferentes están mutuamente relacionadas, aunque a veces por visiones sectoriales sesgadas definen metas específicas a cada proyecto. La dimensión económica genera factores y condiciones endógenas necesarios para un crecimiento económico acotado territorialmente; crea oportunidades económicas, inversiones, genera más y mayores dinámicas de innovación para vincularse mejor con el país y el mundo. Las áreas del empleo, el dinamismo empresarial y la asociación municipal han tenido particular importancia en este sentido.

En algunos contextos es decisivo el protagonismo de los municipios en las tareas de DEL y fomento productivo. En otros sitios son claves las iniciativas que promueve el asociativismo municipal u organizaciones mixtas. También son importantes con mucha frecuencia otros agentes como las ONG en territorios de extrema pobreza en apoyo al fortalecimiento municipal. En cada caso particular toma formas muy diferentes ese tejido institucional que favorece los vínculos con "lo social": el fortalecimiento de redes sociales, la participación, los procesos de aprendizaje, la negociación y las alianzas.

Hay entidades que desempeñan papeles facilitadores y proactivos en el desarrollo de la competitividad territorial, siendo estratégicas en cuanto actores locales. Suele ser la parte más decisiva en la formación de capital social. La dimensión social, profundamente compleja y diferente en cada caso local. Las prácticas sociales que promueven la equidad y las articulaciones con el Estado y la política conforman el ambiente local es propicio para el capital social. En el polo contrario están las situaciones de extrema pobreza, la marginación y exclusión social. Estas hacen más complejo el desarrollo local.

Todo lo anterior quiere poner sobre la mesa la enorme complejidad y las grandes limitaciones que tiene una idea como la nuestra, hacer una guía. Conscientes de ello, vamos a colocar una serie de elementos de orden conceptual que sirvan para fundamentar el intento. Cada lector, podrá realizar un trabajo crítico y creativo para resolver los principales problemas que deberá abordar para tomar en sus manos las herramientas necesarias.

## 2. ANTECEDENTES CONCEPTUALES

Los antecedentes del desarrollo local no son recientes y se remontan al siglo pasado a partir de una reflexión sobre la concepción misma del desarrollo, sus efectos y los mecanismos para suscitarlo.

Así, los orígenes de la plataforma teórica del desarrollo local se encuentra también ligada al debate y esclarecimiento de los conceptos de espacio y territorio que se establecieron dentro de la teoría económica, con el objetivo de determinar cuáles son los factores que tienen incidencia en la localización en el espacio de las actividades productivas y de servicios.

El desarrollo teórico ha tenido diferentes matices y grados de evolución desde los trabajos, por ejemplo, de Weber en 1929 y que sentaron junto a otros pensadores las bases para las ramas de la ciencia de estudio de lo regional de gran relevancia en las décadas de los sesenta y setenta, además de amplio uso en el área geográfica. Asimismo, un referente más cercano a muchos de los enfoques de desarrollo local es el de la vertiente desarrollada a partir del trabajo de Marshall (en 1920) cuyo enfoque aportó elementos de discusión respecto a los factores que inciden en la aglomeración industrial.

De esta corriente también se desprenden los avances posteriores en conceptos como entornos competitivos, cluster, industrialización flexible, nuevos distritos industriales o regiones de aprendizaje (Schejtman, Berdegú 2003). En todo caso, aspectos importantes fueron aportados desde la visión de Marshall y su teoría de la organización industrial centrada en la concepción de la interdependencia de las partes de un organismo como parte constitutiva de su existencia y de su evolución (Sforzi 1999: 21).

Esta concepción aplicada a la realidad permitió considerar, al mismo tiempo, dentro del análisis económico las dimensiones sociales y territoriales en el que un sistema productivo se encuentra inmerso. De ahí que se desprenderán las nociones de organización no como un sinónimo exclusivo de capacidad empresarial, sino como interdependencia entre partes, donde las economías en la producción consideran a la empresa individual y también al sector del que forman parte y al ámbito territorial al cual pertenece.

Surge además el concepto de economías externas locales referidas a la interdependencia entre empresa y territorio en el que se concentran, es decir que la aglomeración de empresas/industrias en un determinado espacio reducen costos de producción y tienden a maximizar beneficios. Estas economías externas locales se relacionan con la presencia de determinados factores como mano de obra calificada, acceso a insumos y servicios de tipo especializado así como la diseminación de nuevo conocimiento.

Con relación a este último aspecto, la corriente marshalliana establece que los conocimientos representan la máquina más valiosa y potente de producción complementándose de manera importante con la organización.

Aquí, de manera frecuente se ha introducido el término de **sistema local** para dar muestra de la existencia de un entorno o unidad integrada de producción que posee un peso gravitante en el éxito de los emprendimientos empresariales, ya que una empresa para lograr éxito debe servirse del patrimonio de experiencia y relaciones del sistema local al que pertenece más que sólo detenerse en mirar variables de mercado o procesos de innovación competitiva.

El sistema local comprende una base o **referente territorial** a partir del cual se analizan o se comprenden los lados sociales y económicos de la realidad, donde existe una fuerte interacción entre economías internas y externas de las empresas. Sin embargo, un elemento clave que surge de este análisis que rescata el pensamiento marshalliano es el de las características de la estructura organizativa e institucional de los sistemas locales.

Considerando estos aspectos resulta importante observar cuáles son los rasgos de los componentes de un sistema local para favorecer a los cambios requeridos a partir de las dinámicas externas que se presenten o a los requerimientos internos locales. A partir de estos aspectos, la llamada escuela neo marshalliana identifica sistemas locales de tipo productivos y aquellos más ligados a procesos distributivos, siendo éstos últimos los que dependerán de las transferencias de rentas que se originan en otros sistemas locales productivos.

## 2.1 La dimensión de lo local

Al revisar la literatura de los orígenes y elaboración conceptual sobre desarrollo local resalta un aspecto llevado también a amplios debates y que se relaciona específicamente con el significado de lo "local".

Ensayando algunas definiciones, lo local puede ser considerado como un ámbito territorial, delimitado por el alcance de ciertos procesos, es decir, como escenario de la interacción cotidiana cara a cara entre distintos actores (Coraggio 1996).

Lo local, en esta perspectiva, representa una dimensión más de un aspecto mayor que viene a ser la concepción de desarrollo que se posea. Así, debemos recordar que lo local comienza a ser abordado con mayor interés por diferentes ramas teóricas de manera casi paralela al desarrollo de los procesos de cambio estructural y globalización, como dos fenómenos y conceptos diferentes.

Es decir, que cambios estructurales como reestructuración tecnológica y organizativa con impactos a nivel de producción, distribución y consumo, además de los generados en la naturaleza del Estado (Albuquerque 2002), son interdependientes con la globalización cuyas múltiples facetas diluyen las fronteras y las distinciones entre los mercados de diferente dimensión y alcance (locales, nacionales internacionales).

Lo local y sus vinculaciones a posibilidades de desarrollo se despliegan frente a la crisis del modelo de acumulación fordista, tratando de buscarse en lo local experiencias de ajuste productivo flexibles en el territorio, en el que ya no se piensan en formas centralizadas y rígidas determinadas por grandes aparatos industriales, sino más bien por mecanismos flexibles de organización productiva, buscando " **...un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno tratando de recrear un entorno institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales** (Albuquerque 2002, 51).

Lo local se desprende también con fuerza a partir de los debates originados respecto a la divergencia o convergencia de los procesos de desarrollo en diferentes espacios o regiones; las posiciones respecto a los resultados del crecimiento en diferentes espacios tuvieron importantes influencias respecto a los diferentes modelos de crecimiento que han marcado el desarrollo del siglo XX y los inicios del XXI.

De esta manera, existe un importante relación entre las teorías del desarrollo local con el surgimiento de las visiones del desarrollo endógeno en contraposición con los modelos keynesianos, neokeynesianos y neoclásicos.

Los primeros, con influencia desde la década de los 30 hasta mediados de los 70, plantearon que el libre juego de las fuerzas del mercado genera desempleo y acentúa las desigualdades económicas, lo cual llevaba a diseñar políticas con una activa participación estatal de manera diferenciada a nivel sectorial y territorial.

Por su parte, los modelos de crecimiento neoclásicos concentraron sus hipótesis en las virtudes de equilibrio del mercado, donde el libre juego de sus fuerzas propicia las convergencias entre diferentes espacios, el progreso técnico es exógeno y se distribuye homogéneamente entre las diferentes regiones primando una acción regulatoria del Estado por medio de políticas que aseguren la liberalización de la economía y donde no se considera necesario aplicar políticas sectoriales y territoriales diferenciadas.

Los modelos de crecimiento endógeno se posicionaron a partir de 1990 reconsiderando las hipótesis y premisas que plantean que el libre juego de las fuerzas del mercado genera convergencia. Estos modelos se estructuran a partir de funciones de producción donde la tasa de crecimiento depende del stock de capital físico, humano y progreso técnico o conocimientos, los cuales pueden ser producto de acumulación y generar externalidades (Mattos 1998).

A partir de estos aspectos, los modelos de crecimiento endógeno caracterizan que la tasa de acumulación de factores productivos y la tasa de crecimiento dependen fundamentalmente de decisiones que se adoptan en un determinado y concreto entorno económico y que en el largo plazo, el crecimiento es resultado de un proceso económico endógeno, considerando la existencia de competencia imperfecta.

De esta manera, los modelos de crecimiento endógeno permiten una mejor aproximación para entender procesos de crecimiento a nivel diferenciado de territorios, a partir de la comprensión de que estos procesos dependen de la percepción que tienen los actores territoriales, que adoptan decisiones de inversión sobre las condiciones que en esos entornos territoriales existen para valorizar sus capitales.

Empero lo local, “no está determinado a priori, sino que por el contrario es una categoría conceptual que se construye por parte de los actores y los técnicos involucrados. En ese sentido, no es ni una escala, ni una división político-administrativa, ni un sistema de interacciones.../... **lo local es un concepto relativo, construido, siempre, en relación a un global, que va cambiando según el territorio que se defina. Así, lo local puede ser un barrio, una zona, una ciudad, una microregión o una región, nacional o transfronteriza**” (Gallicchio 2002).

## 2.2 Espacio y Territorio

Las diferentes visiones para abordar y construir un concepto de desarrollo local han tenido que diferenciar dos términos que han sido de amplio debate en las ramas de la economía y de la geografía.

Así, el **concepto espacio** ha sido utilizado con referencia a un conjunto de variables como distancias para especificar costos de transporte, concentración o aglomeración de actividades o la convergencia y polarización del crecimiento. De esta manera, lo espacial implica una tendencia más o menos homogeneizadora como **soporte geográfico** en que se desenvuelven las distintas actividades socioeconómicas.

Entonces, cabe considerar de manera más clara el concepto de espacio geográfico como espacio accesible a la sociedad o referencia de la **superficie terrestre** que se ve afectada o afecta de alguna manera a la sociedad.

Por su parte, **territorio** se refiere a un concepto que engloba al espacio geográfico, comprendiendo las múltiples facetas de la realidad y asumiendo el papel de factor que tiene un peso relevante en la explicación de las condiciones del desarrollo. Así, el territorio puede ser enfocado desde varios puntos de vista, como actor del desarrollo y por tanto manera de comprender al desarrollo o también como espacio construido por los diversos grupos sociales a través del tiempo.

**El territorio y lo territorial representarían un espacio de dominación o propiedad, es decir un espacio surcado por específicas relaciones de poder, en el cual se advierte la presencia de factores que actualmente cobran relevancia para explicar las condiciones de vida; por ejemplo, las instituciones, la cultura, la política (Lombardi 1996).**

Empero la concepción del territorio dependerá también del **referente cultural** del cual se proviene, ya que por ejemplo para una referencia occidental el territorio representa dominio de individuos o colectivos sobre un espacio determinado, mientras que en posiciones culturales indígenas, los individuos o colectivos pertenecen al territorio, son parte constitutiva del mismo.

El territorio es un **espacio construido a través del tiempo** y representa mucho más que lo evidente, plasmado en el espacio geográfico, es un espacio que cobija la memoria y experiencia societal. Territorio implica heterogeneidad, diversidad de situaciones llevadas adelante por actores territoriales socialmente organizados (Albuquerque 2002: 86).

Comprender la dimensión del territorio implica analizar los espacios económicos en términos de relaciones de proximidad entre actores y la manera en que los mismos construyen la realidad. La consideración de lo territorial involucra nociones de desarrollo que comprenden el uso de valores instrumentales centrados en la descentralización, el control social de los recursos, la diversificación productiva, el establecimiento claro de mecanismos de participación y representación desde abajo, así como el derecho a la diferencia y el policentrismo.

Territorio es el escenario donde transcurren los procesos de desarrollo local, así el territorio es una variable independiente que incide "en varios resultados macroeconómicos y participa, por consiguiente en procesos interactivos que modifican sucesivamente tanto la organización misma del territorio como los resultados obtenibles con respecto a determinados objetivos nacionales" (Boisier 1996).

Pero el territorio es también una variable dependiente, es decir, que se puede construir, o mejor dicho, que se construye cada día por estar determinada por factores y sujetos diversos, políticas y proyectos. Por ello se establecen estrategias para su desarrollo o ade-

cuación y se constituye en base o soporte del desarrollo integral. Finalmente el territorio puede constituirse en sujeto de desarrollo en cuanto que éste es capaz de expresar voluntad política a través de los diferentes actores que lo definen. Por todo ello el territorio, puede retroceder y desarticularse, desmembrarse, puede, en definitiva, desaparecer como proyecto endógeno y ser adsorbido por otro territorio.

## 2.3 La Descentralización y el desarrollo económico local

La década de los ochenta y los noventa se caracterizó por un paquete de reformas en países especialmente en vías de desarrollo, donde la descentralización se presentó como una megatendencia de la cual era difícil de quedar excluido

La adopción de procesos de descentralización se apoyó en muchos casos en los cambios generados por la revolución científica y tecnológica, las reformas de los Estados y las crecientes demandas de la propia sociedad civil por rasgos de autonomía así como las tendencias privatizadoras de funciones públicas (Boisier 1996).

Los procesos de descentralización implican tratar de mediar el conflicto entre eficiencia y equidad, mediante procesos que delegan responsabilidades desde niveles centralizados de gobierno hacia niveles subnacionales. La descentralización, en su sentido más abstracto, busca concentrar al gobierno central en la provisión de bienes públicos nacionales, instaurando condiciones para que gobiernos "locales" se ocupen de la provisión de bienes igualmente locales, lo cual permite abarcar de mejor manera la heterogeneidad en las preferencias individuales inducidas por efecto de la localización, la estructura de ingresos y que definen una demanda regional también diferenciada.

De esta manera, los procesos de descentralización buscan trasladar el diseño e implementación de políticas públicas hacia una espacialidad que relaciona de manera más continua a la propia gente, con posibilidades de fortalecer procesos democráticos y de participación en las decisiones de provisiones de bienes locales.

Según De Mattos<sup>1</sup>, existirían **tres discursos** que fundan la discusión o interpretación sobre la descentralización. Primero, estaría aquel que considera a la descentralización como un medio para el desarrollo endógeno; en segundo término, encontraríamos a una descentralización más como un medio de democratización popular con base en los procesos generados en las comunidades locales, y el tercer discurso estaría relacionado a la descentralización como un medio central para la reforma del Estado compatible con los aspectos funcionales del sistema de mercado y con la globalización de la economía.

Considerando estos aspectos, el desarrollo económico local parece guardar una relación más estrecha con el primer tipo de discurso que menciona De Mattos, sin embargo, la aplicación de los procesos de descentralización varía de país en país y con ellos varía también el enfoque que se ha tratado de buscar al aplicar modelos de descentralización.

Estos hechos pueden suscitar también desajuste en cuanto al desarrollo de proyectos y acciones desde los espacios locales, lo cual implica actuar de manera perceptiva para identificar cuáles son los rumbos que los Estados han tomado en las reformas vinculadas

---

<sup>1</sup> Ver De Mattos Carlos "Nuevas estrategias empresariales y mutaciones territoriales en los procesos de reestructuración de América Latina". En Revista Paraguaya de Sociología No. 29 (mayo-agosto), 1999

a la descentralización y cuáles las tendencias con relación al desarrollo local. En este sentido, por ejemplo, un enfoque de descentralización que busca dismantelar la regulación estatal para lograr la eficiencia global del sistema a partir del flujo masivo de inversión externa en áreas estratégicas, puede generar dificultades con enfoques aplicados en las localidades de desarrollo, donde lo más importante es la democratización de las decisiones.

El camino entre descentralización y desarrollo local se recorre en ambas direcciones y hay momentos, en el desarrollo de cada país o de cada región, en que predominan uno u otro, en que se contradicen y entran en conflicto o finalmente en que se complementan. En general cada vez se bifurcan más los discursos de descentralización y desarrollo local: el primero más vertical y descendente y el segundo más horizontal y ascendente.

En la perspectiva de relación de lo local con el ámbito regional y nacional es muy importante tomar en cuenta las características de la descentralización, las que hacen viable O no un régimen de subsidiariedad de capital importancia para el desarrollo local.

## 2.4 Desarrollo Local

Tratar de rescatar una definición universalmente utilizada sobre desarrollo local representa una tarea difícil, en la medida en que cualquier concepción que se posea sobre desarrollo tiene un alto contenido ideológico que implica vinculación a ciertas posiciones de intereses y cosmovisiones que inciden de manera diferenciada en términos de diseño e implementación de políticas públicas, así como en el carácter de las acciones y proyectos independientes del sector público y privado que puedan implementarse.

En todo caso, cabe resaltar que al hablar de desarrollo no mencionamos un proceso inmutable, sino una dinámica constante que apunta a mejorar las condiciones de vida de las personas, lo cual implica que en el marco de los procesos actuales de acumulación de capital y progreso científico tecnológico, el desarrollo local no significa necesariamente crear condiciones para competir territorialmente en la atracción de inversiones; muchas de las cuales pueden estar guiadas por lógicas extremadamente corto placistas centradas en la existencia de mano de obra barata y legislaciones demasiado suaves que permiten la degradación del medio ambiente o la evasión fiscal.

En este marco, muchas corrientes han asociado lo local con la naturaleza de un desarrollo humano, sin embargo, como menciona Coraggio, se habla de un desarrollo humano ampliado que va más allá del logro de metas evaluadas por indicadores de necesidades básicas. En este sentido, sería un desarrollo humano como reproducción ampliada de calidades de vida.

Definiciones más elaboradas, como la de CEPAL y GTZ hacen referencia al desarrollo local como **“...un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno”<sup>2</sup>.**

---

<sup>2</sup> Ver Líbero van Hemelryck en “Seminario Taller Desarrollo Económico Local: El enfoque sistémico del desarrollo económico local”, 2002, Montevideo.

Asimismo, Enrique Gallicchio define al desarrollo local como un proceso de crecimiento desde un punto de vista endógeno y la capacidad de control del excedente que se genera desde lo local. En este sentido, el desarrollo local no es una manera de hacer frente a la globalización y sus efectos excluyentes, sino una manera de mirar desde el territorio esta etapa histórica global, buscando insertarse competitivamente en este marco.<sup>3</sup>

De esta manera, el desarrollo local requiere de una **visión estratégica del territorio**, construcciones multiculturales como impulso al desarrollo y procesos de alianzas así como concertaciones entre actores públicos y privados.

Es importante considerar que muchos de los trabajos específicos sobre desarrollo local, han tenido un fuerte énfasis urbano-industrial, centrando sus enfoques en el apoyo al tejido empresarial de pequeña y mediana escala. Frente a esta especie de parcialidad espacial urbana, han surgido trabajos con propuesta integradoras de lo rural, como por ejemplo las desarrolladas por Schejtman y Berdegué con su enfoque de desarrollo territorial rural.

Estos aportes han concebido al desarrollo territorial rural como procesos de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado con el objetivo de reducir la pobreza. Aquí, este enfoque toma como un elemento central la heterogeneidad de los territorios y la búsqueda de tipologías de los mismos a partir de diferentes criterios.

El concepto de red de seguridad social se refiere a una realidad donde se suele generar diversas formas de clientelismo o de estancamiento dentro de índices de indigencia, para mucha población a lo largo de sus vidas y trayectorias de permanentes asistidos. El concepto de desarrollo local va más allá, es lo que "reivindican los ciudadanos, hasta el más pobre de ellos" articular la inserción económica y la comunidad de sentidos, la integración y cohesión social.

Marsiglia y Suárez afirman que se trata de "fortalecer los tejidos sociales locales y los campos de autonomía y gestión de los municipios, generando una lógica horizontal y territorial alternativa a la lógica vertical y sectorial predominante en el diseño e instrumentación de las políticas sociales".<sup>4</sup>

## 2.5 Los Proyectos de Desarrollo en General

La Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española define a un proyecto de desarrollo como "un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado, en una región específica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras

---

<sup>3</sup> Ver Gallicchio Enrique "La Agenda Latinoamericana del Desarrollo Local, sus retos y desafíos", 2002, Guatemala.

<sup>4</sup> Ver Winchester Lucy y Gallicchio, Enrique, Territorio Local y Desarrollo. Experiencias en Chile y Uruguay. Ediciones SUR, 2002:15-25.

la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución” (Ministerio de Asuntos Exteriores 2000).

A partir de esta definición, planteamos varias características que pueden ser reordenadas con relación a un proyecto de desarrollo:

- ✓ **Racionalidad para alcanzar ciertos objetivos:** Lo cual involucra un adecuado componente técnico para considerar los diferentes factores que pueden valer en el diseño e implementación de un proyecto exitoso.
- ✓ **Flexibilidad:** Para el reconocimiento de situaciones diversas respecto a realidades complejas y heterogéneas
- ✓ **Temporalidad definida:** Considerar el momento adecuado de inicio y de conclusión de las intervenciones
- ✓ **Espacialidad concreta:** Determinar el ámbito territorial sobre el que se desarrollan el conjunto de relaciones de quienes participan en el proyecto
- ✓ **Corresponsabilidad:** Salvar los límites de la visión de trabajo con beneficiarios hacia una de grupos de interés, donde el proyecto es obra de todos.
- ✓ **Sustentabilidad:** Generar las condiciones y habilidades de autogestión del proyecto por parte de los grupos de interés.

De esta manera, los proyectos de desarrollo se constituyen en la búsqueda de soluciones inteligentes frente a problemas reales ligados a necesidades sentidas por diferentes grupos sociales.

Así, todo proyecto de desarrollo a lo largo de todo su ciclo es un proceso y una o varias hipótesis de análisis y de acción que se deberán ir evaluando y modificando permanentemente, de tal manera que los resultados que se obtengan produzcan los mayores beneficios (Mondain 1995).

Los proyectos de desarrollo implican el encuentro entre dos lógicas; por una parte está la del operador del proyecto, el cual diseña el mismo a partir de la existencia de determinados problemas o necesidades que requieren soluciones, por el otro lado, se encuentran quienes serán sujetos de los impactos pero que además deberán ser corresponsables del proyecto.

Es decir, que un proyecto de desarrollo debe transitar de la lógica de “hacemos estas acciones para ustedes”, hacia una de “hacemos las acciones todos conjuntamente”. Esta lógica de corresponsabilidad implica, desde el operador del proyecto de desarrollo, una clara conceptualización de la participación social como eje central, sin embargo, deberá considerar el uso, en la dinámica de un proyecto, de una participación estratégica.

No todo, ni en todo momento puede ser sometido a una dinámica participativa, en la medida en que los grupos de interés tampoco representan agregados sociales homogéneos y bajo el reconocimiento de liderazgos operativos inherentes a todo proyecto de desarrollo.

Sin embargo, por sus propias limitaciones tanto conceptuales u operativas el proyecto de desarrollo puede quedar prisionero de las mismas y alcanzar de forma parcial los objetivos de desarrollo sostenible. Parte de estas limitaciones es la que se refiere al carácter parcial de muchas intervenciones. En este sentido es muy importante diferenciar el proyecto de desarrollo de muchas intervenciones que no logran alcanzar esa categoría de desarrollo. A estas situaciones se las suele describir como el proyectismo, esa especie

de círculo por el que se repiten acciones o de dispersan en el territorio sin que con ello se alcancen de forma duradera sus propósitos.

Sin embargo, dada la complejidad del concepto de desarrollo, todo proyecto, en tanto que una acción limitada en el tiempo es y será siempre parcial, lo que no la deslegitima en absoluto.

## **2.6 Los Proyectos de Desarrollo Local**

Un proyecto de desarrollo local, en términos generales, deberá apuntar a mejorar las condiciones del entorno local, donde no sólo se debe hacer énfasis en resultados de naturaleza cuantitativa, sino también en aspectos de tipo cualitativos ligados a rasgos sociales, culturales y territoriales (Albuquerque 1999).

Por tanto, los proyectos de desarrollo local implican el aprovechamiento de los recursos endógenos del ámbito territorial, lo cual implica el reconocimiento de variadas y múltiples estrategias de desarrollo que se reproducen a partir de las redes de relaciones locales. La difícil tarea, entonces se sitúa en comprender las intervenciones en lo local/territorial alejada de una percepción sectorial y más bien desde una posición multidimensional que comprende los aspectos biofísicos, sociales, culturales, políticos e institucionales.

Los proyectos de desarrollo local deben partir de una aproximación desde cada territorio para valorar y coordinar los recursos internos y externos, poniendo énfasis en la diversificación productiva como factor de garantía frente a la vulnerabilidad externa. De esta manera, los proyectos de desarrollo no son una secuencia lineal sino un continuo de ajustes provocados a partir de la propia dinámica de los actores en el territorio.

De esta manera, los proyectos de desarrollo deben incorporar una planificación continua que les permita tener la flexibilidad para poder rectificar acciones con relación a los cambios que se suceden dentro como fuera del territorio en el que se actúa.

Considerando, la heterogeneidad de los distintos territorios en los que se pueden requerir intervenciones vía proyectos de desarrollo, es difícil concentrarse en recetas únicas respecto a campos de acción o ámbitos en los cuales desplegar acciones para el logro de un desarrollo local. Por ejemplo, si consideramos como única vía el fomento y fortalecimiento de los tejidos empresariales existentes en muchos territorios, estaremos desvalidos en circunstancias donde el mismo es inexistente debido a problemas de tipo estructural o donde conviven modos de producción diferentes y lógicas comunitarias (casos rurales) que representan un fuerte componente de la organización del trabajo.

Las iniciativas que se traten de implementar bajo la forma de proyectos de desarrollo local, deben considerar como un eje central a los diversos actores en el territorio. Es decir, que la movilización y animación de los actores representan una base sólida para cualquier proyecto.

Asimismo, los proyectos de desarrollo local deben tener la capacidad para reconocer sus intervenciones a nivel de lo que podría denominarse como el hardware del desarrollo local o el software (Vázquez 1999). Así, con relación al primer concepto, un proyecto debe

considerar las infraestructuras que pueden incidir en los sistemas productivos y transformar o ayudar a mejorar ciertas condiciones ligadas a factores estructurales.

Con relación al software, los proyectos de desarrollo deberán apuntar a consolidar la ampliación de los brotes positivos de capital social, como redes de cooperación y acción colectiva que pueden apuntalar positivamente experiencias innovadoras. El capital social se relaciona con la motivación de los actores territoriales, que se mencionaba anteriormente, es decir, que las acciones colectivas comprenden iniciativas que inciden sobre aspectos cualitativos de desarrollo y sobre posibilidad de transformación territorial.

De esta manera, los proyectos implementados en el ámbito local se desarrollan manejando y relacionándose con factores materiales e inmateriales, éstos últimos con un peso importante para lograr dinámicas de desarrollo.

Considerando estos aspectos, un proyecto de desarrollo local debe tomar en cuenta diversos aspectos para poder llevar adelante acciones que permitan fortalecer su diseño y posterior implementación, como por ejemplo:

1. La existencia en el territorio de una Visión Estratégica, lo cual implica considerar las condiciones de organización de los actores locales
2. Una dinámica de acciones colectivas por parte de los actores con base territorial
3. Dinámicas de alianzas estratégicas público-privadas.

## 2.7 El Desarrollo Local es sistémico

Las condiciones del desarrollo de una zona (ese espacio que consideraremos territorio, local, espacio de ubicación del proyecto) están determinadas por la historia y desenvolvimiento de las políticas económicas, sociales y ambientales de nivel meta y macro, meso y micro. Parfraseando a ESSER (1996), gran parte de las condiciones o factores intervinientes en la competitividad sistémica de la zona de amortiguamiento se definen de forma compleja desde cuatro niveles:

**Un nivel meta** que *identifica, en la sociedad en su conjunto*, estructuras básicas de institucionalización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración, y capacidad de los actores para la interacción estratégica. A este nivel que podríamos llamar en el sentido más apropiado, el nivel cultural, el nivel de los valores socializados masivamente. En este nivel encontramos posiciones colectivas favorables o adversas al desarrollo local. Una de estas últimas suele ser el centralismo que a veces envuelve la forma de ser más general del país. En un sentido más positivo puede tratarse de una cultura de cooperación y de emprendimientos, de alianzas entre actores, de capacidad de inversión. Dado el nivel de generalidad es este nivel de la realidad, cuando de cultura de habla, el territorio nacional no es algo homogéneo y los diferentes territorios presentarán características bien diferenciadas de uno a otro. Así la institucionalidad vigente en un país cubre de forma muy diferente a unos espacios y otros.

**El nivel macro se refiere al generado por las políticas macroeconómicas, tanto económicas como institucionales**, que exigen y al mismo tiempo facilitan mayor eficacia a las acciones de desarrollo. El nivel macro se encuentra definido principalmente por las macro políticas que marcan las condiciones para un desarrollo más o menos endógeno. Políticas macro como las que se han implementado los últimos años en muchos de los países

definieron preferencias y prioridades que afectaron definitivamente a los territorios, se generaron zonas marginales y territorios emergentes. Cualquier zona, una más otras menos, unas de una forma otras de otra, son afectadas por las políticas nacionales macro, particularmente aquellas que abrieron los mercados a los productos nacionales, estimulando la apertura al juego del libre mercado y han agudizado la estratificación social. Otro tipo de políticas macro han sido las referidas a la descentralización, la modernización del Estado, las reformas políticas de apertura democratizadora.

**El nivel meso está estructurado** por políticas sectoriales o territoriales de nivel intermedio. Políticas de salud o de educación diferenciadas según territorios, priorizando áreas rurales o zonas urbanas, políticas territoriales compensatorias, políticas de apoyo áreas territoriales específicas. Todo este tipo de políticas desagregan las de nivel macro y las adecuan a nivel intermedio. Las estructuras de gobierno regional forman parte de estos espacios del Estado, los que pueden tener menor o mayor autonomía.

**Un nivel micro**, es decir en la zona misma, se refiere a la intensidad y densidad de las operaciones tanto administrativas, como económicas y sociales de las poblaciones. Se refiere también a la densidad de la red social e institucional. En este nivel se encuentran grandes diferencias de un territorio a otro, lo que se expresa en poblaciones carentes de recursos institucionales, de capital físico, de infraestructura. Así una zona tiene un volumen determinado de intervenciones y/o empresas que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración recíproca. Se han concentrado ONGs y fundaciones con propósitos explícitos de intervención respetando las condiciones de ser una zona especial. A parte del volumen e intensidad es importante considerar en estos espacios la densidad de los tejidos sociales, institucionales o empresariales. Un espacio micro puede ser una zona en proceso acelerado de redefinición de sus características sociales y productivas. Facilitando la infraestructura de servicios a la población, los flujos e infraestructura de comercio y de servicios administrativos, bancarios. Por el contrario, un territorio local o micro puede estancarse, deteriorarse y descapitalizarse.

Partiendo del nivel micro o local es importante captar cómo es que suele estar condicionado por los otros niveles, así como también puede aprovechar de ellos. Es la forma como un territorio micro se organiza para relacionarse con el resto. Como se ha dicho, lo local es un término relativo respecto de los otros niveles, los que a su vez están relacionados con los procesos de globalización.

El análisis de los factores micro que condicionan la existencia y funcionamiento de la zona pone el énfasis en tres variables básicas que condicionan su desarrollo: 1) su relación con la zona mayor de su entorno que a veces la incorpora como parte de una unidad (una cuenca, una micro región; 2) su relación de articulación con el contexto regional mayor, dependiendo de la división administrativa de cada país y 3) las mayores o menores ventajas relativas de ese territorio en el contexto nacional o internacional.

En consecuencia, el nivel micro puede caracterizarse como:

- Zonas con escasa relación con un entorno local. Se trata a veces de localidades aisladas y carentes de recursos, espacios fragmentados y abandonados. Suelen ser zonas de emigración.
- Otras zonas están fuertemente relacionadas con el contexto regional o nacional, ya sea por sus características económicas, por sus recursos, por su capacidad

institucional, por sus externalidades construidas, por su cultura de emprendimiento.

Obviamente que estas situaciones pueden ser mas o menos duran dependiendo de la existencia de condiciones macroeconómicas, de las características de los recursos locales existentes. Pero también pueden construirse a través de proyectos explícitos de desarrollo local territorial.

Un punto con frecuencia muy débil en los campos, social y económico, es la existencia de un marco institucional "nacional" apropiado para favorecer los procesos de desarrollo local. En muchos países se definen desde los gobiernos centrales, políticas de descentralización que asignan a los gobiernos regionales y locales funciones vinculadas al desarrollo económico y social de sus territorios. Pero también se observan enormes distancias entre los marcos de las políticas generales y las realidades institucionales y de recursos en el ámbito local.

Los marcos institucionales son favorables a los procesos de desarrollo local, de la misma forma que los recursos de todo tipo, provenientes del gobierno, de que se disponga para esos fines, sin embargo, el desarrollo local no puede depender exclusivamente de la existencia de una institucionalidad ideal, ésta no debe ser una limitante a priori. La creación de un entorno favorable para el desarrollo local dependerá más de los actores locales privados y públicos que de actores externos. La lógica del desarrollo local será, entonces, una lógica "horizontal".

El marco local está más o menos lleno de intervenciones, por lo que son importantes algunas preguntas centrales sobre las mismas y su aporte o pertinencia para el desarrollo local, como sobre:

- la sistematización que hacen explícita o implícitamente los actores involucrados.
- las estrategias y qué metodologías aportan más y mejor a consolidar los procesos de desarrollo local.
- cómo un proyecto puede aportar a la definición o diseño de políticas públicas específicas de desarrollo local.
- cuándo un proyecto o intervención -al margen de sus resultados coyunturales- promueve procesos de desarrollo en contextos locales y regionales.

## **2.8 El proyecto de desarrollo local y la institución ejecutora**

Se ha mencionado que el marco institucional nacional, regional o local son claves importantes del éxito y capacidad para contribuir al desarrollo local. Pero el proyecto o intervención depende de otras variables: el diseño del proyecto, la cultura de relaciones de la población y de los actores y sobre todo de las características de las instituciones que las ejecutan.

No toda institución tiene plena capacidad para abordar los objetivos del proyecto y es frecuente encontrarse con instituciones de bajo o buen perfil, lo que hace una diferencia a la hora de abordar las diferentes etapas del proyecto.

Las instituciones son piezas claves a la hora de enfrentar procesos de alianza entre actores o por el contrario suelen ser objeto de enfrentamientos.

La institución que define y ejecuta el programa/proyecto, está condicionada por el contexto institucional local o es independiente respecto al mismo, imponiendo su propia racionalidad al proyecto y al contexto social. En ambos casos, la institución tiene una determinada capacidad para cumplir con los objetivos. Ahora, también es importante observar el rol que desempeña la institución ejecutora en el desarrollo y transferencia de competencias a la instancia local institucionalizada.

- Un aspecto que se debe tomar en cuenta es el tamaño de la institución. Si es Un aspecto que se debe tomar en cuenta es el tamaño de la institución. Si es pequeña, puede no alcanzar los objetivos del programa, y si es grande, puede que imponga su propia racionalidad al programa.
- Se observan casos en que la institución no se diferencia del programa, viéndose éste limitado por las dimensiones de la institución o la institución adapta el programa a sus objetivos propios. Estas situaciones definen las condiciones de eficacia en la implementación de los proyectos.

Una forma de acción adecuada para el funcionamiento de un programa/proyecto, cuando existe un nivel colectivo, institucionalizado, coordinado y participativo en la toma de decisiones. En otros casos, las decisiones administrativas están realizadas por la institución ejecutora (ONG, el organismo estatal o internacional) de acuerdo con su propia racionalidad y ritmo institucional. Por este motivo, se producen impases y vacíos en el buen desarrollo del proyecto y sobre todo en su relación con el contexto local.

A veces la institución determina el tipo de programa y/o el espacio a operar en función con el tipo de relación que define con la sociedad local, a veces inexistente en un determinado espacio territorial. Pero a veces logra "representar" los intereses de la comunidad local y se constituye en un mecanismo de su constitución social a nivel de un territorio.

Cuando las iniciativas parten fundamentalmente de institución, se puede decir que se está en un incipiente estadio de desarrollo local.

Aquí la tirana o la reina salvadora es la institución ejecutora, sea ésta una ONG, una parroquia o cualquiera otra dedicada al desarrollo local. Ella es la madre de todas las iniciativas. A veces es una situación intermedia entre las dos anteriores en que una institución puede haber logrado excelentes niveles de identificación y de intermediación con los objetivos de desarrollo de la sociedad local para conseguir hacer un buen papel de acompañamiento en su desarrollo y modernización. Nunca podrá sustituir el papel de la sociedad en su progreso hacia el desarrollo, aunque sí podrá construir las muletas en ausencia de una institucionalidad o por último puede ser el inicio del desarrollo local.

A veces es muy difícil diferenciar el programa de la institución ejecutora. Esto es así, no sólo porque muchas instituciones existen para el proyecto, porque han sido creadas ad hoc, sino, además, porque la institución suele proyectarse ella misma a través del programa o proyecto. Lo más frecuente es que una institución existe sólo durante el transcurso del programa o proyecto. Ello ocurre cuando se hacen ONGs para capturar los recursos externos para tal o cual programa de desarrollo.

Finalmente está el caso en que la institución elabora e impulsa la ejecución del programa en función de su propia racionalidad, de eso vive, esa es su vida como institución. No puede existir sin programas o proyectos. Así, las ONGs han sabido adoptar la imagen que la cooperación internacional, con relativa frecuencia, requiere de ellas.

Con frecuencia se observa cómo, a partir de las situaciones generales mencionadas, muchas variables en materia de desarrollo local, dependen de la institución. Si ella es buena toda va bien, si falla ella todo falla. En estos casos, suelen presentarse muchos de los elementos como los que siguen:

- Los objetivos y metas de desarrollo no son necesariamente coherentes con la realidad regional o local, como tampoco con el carácter del programa. Ellos son interpretados por la institución proyectando su racionalidad como tal. Existen muchos programas y proyectos malos, impulsados acríticamente por las instituciones ejecutoras, incluso conscientes de ello.
- El programa responde al tamaño y capacidad de la institución ejecutora, a no ser que, como en el caso anterior, el protagonismo parta del programa y sea altamente dependiente de él.
- Las necesidades de la institución, su racionalidad, suelen ser prioritarias respecto a los requerimientos del programa y de las comunidades beneficiarias.
- La comprensión del desarrollo por parte de la institución lleva, frecuentemente, a excelentes impulsos al fortalecimiento de instancias locales de gestión, con lo que, de ser sincera la institución, puede cavar su tumba o cambiar de carácter.
- La coordinación depende de las posibilidades de protagonismo y de hegemonía de la institución, ya que no tiene exigencias externas a ella que le exijan la coordinación. Se ha encontrado en los casos estudiados que este es el tema central y más problemático en la perspectiva de una transferencia de conocimiento y tecnología.
- Los sistemas de participación de las comunidades en la gestión suelen ser, en el mejor de los casos, ejercicios de buena fe y voluntad de desarrollo, pero siempre manteniendo los límites claros de dicha participación.
- El espacio del Programa suele ser de "propiedad" de la institución.
- Existen muchas situaciones en las que una institución puede provocar procesos de desarrollo institucional local transmitiendo capacidad autónoma para definir el desarrollo, aspectos observados en los cuatro estudios de caso, con mayor intensidad en Machaca y Cordillera. La situación de partida se caracteriza, por favorecer el inicio del desarrollo y de la capacidad institucional para el mismo; ello suele ser un resultado buscado explícitamente.

Pero por encima de muchos de estos condicionantes, la buena comprensión de la institución, su capacidad de incorporación al proceso local, no tanto como un actor en el nivel local, sino como un actor local, formando parte de la trama institucional, es indudablemente un factor de desarrollo. Los roles de liderazgo locales dependen en muchos lugares de escasa institucionalidad de factores exógenos como son las instituciones mencionadas..

### **3. GESTION DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL**

El trabajo que se desarrollará a partir de este capítulo, se encuentra en el marco de lo que consideramos una Guía que a diferencia de un Manual representa un cuerpo más flexible de propuestas y lineamientos para la consideración de los lectores.

Es decir, que una guía establece criterios básicos que orientan la acción de quienes ejecutan diversas acciones, considerando procedimientos que pueden ser ampliados y enriquecidos a partir de la propia experiencia y práctica de los ejecutores de acciones.

En este marco, una Guía plantea una temporalidad de ajuste permanente, es decir, que su utilidad no queda definida una vez culminada, sino que deberá tener procesos de revisión y ajuste considerando la dinámica de cambio de la propia realidad en cada contexto, además del propio desarrollo de las capacidades ganadas por los ejecutores al trabajar en contextos territoriales específicos, con diferentes tipos de grupos de interés y actores comunitarios así como con diferentes características de tipo estructural.

Sin embargo, es importante considerar que el carácter amplio de una Guía en cualquier área temática posee también un componente formal que implica el cumplimiento básico de ciertos procedimientos y logros que permitan tomar decisiones acertadas y llevar a cabo acciones con potencialidad de impacto.

En este sentido, esta Guía aportará aspectos básicos para ser considerados a lo largo del ciclo de vida de un proyecto realizado bajo un enfoque territorial y en la perspectiva de aportar a la generación de condiciones de desarrollo.

En la medida que este trabajo no se realiza para un contexto territorial en particular, se establecerán lineamientos genéricos que faciliten su adaptación a las realidades en las que actúa la Cooperación Española.

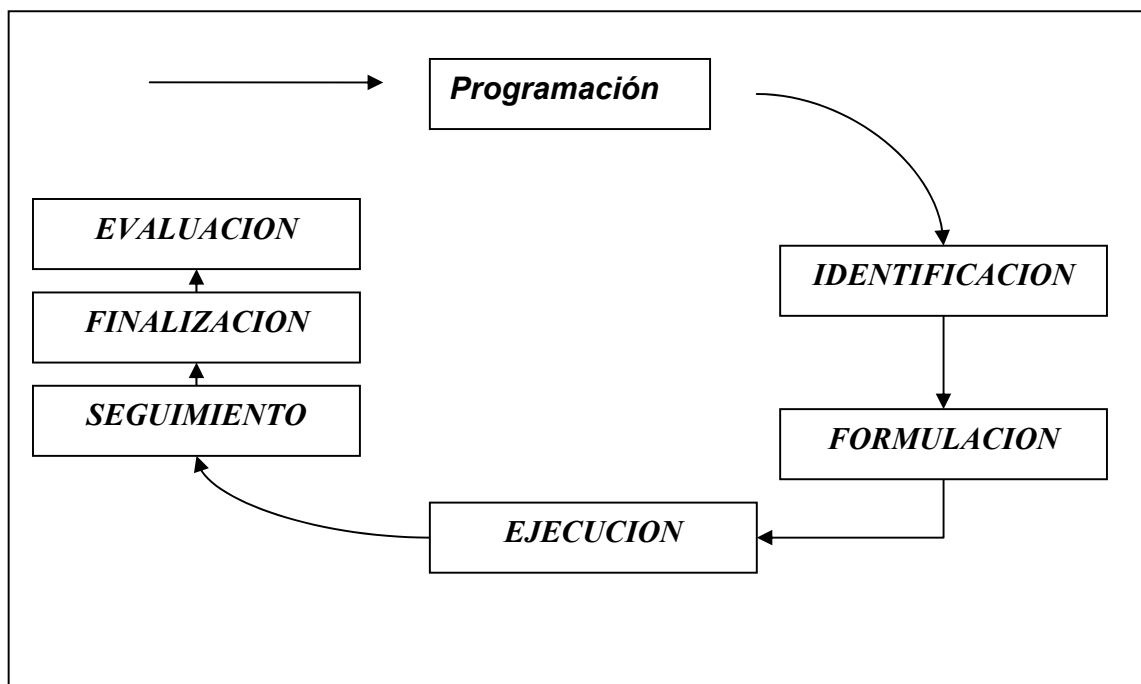
#### **3.1 Ciclo de Vida del Proyecto**

Con anterioridad, se consideró a un proyecto como un conjunto de hipótesis a ser verificadas, lo cual implica tomar en cuenta procesos continuos de ajuste y planificación de acciones. En todo caso, un proyecto de desarrollo se constituye en un proceso que se va construyendo a partir de diferentes fases o etapas que representan un ciclo de inicio y culminación.

Cada una de estas fases implica un proceso de administración, control y decisión que constituyen la gestión de un proyecto, de la cual dependerán las intensidades y éxitos en la consecución de resultados. Así, una gestión del ciclo de un proyecto adecuada implica considerar el conjunto de factores que pueden ser cruciales para el logro de resultados, pero además considera los mecanismos pertinentes para realizar ajustes oportunos que incluso reorienta la marcha de un proyecto para conseguir resultados exitosos.

En este sentido, la Cooperación Española asumió un enfoque integrado como método para la gestión de proyectos que considera siete fases dentro de un ciclo. Todas las fases se constituyen en herramientas que permiten analizar, conocer e intervenir, pero al mismo

tiempo representan un mecanismo para comprender las experiencias logradas y tomar decisiones con relación a intervenciones futuras.



Cada una de estas fases posee un significado concreto y además comprende un conjunto de componentes que posteriormente se detallarán considerando los criterios que deberían ser tomados en cuenta para llevar adelante acciones de desarrollo en espacios locales, empero, a continuación detallamos algunas de las características más relevantes de cada una de estas fases.

**Fases del Ciclo de Proyecto  
Cooperación Española**

<b>1.1. Fases</b>	<b>Descripción</b>
<b>Programación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como etapa inicial considera una definición general de orientaciones y principios. Generalmente, esta fase contiene varias ideas de proyectos o programas.</li> <li>• Específicamente, en el marco de la Cooperación Española, esta fase implica el establecimiento de una Estrategia de cooperación con un país.</li> </ul>
<b>Identificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituye la primera aproximación a las ideas de proyectos las cuales se traducen en objetivos, resultados y actividades, lo cual permitirá considerar si se deben llevar adelante estudios de factibilidad de los proyectos</li> <li>• La identificación de un proyecto deberá poseer una adecuación a los formatos de los planes y documentos requeridos por la Cooperación Española</li> </ul>
<b>Formulación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la elaboración del documento técnico del proyecto, es decir, abarca los detalles del estudio de factibilidad, lo cual permite tener claras pautas para decidir avanzar sobre la redacción de la propuesta de financiación.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende, con base en la valorización previa y su aprobación, la realización del proyecto mediante la aplicación de los medios establecidos.</li> </ul>
<b>Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El seguimiento involucra la redacción de informes respecto a los avances logrados y la situación en cuanto al nivel o estado de situación relacionada a los resultados y objetivos definidos.</li> </ul>
<b>Finalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa el fin de la vida planificada del proyecto con relación a los aspectos estipulados en su diseño original.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende el análisis de los resultados y efectos o impactos del proyecto durante su ejecución.</li> <li>• La evaluación aporta insumos importantes para comprender el pasado y aportar a futuro a proyectos similares que puedan considerar las recomendaciones, rescatar las lecciones positivas así como negativas encontradas.</li> <li>• La evaluación y sus resultados se constituye en un paso indispensable si se piensa en continuidad de vida de un proyecto establecido en el origen a partir de varias fases de desarrollo.</li> </ul>

Cada una de estas fases del ciclo de un proyecto contiene un conjunto de documentos claves que permitirán construir un análisis, por ejemplo, del contexto en el que se desen-

volverán los proyectos, los objetivos de la intervención, las hipótesis que se establecen, los riesgos e incertidumbres que se enfrentarán, los medios materiales y no materiales que se requerirán, el calendario de ejecución, los costos asociados y los planes de financiación, los factores que garantizan la viabilidad de los proyectos así como los indicadores de seguimiento que se deberán considerar dentro de los procesos de evaluación.

El ciclo y sus documentos que también se denominan de “enfoque integrado” están, en el marco de operaciones de la Cooperación Española, ligadas a un instrumento para vincular teoría y práctica desarrollado durante la década de los años 70 y que se denomina Marco Lógico (ML).

### **3.2 Características del Marco Lógico**

Utilizado por diferentes organismos internacionales de cooperación, el Marco Lógico es un método de análisis y una herramienta para ayudar a conceptualizar un proyecto. El diseño del método de Marco Lógico partió de la premisa de ayudar a los operadores y tomadores de decisiones con poca experiencia en la redacción de proyectos o de perfiles de proyectos a lograr tal fin considerando aspectos lógicos.

El ML fue diseñado también para subsanar problemas comunes que se presentan en el diseño e implementación de proyectos o perfiles y que se vinculan a:

- a) Ausencia de precisión en los procesos de planificación de proyectos, donde los objetivos son variados pero no están relacionados con las actividades del proyecto.
- b) Falta de éxito en los proyectos con deficiencias en la definición de responsables de las acciones y actividades.
- c) Escasa visualización de presente y futuro en los proyectos, lo cual no permitía sacar lecciones positivas y negativas aprendidas, además de generar insumos pobres para los procesos de evaluación.

Desde su versión original diseñada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el método de Marco Lógico se adaptó a las diferentes situaciones y requerimientos institucionales de los organismos internacionales de cooperación. Sin embargo, las adaptaciones no han cambiado el sentido del ML como herramienta que presenta de forma sistémica y lógica objetivos de un proyecto o programa, además de sus relaciones de causalidad.

Es decir, que el ML permite un análisis de las interrelaciones entre problemas, metas, objetivos específicos, resultados y actividades, además de vincularlas con el ambiente que las rodea. Asimismo, el ML facilita la comunicación al presentar una terminología más o menos uniforme que reduce las ambigüedades; presenta un formato que puede ser de gran utilidad para trabajar con los distintos actores involucrados con el diseño e implementación del proyecto o programa, suministra información precisa y concreta de gran relevancia al momento de realizar el seguimiento y la evaluación.

Pero el ML también es de gran utilidad para mostrar a los operadores de acciones si se han alcanzado los objetivos establecidos, considerando las hipótesis definidas como factores externos a los proyectos que afectan su desarrollo.

El ML es utilizado tanto en la preparación como en la fase de ejecución y evaluación de un proyecto, es decir que esta herramienta es utilizada durante las diferentes fases del ciclo de vida de un proyecto. Es una herramienta de punto de partida a partir del cual se van elaborando otros que serán de vital importancia para tratar de conseguir éxito en las intervenciones que se realicen.

El ML, en términos generales, se resume en una matriz de cuatro por cuatro que establece y muestra de una manera lógica los aspectos más relevantes de un proyecto. Es decir, que la matriz abarca en las columnas un resumen narrativo de los objetivos y actividades, comprende indicadores objetivos para los resultados a alcanzar, establece medios de verificación así como supuestos o hipótesis que implican factores de riesgo externo que pueden afectar a un programa o proyecto.

Las diferentes filas de la matriz de ML comprenden las finalidades concretizadas como objetivos generales y específicos, resultados o propósitos logrados cuando se culmina el proyecto y actividades requeridas para lograr los resultados.

**Matriz del Marco Lógico**

	Lógica de Intervención	Indicadores Verificables de manera objetiva	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivos Generales				
Objetivos específicos				
Resultados				
Actividades				

Se debe recordar que la mera aplicación o utilización de este tipo de herramientas no implican el éxito de los programas o proyectos, el cual depende fundamentalmente de la responsabilidad, visión y dedicación así como capacidad organizativa y operativa del grupo que los encare. Asimismo, esta herramienta que se liga a las fases del ciclo de un proyecto, aportará importante información al revelar las contradicciones que surjan cuando se poseen concepciones de política erradas y criterios equivocados.

### **3.3 El Enfoque de la Guía de Desarrollo Económico Local**

Anteriormente, hicimos una descripción del enfoque integrado de las fases de un ciclo de proyecto y de la herramienta de Marco Lógico. Ambos aspectos tienen una amplia difusión además de diferentes manuales y guías explicativas. Asimismo, ambos temas son de

conocimiento y aplicación práctica por parte de consultores y actores involucrados en el trabajo de los actores de la Cooperación Española cotidianamente.

Entonces, más allá de refrescar algunos aspectos relacionados con estos temas es importante tomar en cuenta que esta Guía de Desarrollo Económico Local posee un enfoque que no se centra en el diseño en sí de uno o varios proyectos, sino más bien que trata de conceptuar a los proyectos, ubicados en un contexto territorial/local y que ésta ubicación permite que el diseño e implementación de dichos proyectos afecten variables centrales que van más allá de los límites sectoriales y que pueden aportar a transformar condiciones para encarar procesos de desarrollo económico local.

Es decir, que es una Guía que trata de no detenerse exclusivamente en la estructuración de un proyecto sectorial<sup>5</sup> en un ámbito local, sino de entender el diseño y la ejecución de dicho proyecto como un elemento más dentro del marco amplio del Desarrollo Económico Local.

Asimismo, a lo largo y ancho del mundo existen diferentes experiencias muy positivas de intervención de proyectos que han aportado a la construcción de entornos favorables para el desarrollo económico local, en este marco, la Guía considerará estas prácticas positivas así como también las negativas pero no se detendrá en las especificaciones de contexto en las que cada una ellas se desarrollan y más bien las elevará al nivel de tendencias generales, aportando insumos básicos que permitan ajustar las diferentes fases de ciclo de un proyecto detrás del objetivo de lograr incidencia en variables territoriales que generen sinergias locales para emprender procesos de desarrollo.

En la perspectiva de generar un contenido entendible por los actores de la Cooperación Española, la Guía considerará las diferentes fases de ciclo de un proyecto bajo el enfoque y estructura del marco lógico. Así, en la descripción de cada una de las fases se incorporarán conceptos, contenidos y herramientas metodológicas que permitan avanzar a las acciones en la generación de condiciones de desarrollo económico local.

Sin embargo, la lógica será de incorporar temas estratégicos relacionados con lo territorial y con las variables que inciden en generar condiciones de desarrollo sustentable.

### **3.4 Temas Estratégicos**

A partir de los conceptos que desarrollamos de manera breve en la primera parte sobre la historia y evolución de las teorías vinculadas al desarrollo local y sus componentes económicos, así como a la descripción de varios aspectos como lo local y lo territorial, trataremos de identificar algunos temas estratégicos cuando se interviene en un ámbito territorial/local específico que deberán considerarse de manera diferenciada en cada una de las fases del ciclo de un proyecto.

Estos temas estratégicos con relación a los territorial/local y algunas de sus temas asociados son:

---

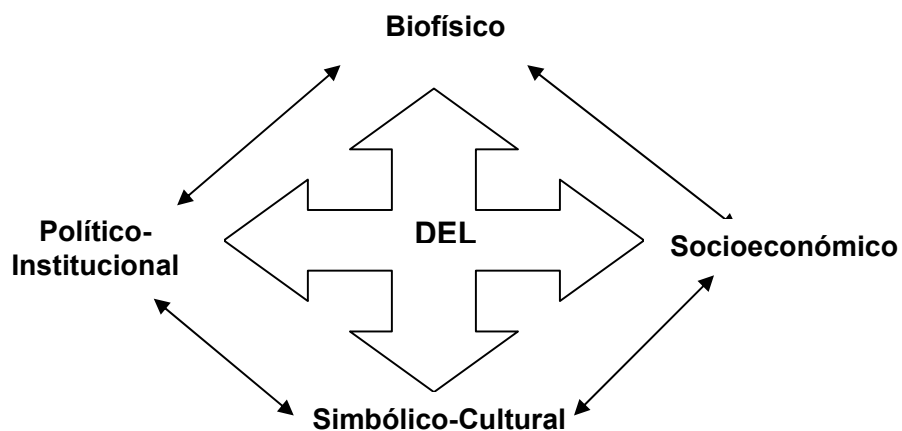
<sup>5</sup> Entiéndase por sectorial proyectos que intervienen en el ámbito de la educación, la salud, lo agropecuario, etc.

- ✓ **Características Biofísicas del Territorio:** Lo cual se relaciona con la base de recursos naturales existentes y las condiciones medioambientales.
- ✓ **Características Socioeconómicas:** Vinculadas a las condiciones de mercado, infraestructura productiva, dinámica de los actores territoriales, alianzas estratégicas internas y externas, calidad de los recursos humanos, procesos de producción, distribución y consumo; tecnologías disponibles, servicios sociales así como medios de financiamiento.
- ✓ **Características político institucionales:** Con relación al tejido institucional público y privado, marco jurídico, disponibilidad de información sobre productos, procesos productivos; dinámica de políticas públicas y capacidades de gestión locales entre otros aspectos.
- ✓ **Características Simbólico culturales:** Condiciones de la cultura material entre diferentes grupos de interés, características emprendedoras, aspectos simbólicos, patrones de intercambio intercultural.

Estos temas estratégicos contienen variables que como menciona Albuquerque<sup>6</sup> son de oferta territorial y que condicionan las posibilidades de crecimiento económico y progreso social. Es decir, que son aspectos que tienen relación con acciones para mejorar imagen y contenido del territorio, crear una institucionalidad que fomente el desarrollo económico y que a partir de los recursos endógenos plantee una diversificación de las actividades productivas y de servicios, así como implemente mecanismos equitativos de redistribución de excedentes logrados. Cada una de las características mencionadas o temas estratégicos se encuentran correlacionadas e inciden o acondicionan el desarrollo económico local.

---

<sup>6</sup> Ver Albuquerque Francisco (1997), "Metodología para el Desarrollo Económico Local". ILPES, Santiago. Chile.



Como mencionamos anteriormente, estos temas estratégicos que además contienen a un conjunto de variables, serán considerados a lo largo de las fases del ciclo de un proyecto. Para una comprensión más gráfica, a lo largo de esta Guía se establecerá un conjunto de insumos básicos que resultarán de avanzar en el llenado de una matriz de doble entrada:

Fases del ciclo de un Proyecto	Temas Biofísicos	Temas Socioeconómicos	Temas Político-Institucionales	Temas Simbólico-Culturales
Identificación				
Formulación				
Ejecución				
Seguimiento				
Finalización				
Evaluación				

En la medida en que la fase de Preparación no involucra aspectos instrumentales, sino más bien formales de relacionamiento de los equipos de la cooperación con instituciones del país favorecido con la ayuda y el establecimiento muy preliminar de las ideas de proyectos, el trabajo de desarrollo del contenido de la Guía asumirá en el ciclo de vida del proyecto a la fase de identificación como fase inicial.

## 4. FASE DE IDENTIFICACIÓN

La fase de identificación en el ciclo de un proyecto de desarrollo económico local comprende un proceso analítico del contexto territorial, además de aportar en la delimitación clara de la cobertura territorial en la cual se pretende que se desarrolle el o los proyectos.

El objetivo de de esta fase es el de recolectar información necesaria para poder tomar decisiones iniciales sobre una intervención que tenga efectos en el impulso del desarrollo económico local.

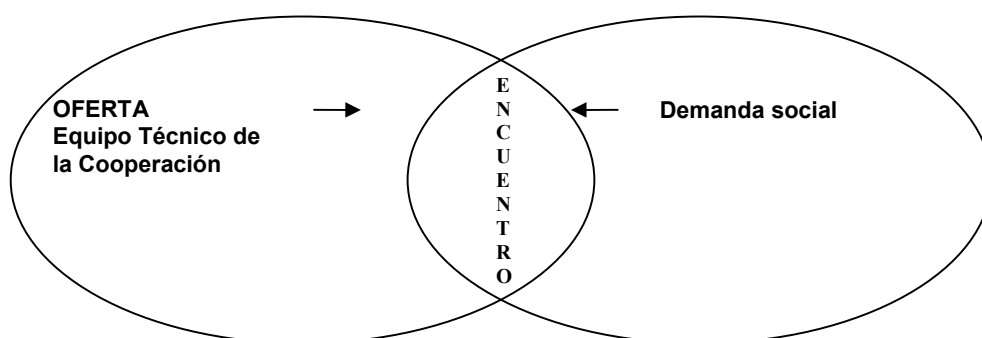
En la medida en que se realice un análisis adecuado de la situación territorial existente se abrirán las puertas para garantizar que el proyecto responda a las necesidades de los grupos de interés con los cuales se trabajará, pero al mismo tiempo se podrá ir construyendo en un proyecto la posibilidad de que el mismo se constituya en un factor que aporte en el fortalecimiento o en la creación de condiciones para el crecimiento económico, el progreso social y la mejora institucional a nivel local.

En esta fase se tienen dos procesos secuenciales:

**Primero:** Trabajo del equipo cooperante que a partir de sus criterios, experiencia acumulada e información básica sobre el territorio y área de posible intervención identifica problemas existentes, actores o grupos de interés que se verán involucrados y afectados, así como las necesidades que se perciba que existen.

**Segundo:** Trabajo de campo para alimentar información proveniente de los grupos de interés, es decir, incorporar un enfoque participativo que permita que el inicio y posterior proceso de elaboración del proyecto este fortalecido por las ideas y los conocimientos de los grupos de actores locales.

Estos dos procesos implican un enfoque de encuentro entre oferta y demanda que se retroalimenta y complementa, en la medida en que este encuentro implica un diálogo entre racionalidades técnicas y prácticas diferentes pero que apuntan a intervenir en un contexto territorial específico.



Durante esta fase de Identificación se deben realizar determinadas actividades que se traducen en productos importantes:

- a) Delimitación del área y sector de intervención
- b) Análisis de Grupos de Interés
- c) Identificación y jerarquización de problemas así como necesidades
- d) Estrategias de intervención/Finalidad esperada de la intervención
- e) Análisis de prefactibilidad que incluye análisis de riesgos, incertidumbres y previsión financiera

## 4.1 Características de la Participación

En esta fase se precisa considerar de manera clara el tipo de participación que además se espera que sea constante en el diseño y en la ejecución misma del proyecto. En este sentido, se recomienda evitar los siguientes enfoques participativos:

- ✓ **Participación Pasiva:** Donde el equipo técnico reúne a los grupos de actores territoriales solamente para hacer una descripción de sus concepciones sobre el territorio, sus problemas, necesidades así como sobre las posibles ventajas de encarar un proyecto en el espacio local. Este enfoque es unilateral y no permite construir encadenamientos que construyan una relación futura de horizontalidad entre proyecto y entorno territorial.
- ✓ **Participación limitada por la información y la consulta:** La cual no permite que las personas puedan influenciar sobre los procedimientos y herramientas que generalmente son encuestas, entrevistas u otras, además de no existir espacio para que se consideren de manera efectiva sus posiciones respecto a los hallazgos obtenidos
- ✓ **Participación Funcional:** Donde los actores o grupos participan para conocer y debatir sobre ciertos objetivos, actividades y logros predeterminados por el equipo técnico.

Así, se debe considerar que la participación es vital para cualquier proyecto de desarrollo económico local, pero que la misma debe ser considerada desde una perspectiva estratégica a la búsqueda de verdaderos impactos positivos. Es decir, no todo debe pasar por procesos de participación, ya que existirán niveles de decisión operativa que no requieren volver al tamiz de la participación extendida.

Empero, si se deberá buscar en un marco estratégico una:

- ✓ **Participación Interactiva:** Donde un aspecto central es lograr transparentar la información relacionada al proyecto y al contexto territorial. Este tipo de participación implica análisis conjuntos entre actores o grupos y equipo técnico, además debe buscar fortalecer espacios para toma de decisiones. En este tipo de proceso participativo, se debe tener siempre presente el lograr un flujo de información horizontal entre equipo técnico y grupos de interés o actores sociales.

## 4.2 Diagnóstico de Situación

El diagnóstico de situación tiene el objetivo de lograr un acercamiento lo más objetivo posible a la dinámica territorial con base en una participación interactiva y compartida. Este diagnóstico se constituye en la fuente para la provisión de insumos que permitirán elaborar los productos requeridos en esta fase de identificación.

El diagnóstico implica tanto un proceso de recolección y análisis de información secundaria así como primaria. La secundaria provendrá de documentos de análisis existente sobre el contexto nacional y específicamente sobre el ámbito territorial donde se pretende llevar adelante uno o varios proyectos de desarrollo.

La recopilación de información primaria, implica procesos participativos para lo cual se debe, inicialmente, partir por el reconocimiento de los actores territoriales o los diferentes grupos de interés que desarrollan sus actividades en un ámbito territorial específico. Este reconocimiento o identificación de grupos de interés será vital para poder delimitar claramente con cual de ellos se trabajará en un marco de corresponsabilidad y como el proyecto tendrá relacionamiento con otros actores o grupos de interés en la perspectiva de fortalecer e impulsar el desarrollo económico local.

### 4.2.1. Identificación de Grupos de Interés

Dos niveles se presentan en esta especie de sub etapa:

- Identificación general de los actores o grupos de intereses que desarrollan acciones en el territorio
- Identificación de los pesos de estos grupos con relación a la posibilidad de ser coresponsables del proyecto.

#### Herramientas de Identificación de Actores o Grupos de Interés

- a) *Trabajo de Gabinete:* Con relación al conocimiento existente en el equipo técnico se trata de lograr un registro de actores o grupos de interés en el territorio que posean una vinculación con los procesos de crecimiento económico y progreso social en el territorio o ámbito local.

Inicialmente, se puede desarrollar esta actividad a través de una lluvia de ideas que de manera no ordenada ni jerarquizada trate de identificar la mayor gama posible de actores existentes, para posteriormente ir tratando de organizar las características de estos actores y sus delimitaciones públicas o privadas.

Asimismo, se requerirá, de manera posterior, organizar el listado obtenido con relación a las áreas de trabajo de los actores o grupos identificados, considerando los temas estratégicos que se han establecido anteriormente en la guía.

Entre algunos ejemplos de actores institucionales o que representan grupos específicos de interés tenemos:

- ✓ Gobiernos Locales/regionales/provinciales como representantes del sector público en los ámbitos locales

- ✓ Instituciones públicas autónomas descentralizadas del sector público
- ✓ Representaciones públicas en temas sectoriales (ministerios)
- ✓ Cámaras empresariales que consideren escalas de micro como de gran empresa
- ✓ Asociaciones y cooperativas de productores
- ✓ Grandes Corporaciones asentadas en el territorio
- ✓ Universidades, centros de enseñanza superior, institutos de formación empresarial u ocupacional
- ✓ Organizaciones No Gubernamentales ligadas a desarrollo productivo
- ✓ Organizaciones medio ambientales y culturales
- ✓ Sindicatos
- ✓ Cooperación Internacional
- ✓ Iglesias/Asociaciones religiosas

b) *Uso de Informantes Clave:* Puede ser complementaria al trabajo de gabinete y dar mayor coherencia al proceso de identificación de los grupos existentes en el territorio e implica utilizar una o varias personas que se encuentran asentadas en el territorio, poseen un conocimiento de la dinámica del mismo y pueden aportar información para aproximarnos al tejido de actores o grupos de interés existentes.

Una vez obtenido un listado de los actores o grupos es importante avanzar en la determinación de los ámbitos en los cuales desarrollan sus actividades, considerando que muchas pueden tener un carácter transversal a los temas generales estratégicos que formulamos para comprender la dinámica territorial.

#### Ejemplo de Matriz de Actividades

Instituciones	Pública	Privada	Biofísico	Socioeconómico	Político-Institucional	Simbólico-Cultural
Instituto regional de tecnología agropecuaria	<b>X</b>		Realiza inventarios de variedades de café. Hace cumplir las regulaciones del Plan de Uso del Suelo	Realiza trabajos de extensión agrícola a asociaciones de campesinos.		
Universidad Arco iris		<b>X</b>			Posee un proyecto de fortalecimiento a las capacidades de planificación y apoyo al desarrollo local en el gobierno municipal	
Asociación de productores de frutas		<b>X</b>		Acopian y comercializan la producción de sus asociados en mercados externos		Son parte central de la federación de pueblos indígenas

La información obtenida es valiosa para ir construyendo una idea de quienes están en el territorio y a que se dedican. Asimismo, esta información que se vaya obteniendo y ordenando es importante para relacionarla con las ideas germinales sobre el proyecto y para poder separar a los actores o grupos entre potenciales implicados y aquellos que si bien

no estarían directamente relacionados serán parte del contexto y podrían ser los causantes o recibir los efectos de externalidades positivas y negativas generadas por el proyecto.

Cada actor territorial de manera individual o en vinculación con otros conforma un grupo que posee ciertos intereses específicos en el territorio y que posee también una comprensión diferenciada sobre el desarrollo económico local, sus beneficios y los patrones para conseguirlo.

En este contexto, es vital comprender estos intereses, no solamente para conocer de mejor manera a los posibles actores con mayor potencialidad para ser parte del proyecto, sino para ir avanzando en una probable determinación de escenarios que pueden ser conflictivos y pueden limitar el avance de cualquier proyecto.

Cabe resaltar que debemos considerar los intereses con relación al desarrollo económico local, lo cual representa un espectro muy amplio. Por tanto, deberemos considerar los intereses a partir de lo que la temática que da forma inicial a la idea de proyecto plantea para los diferentes grupos.

Es decir, que los intereses se constituyen en las pérdidas o ganancias que los actores tienen tal como están las cosas y a partir de lo que significaría la ejecución del proyecto. Sin embargo, los intereses también se relacionan con otros factores como legitimidad, el poder (entendido como acceso a recursos que le permiten satisfacer sus necesidades) y el conflicto o la colaboración.

Este trabajo se realiza primero dentro del equipo técnico y también con ayuda de los informantes clave. Una complementación enriquecedora de lo obtenido se dará a partir de un ejercicio participativo con los actores o grupos identificados.

#### **Algunas técnicas de identificación de Intereses**

- ✓ *Diagramas de Venn*
- ✓ *Técnica del Clip*
- ✓ *Roles de Grupo*
- ✓ *Dilema del Prisionero*

#### **4.2.2. Identificación del Grupo de Interés coresponsable con el proyecto**

Los ejercicios para identificar los diferentes intereses representan una manera clara de delimitar el grupo con el cual se encarará el proyecto. Introducimos dos nociones diferentes en esta guía.

- ✓ **Primero:** Introducimos el concepto de grupo de interés por el de grupo meta o de beneficiarios, en la medida en que éste último hace mención a un grupo compacto y casi comprendido de manera homogénea. Por su parte, el concepto de grupo de interés es más amplio e involucra a las personas que verán afectados positivamente ciertos intereses con la ejecución del proyecto.

Sin embargo, dentro de este grupo de interés se pueden encontrar diferencias entre las personas y más allá de beneficios globales, pueden existir beneficios con pesos diferenciados sin dejar de ser positivos.

- ✓ **Segundo:** El concepto de grupo meta o de beneficiarios posee una carga estática de quienes verán afectados sus intereses con el proyecto. En este sentido, incorporamos la noción de corresponsabilidad que implica tomar en cuenta a las personas como sujetos partícipes del desarrollo del proyecto, tanto en asumir riesgo como al momento de tomar decisiones claves del rumbo o ajuste que se le pueda dar al mismo.

La concepción de corresponsabilidad trata de romper con las posiciones unilaterales de los enfoques desde arriba buscando una horizontabilidad de trabajo entre equipo técnico y las personas que conforman el grupo interesado en la ejecución del proyecto. Además, la posibilidad de encarar un trabajo de corresponsabilidad puede ser central al momento de finalizar un proyecto y generar un traspaso para la administración y ejecución por parte de los propios miembros del grupo interesado.

#### 4.2.3. Identificación de Instituciones de Contraparte

La identificación del tejido institucional o de actores que se mueven en el territorio se constituye en un insumo de base para poder encarar la tarea de ubicar una contraparte, ya que se posee información sobre la ubicación y sobre los intereses así como ámbitos de influencia que poseen.

Empero, tres factores pueden ayudar a conducir una identificación de instituciones que actúen como buenas contrapartes institucionales a un proyecto.

- a) **Factor Económico-Financiero:** Implica considerar sus presupuestos, capacidad de ejecución, capacidad de endeudamiento.
- b) **Factor Institucional-Organizativo:** Implica considerar la calidad de los recursos humanos y las formas organizativas para la toma de decisiones (burocracias pesadas, mecanismos de consulta dilatorios).
- c) **Factor de Legitimidad:** Cuan representativa en el ámbito local es la posible contraparte. Aquí, representatividad comprende confianza social, capacidad de entablar diálogo y armar alianzas.

Un aspecto ideal sería tomar decisiones respecto a contrapartes en la medida en que los tres factores estén presentes, sin embargo, dependiendo del contexto y las características del propio proyecto uno de estos factores puede ser dominante, por ejemplo en muchos espacios locales con influencia rural y componentes étnicos sobresalientes, las contrapartes pueden pasar por instituciones donde una fortalecida legitimidad social compensaría las deficiencias económicas y organizativas.

### 4.3 Recolección de Información para el armado del diagnóstico

Los temas estratégicos que colocamos con anterioridad representan grandes campos que contienen un conjunto de variables y temas que terminan definiendo a un ámbito territorial específico, es decir que definen pautas sobre el soporte físico o base de los recursos naturales, las condiciones de progreso social y las características de la base productiva, así como sobre el conjunto de normas, instituciones y especificaciones de tipo étnico-culturales.

En este sentido, se deberá construir una imagen clara del contexto territorial recopilando información secundaria de carácter global que servirá también para tomar decisiones en otras fases del ciclo del proyecto. Es evidente que el diagnóstico y la recopilación de información se realiza considerando un ámbito territorial delimitado, sin embargo, se deberán considerar los datos y la información que existen más allá de los límites territoriales especificados y que tienen relación con nuestra área delimitada, por ejemplo, información de la normativa nacional que afecta a lo local.

#### Ejemplo de información que puede ser recolectada

Biofísico	Socioeconómico	Político-Institucional	Simbólico-Cultural
Vocaciones productivas a partir de Planes de Uso del Suelo urbano/rurales	Características demográficas (Población por edad y sexo)	Normas legales vinculadas al tema de desarrollo con efectos sobre los espacios locales	Características étnicas: Grupos representativos
Existencia de suelo urbano y comercial	Dinámica Poblacional (Emigración e inmigración, tasas de mortalidad y natalidad, tasas de analfabetismo)	No. de asociaciones/cooperativas de productores	Lenguas importantes
Yacimientos de recursos renovables y no renovables	Base de recursos humanos (Información sectorial Educación)	No. de ONG existentes	Formas de organización de la representación social
Potencialidad de desarrollo del suelo urbano (extensión de parques industriales)	Información sectorial Salud	Normas de incentivo a la inversión y al empleo	Políticas interculturales
Áreas de riesgo ambiental	Población económicamente activa y Población Ocupada por rama de actividad	No. de centros tecnológicos	Ubicación territorial
	Principales Productos	No. de asociaciones de empresarios	
	Principales mercados	Formas de organización corporativa	
	Características de las cadenas de Comercialización	Mesas de concertación y alianzas estratégicas	
	Volúmenes de producción		
	Especializaciones productivas		
	Infraestructura productiva: Parques Industriales, Vías principales y secundarias, centros de acopio, existencia de proyectos de riego, incubadoras de empresas		
	Sistemas Financieros: Micro crédito, banca formal, cooperativas		
	Tamaño de las unidades productivas fabriles		
	Sistemas tecnológicos productivos vigentes (sectorial)		

El cuadro que se presenta a manera de ejemplo hace referencia a información global del contexto territorial, lo cual implica un importante trabajo de sistematización en gabinete.

Sin embargo, en la perspectiva de la delimitación territorial de la posible intervención se requiere un trabajo de captura de información primaria considerando mecanismos de participación interactiva.

Las formas organizativas para la recolección de información pueden ser:

- ✓ Talleres o
- ✓ Reuniones ampliadas

Es importante recordar que las dinámicas de recolección de información primaria en el marco de la elaboración del diagnóstico deben, dentro de la etapa de identificación, llegar a obtener:

*a) Descripción del contexto general y particular para la intervención*

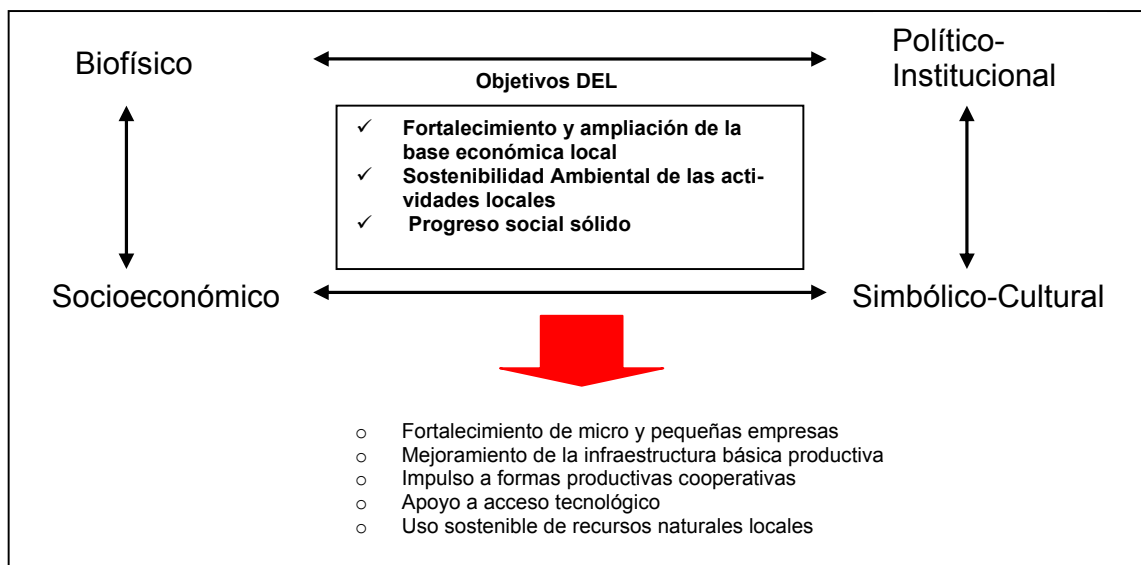
Es básicamente un diagnóstico, una descripción que sondea el propio contexto territorial, considerando la base de los recursos naturales, las condiciones sociales que existen en territorio respecto temas sectoriales como salud, educación que determinan calidades de vida y niveles de progreso social, las características de base económica local, las especializaciones productivas, las vinculaciones con el resto del país, el marco regulatorio nacional y local que se relaciona con posibilidades de crecimiento económico y distribución de excedentes , así como las dinámicas organizativas y las pautas culturales que afectan o que facilitan las dinámicas productivas.

El equipo técnico deberá decidir de acuerdo a la disponibilidad de información actualizada y su acceso, el grado de profundidad del diagnóstico general territorial, el cual se constituye en una especie de brújula para ubicarse, con relación a las líneas maestras, en qué contexto se va a mover un posible proyecto, delimitándose también los rasgos de las limitaciones y potencialidades .

*b) Perfil de necesidades para el fortalecimiento e impulso al Desarrollo Económico Local :*

El perfil que se obtenga debe considerar la relación entre los temas estratégicos (recursos biofísicos, socioeconómicos, político-institucionales y simbólico-culturales) y sus componentes. Con relación al enfoque de la Guía, el perfil de las necesidades que se elaboró en interacción participativa con los grupos de interés identificados, deberá estar enfocado hacia el desarrollo económico local, es decir, hacia una transformación productiva que fortalezca y amplíe la base económica local, permita sostenibilidad ambiental de las actividades productivas locales, lo cual además debe estar íntimamente ligado con un progreso social sólido, donde lo económico es inseparable de lo social.

En este marco, un perfil de necesidades debe estar activo a recoger demandas y requerimientos, ligados al desarrollo de servicios para el impulso y fortalecimiento de micro y pequeñas empresas, mejoramiento de la infraestructura básica productiva, impulso a formas productivas cooperativas, apoya a procesos de innovación productiva, acceso tecnológico, uso sostenible de recursos naturales, fortalecimiento de alianzas productivas estratégicas, mejoramiento de infraestructura social, entre otras.



Dependiendo de los niveles de los grupos de interés, de las áreas que afectan al desarrollo local que se requiera analizar se pueden utilizar diferentes técnicas participativas como:

- Mapas parlantes para identificar aspectos de manejo de recursos naturales y ciertos circuitos productivos
- Diagramas de comercialización

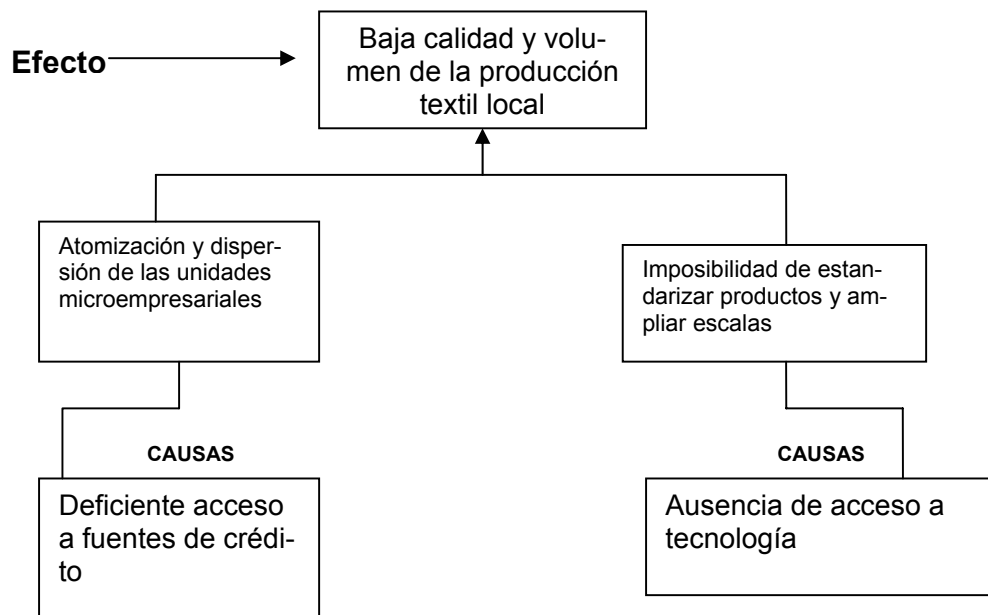
Un elemento de profundidad y de reforzamiento en la calidad de la información que se obtiene guarda relación con la aplicación rápida de procesos de triangulación de los instrumentos utilizados para recolectar la información. Es decir, que sería óptimo llevar adelante talleres con los grupos de interés en los cuáles se utilicen técnicas participativas de recolección de información, pero que se complementen con otras técnicas como sondeos rápidos a partir de la elaboración de Check list y entrevistas a informantes clave.

Como mencionábamos con anterioridad, el diagnóstico que implica una visión general del contexto territorial así como el perfil de las necesidades aporta elementos vitales sobre la delimitación de las problemáticas centrales

#### 4.4 Situación que plantea problemas

Básicamente, lo perseguido con base en la información y aprovechando los espacios de encuentro participativo con los grupos de interés es el de determinar relaciones de causa-efecto que existen entre factores negativos de una situación o falencia existente en el ámbito local.

Resulta importante y bastante enriquecedor que en el proceso se obtengan gráficos o diagramas que puedan ir orientando las decisiones futuras. En este caso, el análisis de los problemas puede contener un diagrama de análisis de causa y efecto.



Un insumo que puede ser importante al momento de determinar los problemas existentes se encuentra en el trabajo que se realiza para identificar los grupos de interés y delinear sus posiciones. La existencia de conflictos de intereses puede dar una muestra de problemas relacionados con cierto tipo de acceso a recursos.

En el marco del desarrollo local y de la posibilidad de influenciar sobre las perspectivas de crecimiento económico y progreso social se deben tener atención a problemas ligados, entre otros, a:

- ✓ Financiamiento
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Tecnología
- ✓ Cooperación empresarial vía alianzas productivas
- ✓ Acceso a recursos naturales
- ✓ Formas de organización del trabajo
- ✓ Ejercicio de derechos laborales
- ✓ Sostenibilidad ambiental
- ✓ Acceso a mercados
- ✓ Infraestructura productiva (vías, telecomunicaciones, fuentes de energía)
- ✓ Relacionamiento entre las instituciones públicas y privadas
- ✓ Participación equitativa de las mujeres al proceso productivo

La identificación de las situaciones que generan problemas requiere un proceso de jerarquización de los mismos, de tal manera que podamos relacionarlos con el perfil de las posibles necesidades y para comprender cuales son los factores que requieren un trabajo de características prioritarias en el ámbito o área del territorio en el cual se piensa desarrollar un proyecto de cooperación

Variadas técnicas son disponibles para identificar problemas y para poder priorizar los más urgentes de resolver en un corto plazo. Entre estas podemos citar por ejemplo:

- ✓ Árbol de Problemas
- ✓ La rueda
- ✓ Técnica Delphi

Un elemento importante en el uso de técnicas o herramientas que cuenten además con una participación activa de los grupos de interés es de verlas como medios y no como fines en sí mismos. Esto implica que si bien muchas de estas herramientas, por ejemplo el árbol de problemas, se constituyen en paquetes poco flexibles a modificaciones pueden ser complementadas por el uso de otras técnicas que enriquezcan los resultados obtenidos y les doten de una calidad de vital importancia para un futuro proyecto de desarrollo económico local.

Es importante tomar en cuenta que en esta fase de identificación, las actividades que se realicen y los productos que se logren obtener, en términos de trabajo concreto, no representan un tiempo muy largo de desarrollo. Por ejemplo, un taller de uno o dos días con no más de cuatro horas de duración puede representar la fuente vital de información para tener una identificación lo más realista y participativa posible de proyectos que serán la base primordial para un futuro proyecto en un espacio local.

## **5. FASE DE FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

Considerando los resultados de la fase de identificación, el equipo técnico tendrá insumos para construir una imagen clara del tipo de proyecto que se puede desarrollar en el ámbito local, así como una delimitación del sector o temática en la que se desarrollará. Sin embargo, es en esta etapa de formulación donde estas ideas se concretarán.

Esta fase, como continuidad de la anterior, implica estructurar la información de modo que se tenga una visión lo más clara y objetiva posible de la perspectiva global del proyecto de desarrollo económico local, de sus componentes o elementos así como del papel que éstos cumplen.

De esta manera, en esta fase se deberán desarrollar en un plan de trabajo:

- ✓ La determinación de uno o varios objetivos generales
- ✓ Objetivo(s) específico(s)
- ✓ Resultados y actividades
- ✓ Indicadores de progreso o de verificación
- ✓ Hipótesis

Es decir, que como producto de esta fase se tendrá el proyecto formulado respaldado con toda la información considerada como clave para la puesta en marcha.

### **5.1. Definición de objetivos, resultados, actividades**

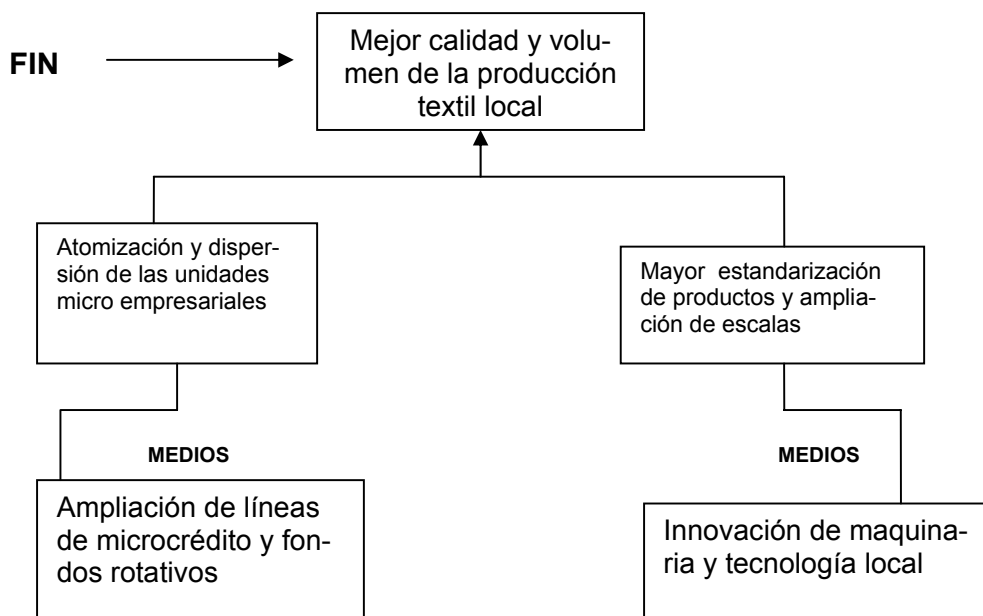
La definición de objetivos puede ser fácil si se complementa y se utilizan los resultados del análisis y jerarquización de los problemas, correlacionado con el perfil de necesidades que el contexto territorial presenta.

En esta marco, los objetivos pueden ser obtenidos visualizando una situación de futuro, una vez que se han resuelto o eliminado los problemas identificados. La determinación de objetivos implica también su clasificación por orden de importancia comprendiendo las diferencias entre objetivos generales, específicos, actividades y resultados.

La diferencia entre un objetivo general y uno específico puede estar centrada en el plazo de tiempo de ambos. Es decir, que un objetivo general puede poseer un alcance de largo plazo que sobrepasa la vida útil de un proyecto, como por ejemplo constituir un sector de exportación en el espacio local altamente competitivo, lo cual puede que no represente el resultado exclusivo del proyecto y que más bien sea el resultado de la interacción de un conjunto de factores que sobrepasan los límites de lo planteado por el proyecto, involucrando, además, a otros grupos de interés.

Por su parte, los objetivos específicos apuntan a contribuir al acercamiento del objetivo general. Alcanzar los objetivos específicos provendrá del logro de los resultados e implica un conjunto de beneficios concretos sobre las personas que son coresponsables en el proyecto. Esta particularidad respecto de los objetivos específicos, implica que los mismos se encuentran estrictamente en el ámbito de influencia del desarrollo del proyecto y de sus actores.

En todo caso, una manera útil de identificar objetivos puede ser a través del uso de medios gráficos y, por ejemplo, retomar el diagrama de causas y efectos que se mostró en la fase de identificación. Es decir, que se utilizan los efectos negativos identificados para ponerlos en un contexto positivo, lo cual proporciona un diagrama de objetivos que considera como ejes a los medios y los fines.



La estructura de medios y fines en el diagrama, ayuda también a un proceso de jerarquización, creando también una visión positiva de la situación que se desea lograr en el espacio local. Al realizar este ejercicio, también se pueden seleccionar aquellos objetivos que no pueden ser realizados por medio del proyecto; de igual manera, permite considerar aquellos que son poco realistas en la medida en que no responden a una vía concreta de solución de un problema.

Esto no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el fin, sin embargo el proyecto puede contribuir de manera significativa a su logro; asimismo, el fin guarda relación con periodo de largo plazo, lo cual contribuirá a la operación del proyecto.

Nótese que en la fase de identificación, la información del diagnóstico territorial a partir de datos secundarios, así como la retroalimentación con base en la participación interactiva de los grupos de interés, aporta los insumos básicos que permitirán determinar los objetivos, los resultados y las actividades de un proyecto.

	Biofísico	Socioeconómico	Político-Institucional	Simbólico-Cultural
<b>Objetivo General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el estado positivo que una intervención puede lograr, pero que por sí misma no puede garantizar.</li> <li>• La definición del objetivo general deberá ser consistente en el marco de la justificación del proyecto, coherente con la política global de la Cooperación Española y con las normas de impulso y creación de condiciones de desarrollo del país, región/localidad a la cual se ayudará.</li> </ul>			
<b>Objetivo Específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa el estado positivo que se pretende conseguir para los grupos/personas coresponsables en la implementación del proyecto</li> <li>• Los objetivos específicos deben ser viables y poseer un carácter de flujo, es decir, que deben mostrarse como beneficios que se manifiestan permanentemente y que además se proyectan una vez finalizada la intervención en el ámbito local.</li> <li>• El objetivo específico más importante deberá ser el que coincida, además, con el enunciado del proyecto.</li> <li>• Por tanto, los objetivos específicos en proyecto de desarrollo económico local deberán estar vinculados a una especificación de los beneficios que se prevén para los grupos/personas coresponsables del proyecto; deberán ser realistas, precisos y verificables.</li> <li>• La formulación de los objetivos específicos deberán realizarse como un estado ya alcanzado y no deben resultar de una simple adición de los resultados esperados.</li> </ul>			
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los bienes y servicios que el proyecto debe entregar</li> <li>• El logro de los resultados implica el cumplimiento de los objetivos específicos.</li> <li>• Con relación al ámbito territorial/local es necesario que se establezcan con claridad los resultados materiales e inmateriales del proyecto.</li> <li>• Los resultados deberán ser complementados con los indicadores de verificación, de tal manera que se construya mecanismos que ayuden a garantizar la consecución de los objetivos específicos.</li> </ul>			
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las acciones indispensables para lograr cada uno de los resultados. Es decir, que cada uno de los resultados definidos tendrá un conjunto de actividades.</li> <li>• Se deben establecer actividades claras y que se pueden ejecutar, de tal manera que se logre llegar a los resultados.</li> </ul>			

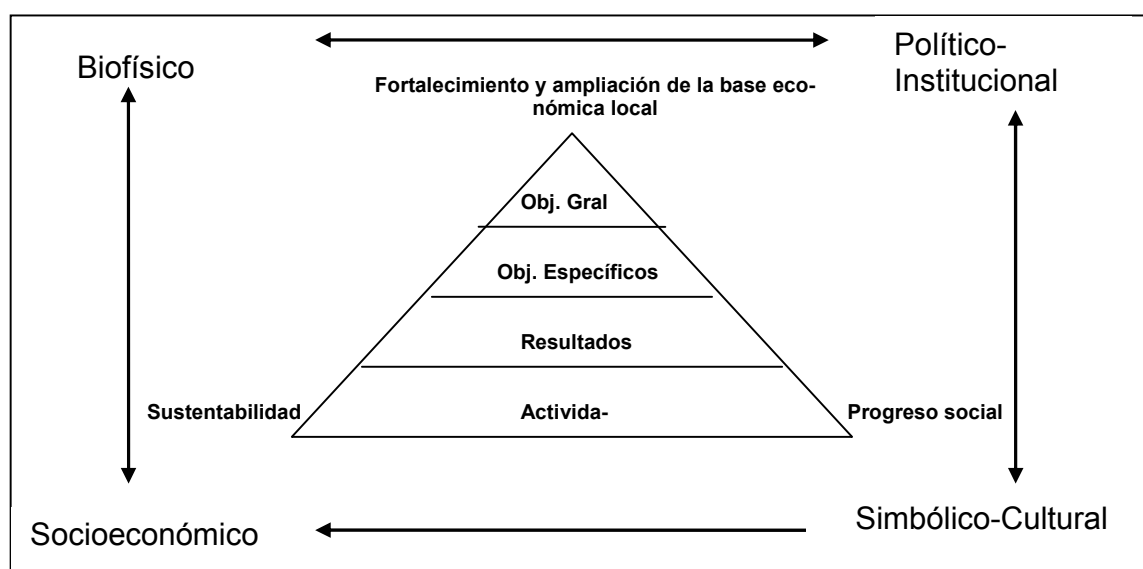
Cabe mencionar que sobre el uso de terminologías, el objetivo general también se equipara con el fin, así como los objetivos específicos lo hacen con los propósitos y los resultados son también, a veces, denominados como componentes.

Todo este proceso no implica solamente un trabajo de gabinete que se lleva adelante con base en la información recolectada en la fase de identificación, sino que requiere la interacción participativa de las personas o grupos de interés que se consideran serán coresponsables en el proyecto. Para tal efecto, la utilización de reuniones y talleres representan buenos mecanismos de organización y agrupamiento de las personas o grupos.

En estas reuniones ampliadas o talleres, diferentes técnicas de tipo participativo pueden ser utilizadas y adaptadas para tratar de afinar el proceso de definición de objetivos, resultados y actividades. Algunas orientaciones de estas técnicas que se describirán en la parte de anexos son:

- ✓ *Técnica de la baraja de la Planificación*
- ✓ *Técnica del Tiro al Blanco*
- ✓ *Técnica de Miremos Más allá*

Asimismo, es importante recordar que en la medida en que estamos considerando proyectos de desarrollo económico local, el proceso de establecimiento de objetivos, resultados y actividades deberá poseer una relación directa con los objetivos que se buscan en el territorio para promocionar el crecimiento económico y poseer un adecuado progreso social.



Es decir, que en el contexto territorial compuesto por condiciones biofísicas, socioeconómicas, político-institucionales y simbólico-culturales, la determinación de objetivos resulta-

dos y actividades deberá realizarse considerando tres pilares básicos del desarrollo económico local como son el fortalecimiento y ampliación de la base económica, un progreso social sólido y una sustentabilidad medioambiental de las acciones que se llevan adelante.

## 5.2 Indicadores Objetivamente Verificables

Los indicadores constituyen una herramienta central en el proceso de planificación de un proyecto bajo el enfoque de marco lógico. Estos indicadores deben ser establecidos tanto para objetivos generales, específicos, resultados y actividades, guardando cada uno de ellos sus propias especificaciones.

En todo caso, los indicadores representan la expresión numérica de objetivos y resultados, expresando también los niveles de éxito.

- ✓ **Indicadores para objetivos generales:** Deberán medir el impacto general, debiendo ser específicos en temas de cantidad, calidad, tiempo y especificaciones de los grupos coresponsables
- ✓ **Indicadores para objetivos específicos:** Estos describen el impacto que se espera al final del proyecto .Es decir, que deben ser armados considerando la situación que se espera al final del proyecto
- ✓ **Indicadores para los resultados:** Son descripciones breves y claras de cada uno de los resultados que se tienen que obtener al final del proyecto.
- ✓ **Indicadores para las actividades:** Aquí, lo más conveniente será considerar el presupuesto para cada uno de los resultados considerados y que serán producidos por el proyecto.
- ✓

## 5.3 Medios de Verificación

Bajo el formato del Marco lógico, los medios de verificación representan también un elemento central, ya que establecen procedimientos a través de los cuales se obtienen los indicadores, es decir que existe una relación estrecha entre medios e indicadores.

Algunos criterios que deben considerarse para utilizar considerar los medios de verificación:

- ✓ Fiabilidad
- ✓ Facilidad de acceso
- ✓ Costo accesible

	<b>Medios de Verificación</b>
Objetivos generales	Puede incluir material publicado, observación directa, encuestas, check list
Objetivos específicos	
Resultados	Inspección del sitio del proyecto, informes de auditoría y entrevistas con personas coresponsables de la comunidad local
Actividades	Generalmente los medios implican considerar los informes contables y auditorías para verificar el cumplimiento de presupuestos.

## 5.4 Hipótesis

Este es un elemento particularmente importante, ya que definíamos con anterioridad que un proyecto de desarrollo local es en sí un conjunto de hipótesis que se llevarán a proceso de verificación. En todo caso, en el marco del ciclo de un proyecto y del ML, las hipótesis se constituyen, la mayor de las veces, en factores externos que pueden incidir sobre el proyecto y un normal desarrollo. Este enfoque de factor externo implica considerar a las hipótesis como sucesos con alta probabilidad de ocurrencia.

Cabe destacar que en el formato de ML, las hipótesis deben ser formuladas en forma positiva con relación al futuro proyecto. Las hipótesis se formulan para cada uno de los niveles, es decir, para los objetivos, resultados y las actividades, pudiéndose formular más de una para cada nivel.

	<b>Hipótesis</b>
Objetivos generales	Generalmente, indican los acontecimientos importantes necesarios para la continuidad en el tiempo de los beneficios generados por el proyecto.
Objetivos específicos	Indican acontecimientos que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin u Objetivo general.
Resultados	Indican acontecimientos que tienen que ocurrir para que los resultados del proyecto contribuyan significativamente al logro de los objetivos generales.
Actividades	Los supuestos fuera del control del gerente de proyecto que tienen que suceder para completar los resultados del proyecto.

## **5.5 Estrategias de Intervención en Desarrollo Local**

Un análisis y planteamiento de estrategias es importante para identificar aquellas que son necesarias para alcanzar un objetivo específico, además de establecer aquella estrategia que sirva para poder efectivizar la intervención.

En cuanto al desarrollo local y su lado económico debemos recordar que este es un proceso orientado como proceso multidimensional e integrador que requiere como aspecto muy importante dinámicas de cooperación entre actores territoriales y que se plantee, en el contexto histórico actual, a una articulación de lo local con lo global (Gallicchio 2003).

Es importante considerar la relación estrechamente complementaria entre el lado social y el económico del desarrollo en un espacio local. No puede existir crecimiento económico real para una sociedad local si no se encuentran procesos reales de atención, mejoramiento y acceso universal a servicios, por ejemplo, de educación, salud, cultura o mecanismos claros de distribución de los excedentes económicos logrados.

Asimismo, la relación contraria es válida, por ejemplo, en la medida en que no sirve de mucho contar con infraestructuras y servicios sociales buenos si no se tienen oportunidades de generar riqueza, si no se logra que la gente tenga una base real de oportunidades laborales.

Tanto en acciones que consideren el lado social y el económico, un aspecto central para lograr un desarrollo local es el de la participación y el fortalecimiento de la misma, considerando los aspectos de capital social existente en el territorio. Esto implica considerar un profundo proceso de recapitulación del papel de la cooperación, es decir, que el proceso de desarrollo local no empieza por la intervención externa de la cooperación, sino fundamentalmente por los actores de un territorio y su participación efectiva.

La intervención de la Cooperación Externa puede resultar muy importante en un territorio específico, sin embargo, su papel debe ser de "ayuda" y complemento a las acciones desarrolladas por los actores, lo cual conduce a lo mencionado en otras secciones de esta guía que tienen que ver con el aspecto de corresponsabilidad que implica brindar apoyo y ayuda en un encuentro de igual a igual.

Considerando los objetivos del desarrollo local planteamos algunas estrategias de intervención que pueden ser un guía para el contenido de los distintos niveles de objetivos, resultados y actividades que un proyecto de desarrollo local pueda establecer.

### **5.5.1. Ampliar la base productiva**

- *Incremento de eficiencia y eficacia del sistema productivo local, lo cual involucra diversificación de actividades e incorporación de mayor valor agregado en la producción e involucra apoyo para la búsqueda y creación de nuevas líneas de producción.*
- *Fomento a la creación de empresas de escala pequeña y mediana.*
- *Fortalecimiento de las capacidades empresariales y asociativas existentes. relacionadas con la producción de bienes y servicios.*
- *Animación de la demanda de servicios empresariales.*
- *Impulso al diseño de políticas de incubadoras o viveros de empresas.*
- *Calificación de los recursos humanos para la gestión eficiente de la producción y comercialización*
- *Formación de redes entre empresas y actores territoriales para la identificación de mercados y la búsqueda de recursos externos.*
- *Apoyo al desarrollo de infraestructuras productivas (caminos, centros de acopio y almacenamiento, parques industriales etc).*
- *Apoyo al desarrollo de nuevos roles y funciones de la gestión pública volcados a promocionar el desarrollo local*
- *Diseño de políticas públicas para el acceso tecnológico*
- *Ampliación de las fuentes de crédito y financiamiento de emprendimientos productivos*
- *Fortalecimiento de las normativas de uso y ocupación del territorio*
- *Diseño de programas de democratización de la información para la promoción del territorio y de diferentes productos así como servicios.*

### **5.5.2. Sostenibilidad Ambiental**

- *Desarrollo de infraestructuras básicas adecuadas a la protección del medio ambiente*
- *Apoyo al ejercicio de derechos y deberes ambientales*
- *Elaboración de Planes y diagnósticos ambientales en el marco de planes de ordenamiento territorial*
- *Adopción de normativas de explotación y uso de recursos naturales renovables y no renovables transparentes, consensuadas y equitativas.*
- *Apoyo a la adopción de tecnologías limpias para el medio ambiente*
- *Políticas públicas de transparentación del mercado de suelo urbano-industrial-comercial, así como el de tierra en áreas rurales*
- *Apoyo al desarrollo del suelo*
- *Fomentar el uso de energías alternativas y limpias*

### 5.5.3. Progreso Social

- *Ampliación de cobertura y acceso a los servicios de educación y salud.*
- *Desarrollo de infraestructura social*
- *Mejoramiento de contenidos pedagógicos*
- *Fortalecimiento del capital social*
- *Ampliación de programas interculturales de rescate de conocimientos locales*
- *Construcción de ciudadanía*
- *Diseño de políticas públicas locales*
- *Apoyo al fortalecimiento institucional público para la gestión local*
- *Apoyo a la organicidad social*
- *Políticas culturales para la concertación*
- *Sensibilización y marketing territorial*

Muchas de las estrategias que se plantearon guardan relación con aspectos tangibles que tienen peso en la construcción de entornos favorables al desarrollo local y a su lado tanto económico como social. Sin embargo, se debe considerar con un factor relevante, la existencia de aspectos no tangibles, tomando en cuenta estrategias ligadas a la creación o fortalecimiento de liderazgos locales que implican capacidades para lograra acciones colectivas, discutir problemas y salidas comunes y negociar.

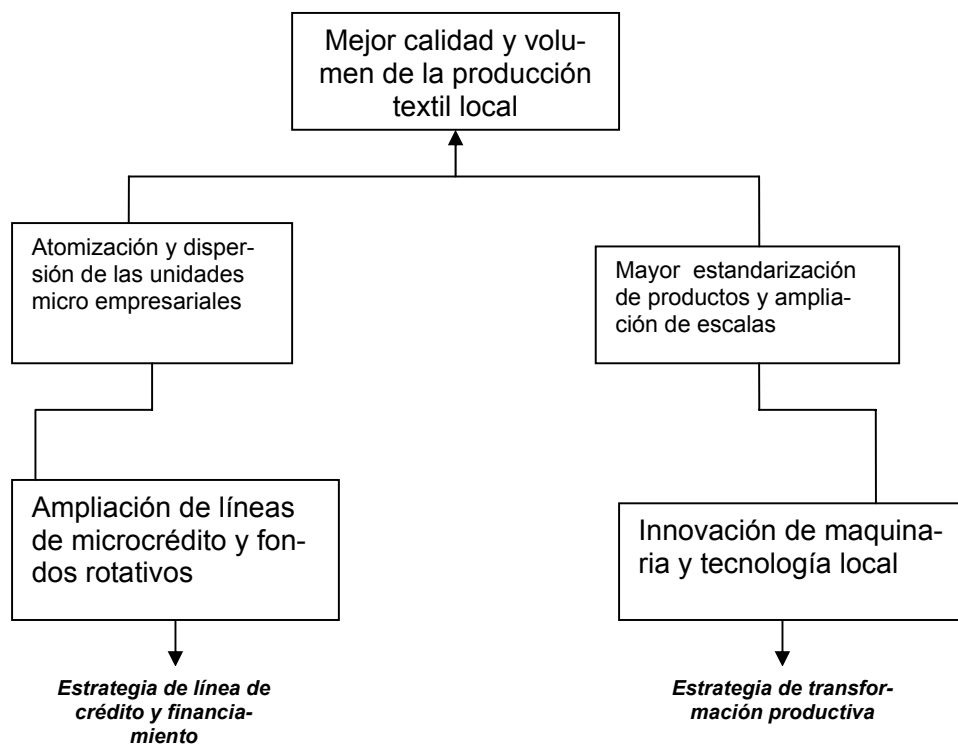
Aquí, las estrategias de sensibilización son relevantes, en la medida en que están vinculadas a las posibilidades de construir diferentes procesos de identidad territorial asociada al tema de desarrollo .En todo caso la determinación y análisis de estrategias que permitan consolidar objetivos, resultados y actividades deben tomar en cuenta, en la información que se ha relevado y se posee, cuál es o podría ser la visión estratégica del territorio, considerando que las mismas deberían apuntar de alguna manera a:

- ✓ Aumentar las potencialidades locales que implica utilizar los recursos existentes y lograr otros no considerados internamente, es decir, atraer recursos externos.
- ✓ Optimizar el uso de los diferentes recursos que se vinculan con las dimensiones biofísicas, socioeconómicas, político-institucionales y simbólico-culturales del territorio local
- ✓ Buscar el crecimiento económico en un marco de justicia que implica igualdad de oportunidades para el acceso y disfrute de los excedentes generados en el territorio.

Considerar el propio proyecto y sus componentes así como el propio proceso de diseño e implementación de un proyecto considerando la existencia o no de una visión estratégica del territorio es importante porque puede ayudar a ubicar el sentido de nuestro proyecto y cómo el mismo se va diseñando como un factor que puede ejercer un impacto o efecto sobre el conjunto territorial, es decir vinculando lo endógeno con lo exógeno.

Metodológicamente, el establecimiento de estrategias para el proyecto puede realizarse a partir de una herramienta gráfica y en apoyo a otra que se utilizo para determinar objetivos o fines. En este último diagrama, los diferentes conjuntos de objetivos que tienen además la misma naturaleza se llaman estrategias.

Con relación al proceso mismo, es imprescindible escoger la(s) estrategia(s) que guiará las intervenciones y que serán útiles para alcanzar con los objetivos.



Como se mencionó la determinación de estrategias pueden ser consideradas a la luz de la existencia o no de una visión estratégica del territorio, pero también es necesario considerar como criterios para este proceso:

- ✓ Las prioridades, necesidades y situación de los grupos de interés identificados como coresponsables del proyecto.
- ✓ Las probabilidades de éxito
- ✓ Los recursos financieros existentes

## 5.6. Indicadores de Desarrollo Local

La elaboración de indicadores que den muestra de la existencia de procesos de desarrollo, han sido parte de intenso debate. Sin embargo, es evidente que no existe una sola vía o un indicador específico que refleje per se, la existencia de desarrollo en un espacio local.

Los indicadores son factores que permiten aproximarse a una determinada realidad y cada proyecto o intervención deberá dotarse de los indicadores más apropiados que permitan, posteriormente, hacer un seguimiento a los impactos generados.

En todo caso es importante considerar para todo proyecto, los objetivos generales y más básicos que comprenden a un proceso de desarrollo en un ámbito local. Con relación a estos objetivos que involucran tanto crecimiento como progreso social es que los indicadores pueden ser establecidos.

Tomando en cuenta lineamientos generales con relación a indicadores que reflejen los procesos de desarrollo local deberemos considerar con atención aquellos que den muestra de:

- ✓ Una ampliación efectiva de la base productiva, lo cual implica en muchas realidades, a un proceso productivos de bienes con “valor agregado” tanto para el mercado interno como para conexiones externas al territorio y al propio país.
- ✓ Esta ampliación de la base productiva y el incremento del valor agregado están estrechamente relacionados con la base tecnológica y su acceso. De esta manera, indicadores relacionados con la adopción, acceso así como también adaptación de procesos tecnológicos son importantes.
- ✓ Los conocidos indicadores clásicos del crecimiento económico como ingresos per cápita pueden ser también útiles para mostrar ciertos factores, empero son vacíos si no se ven indicadores de distribución y apropiación de excedentes. Este aspecto esta muy ligado a comprender que los beneficios del desarrollo no se producen por chorreo.
- ✓ En esta encadenación de fenómenos, indicadores que reflejen la situación organizativa de los actores productivos y sociales es muy importante, ya que el desarrollo local y su lado tanto económico como social depende de las capacidades y fortalezas institucionales y organizativas que se manifiestan como acciones colectivas en algunos casos así como en capacidades de entablar alianzas productivas estratégicas en otros.
- ✓ Considerando el punto anterior, indicadores de capital social son importantes para tomar en cuenta las capacidades de movilización así como las redes de trabajo en distintos niveles sociales. Como avanzan o que fenómenos las destrozan pueden ser buenos indicadores de situaciones complejas.
- ✓ La tolerancia y el respeto en escenarios de multiculturalidad son aspectos importantes que también se asocian con la justicia como acceso igualitario a estructura de oportunidades y que deberían ser considerados como rasgos reales de lograr en el marco de desarrollo local.
- ✓ Como se mencionaba al considerar indicadores clásicos de crecimiento económico, en la parte estrictamente social, existen conocidos indicadores de acceso, cobertura y calidad de servicios como la salud y la educación, los cuales además o son parte o se relacionan con indicadores universales de medición de pobreza.

Al considerar indicadores de desarrollo en espacios locales es importante reflexionar que el mismo debe hacerse pensando en la gente y en elevar no solo cuantitativamente sino cualitativamente sus niveles de existencia.

## **5.7 Viabilidad y Formulación Responsable**

La estructura de Marco lógico ha sido pensada y es aplicada la mayor de las veces, a partir de los límites establecidos por su composición metodológica. En esta guía, si bien

tratamos de respetar los contenidos del ML, también apostamos a jugar con combinaciones metodológicas extraídas de la experiencias y de la aplicación de otros métodos de investigación y trabajo participativo que permitan a los actores de la cooperación afinar sus proyectos, para que los mismos puedan convertirse en efectivas intervenciones que ayuden a generar las condiciones para un crecimiento sostenible y un progreso social en los ámbitos locales.

En este marco, la viabilidad de un proyecto está estrechamente unida a cada una de las partes de la formulación, es decir a los objetivos establecidos, los resultados y las actividades determinadas así como especialmente a las hipótesis identificadas como factores que pueden determinar cambios o limitaciones a una intervención en un territorio local.

Por tanto, planteamos a los operadores de la cooperación reflexionar junto con los grupos de interés identificados como coresponsables del proyecto en la viabilidad del mismo. En este marco, consideramos que la viabilidad de un proyecto no sólo se relaciona con la existencia de un beneficio para los involucrados que además sea sostenido en el tiempo una vez finalizada la intervención, sino que también deberá buscar en un espacio local garantizar procesos de acción colectiva, procesos de negociación centrados en la idea de manejo racional del consenso y sentido de responsabilidad compartida.

En este sentido algunas técnicas participativas que nos pueden ayudar son:

- ✓ Que pasa si: Para considerar escenarios futuros resultado de factores imprevisibles
- ✓ Escenario ideal y condiciones: Para conocer la percepción colectiva sobre la factibilidad de las acciones establecidas
- ✓ Mapas Mentales: Para determinar la heterogeneidad en el grupo respecto a la viabilidad

Con la información recolectada y sistematizada, la identificación de los grupos que serán coresponsables y su participación estratégica e interactiva con el equipo técnico se tienen bases importantes para una formulación correcta de un proyecto. Empero, es importante considerar que las intervenciones en ciertos campos pueden estar sometidas a diferentes barreras de tipo estructural que escapan a una responsabilidad de la acción de la cooperación.

Por ejemplo, las intervenciones en espacios rurales de tipo local, la mayor de las veces no pueden hacer frente carencias en acceso a tierra y que se constituyen en temas que se resuelven incluso en esferas de institucionalidad política más allá de las representaciones institucionales locales.

Sin embargo, las intervenciones de la cooperación deberán pensar en una integralidad de los problemas que aquejan a un país y un determinado espacio territorial de tipo local aportando a la construcción de espacios de reflexión y fortaleciendo los tejidos o redes de acción colectiva. En este sentido, es importante recordar que el procesos de desarrollo local no está delimitado por referentes autárquicos sino que debe ser articulado a la situación general del país.

En muchos casos, los proyectos de desarrollo local antes que incidir directamente en condiciones productivas-económicas deberán partir de sentar bases para contar con entornos territoriales favorables, identificando las bases de distintos capitales sociales.

Pero estas tareas implican trabajos de largo plazo y sobre todo una innovación permanente para trabajar en contextos de pobreza elevada, donde los paradigmas de desarrollo que se han aplicado de manera casi homogénea han priorizado lo macro económico y descuidado los niveles micro y el relacionamiento horizontal con la sociedad civil.

En este marco, y haciendo referencia a algunos conceptos de Gallicchio<sup>7</sup>, las acciones de la cooperación para una formulación de proyectos responsable deberán considerar:

- ✓ Eliminar todo tipo de posición asistencialista que implica subordinar a los actores locales a simples receptores de las acciones de la cooperación
- ✓ Considerar que el proyecto no es un fin en si mismo si no un medio en el que el elemento central son las comunidades o la sociedad civil de un territorio local específico
- ✓ Los fondos de la ayuda son una condición necesaria pero no suficiente, lo cual coloca a la cooperación como un factor más pero no en el indispensable.
- ✓ Reflexionar sobre los tiempos de diseño y ejecución, ya que los mismos son diferentes para los equipos técnicos y para los actores locales
- ✓ La corresponsabilidad se extiende también más allá de los límites de un proyecto e involucran a la realidad de un conjunto territorial. La presencia de la cooperación en un ámbito local a través de uno o varios proyectos, la convierte en un actor del entramado social así como del capital social con un peso y relevancia específica, de ahí que los aciertos y los fracasos que pesan sobre un entorno territorial en el cual se actúa deben ser internalizados y comunicados al resto de los actores sociales.
- ✓ Buscar la transparencia de nuestras acciones para con los coresponsables de los proyectos.

---

<sup>7</sup> Ver Gallicchio Enrique "El Desarrollo Económico Local: Estrategia Económica y de construcción de Capital Social". 2003. CLAEH. Montevideo

## 6. EJECUCION Y SEGUIMIENTO

La ejecución comprende procesos de tipo gerencial y técnico que hacen también al mundo organizativo del proyecto. Estas consideraciones son llevadas a cabo de tal manera que cualquier proyecto de desarrollo local pueda iniciar sus actividades de manera ordenada con un despliegue coherente técnico que permitan alcanzar los objetivos y resultados establecidos en la formulación.

A diferencia de los enfoques clásicos de elaboración y ejecución de proyectos, en esta guía recomendamos la incorporación de los actores o grupos de interés prácticamente en todo el ciclo del proyecto, aunque es evidente que la fase de ejecución es vital en este sentido. Incorporar la participación de las personas en el ciclo completo del proyecto abre las posibilidades de garantizar legitimidad del proyecto y convierte al mismo en un producto que es internalizado colectivamente.

Si tanto la identificación como la formulación han sido parte de una participación estratégica e interactiva, es muy probable que la ejecución se desarrolle sin mayores problemas, empero, llevar a la práctica un proyecto de desarrollo local implica considerar la existencia de avances y retrocesos generados a partir de los propios factores que conforman la realidad local. El diseño y planificación originales pueden ser llevados a nivel de reorganización y rediseño a medida que la práctica en implementar el proyecto avanza.

De ahí que es importante considerar también a un proyecto de desarrollo local como un proceso de planificación continua que permita absorber los efectos de factores externos al manejo mismo del proyecto, así como a los hechos internos que se puedan generar dentro del propio proyecto.

Considerando estos aspectos y también tomando en cuenta el criterio de corresponsabilidad que sugerimos sea incorporado dentro del diseño y ejecución de un proyecto, es vital establecer y considerar con claridad el rol que se le asigna a los actores o grupos de interés relacionados con el proyecto.

Determinar su grado de compromiso así como sus valores y percepciones sobre la viabilidad del proyecto es vital para prevenir factores que pueden llevar a ajustes grandes durante la ejecución. Así, los proyectos son para las personas pero se ejecutan con las personas, lo cual implica un criterio de horizontabilidad entre equipo técnico de cooperación y sociedad local, específicamente grupos de interés incorporados como coresponsables en el proyecto.

Inicialmente, establecimos la necesidad de pensar un proyecto de desarrollo local como un proceso de planificación continua que permita ajustarlo, en la medida en que así se requiera, de acuerdo a los dinámicos cambios que la realidad territorial local pueda generar. Esto significa considerar mecanismos precisos de seguimiento a la ejecución, los cuales deben considerar, en el marco de corresponsabilidad, el involucramiento de todos los comprometidos con el proyecto.

La participación de los actores coresponsables es importante porque permitirán establecer conjuntamente con el equipo técnico cooperante:

- ✓ Las áreas que deberán ser parte del seguimiento o monitoreo
- ✓ Considerar las técnicas o herramientas para el seguimiento más adecuadas

- ✓ Definir responsabilidades respecto al proceso
- ✓ Análisis de los datos recolectados y su interpretación
- ✓ Aporte en soluciones y ajustes

Dependiendo de las situaciones en las que se desarrolla un proyecto (objetivo específico del proyecto, características biofísicas, socioeconómicas, político institucionales y cultural-simbólicas), el uso de herramientas para el seguimiento puede variar así como los tiempos que se establecen para dichas actividades. Sin embargo, muchas veces los operadores de proyectos de desarrollo local anteponen una dosis de pragmatismo y de minimización de costos a los procesos de seguimiento a la ejecución.

Empero, un proceso de seguimiento efectivo, objetivo y oportuno puede representar la diferencia entre un proyecto exitoso en el ámbito local y uno que se constituye no solo en un fracaso, sino que no ha promovido un fortalecimiento del tejido económico, social, político y cultural del territorio local.

## **6.1 Consideraciones metodológicas para el Seguimiento**

El seguimiento implica considerar los documentos clave. En este sentido, el propio marco lógico se constituye en el documento de referencia central para llevar adelante un proceso de seguimiento que además puede identificar falencias que requieren de ajustes.

En un proceso rutinario de seguimiento a la ejecución de un proyecto de desarrollo local se debe poner énfasis en:

- ✓ Realización de actividades establecidas
- ✓ La calidad de las actividades
- ✓ Cumplimiento de tiempos establecidos en el cronograma de ejecución
- ✓ Ejecución de presupuesto
- ✓ Revisar y revalorizar las hipótesis establecidas
- ✓ Supervisar los resultados que se obtienen considerando los indicadores establecidos
- ✓ Controlar y valorar el grado de compromiso y participación de los actores o grupos identificados como coresponsables en el proyecto.
- ✓ Considerar los avances con relación al logro del objetivo específico
- ✓ Valorar el grado de avance y los efectos colaterales que se pueden generar en el contexto territorial local respecto a la generación de riqueza, consolidación de progreso social y sostenibilidad ambiental.
- ✓ Establecer sugerencias claras y objetivas para reorientar el proyecto, en caso de necesitarlo.

En términos formales, el seguimiento asumirá la forma de un informe. Empero, lo importante es considerar que existe un conjunto de herramientas que pueden ser de rápida utilización, “bajo costo”, vinculación directa con los coresponsables y gran efectividad para tener una idea clara de cómo avanza el proyecto y cómo puede llegar a buen término.

En todo caso, los procesos de seguimiento representan también bases importantes que serán consideradas en la fase de evaluación del proyecto, de ahí que la calidad del seguimiento es muy importante al igual que el uso tanto de herramientas cualitativas como cuantitativas.

Aquí, consideramos importante para el seguimiento considerar la complementación entre herramientas cualitativas como cuantitativas, lo cual genera un importante cúmulo de conocimientos y perspectivas de los proyectos de desarrollo local. Asimismo, permite lo que se mencionó para la etapa inicial de identificación del proyecto, asumir un proceso de “triangulación” de fuentes de información que consolida los hallazgos a través de diferentes métodos.

Sin lugar a dudas que plantear triangulación de métodos en la fase de seguimiento de un proyecto de desarrollo local, puede ser considerado como un proceso muy lento que además incluye costos adicionales, no solo financieros sino también de recursos humanos. Empero, las situaciones del contexto territorial en el que se desarrolla el proyecto así como el tamaño del mismo definirán las opciones más correctas para el seguimiento.

Sugerimos asumir seriamente los procesos de seguimiento a la ejecución y en la medida de lo posible considerar métodos ágiles pero al mismo tiempo profundos como una garantía de un buen desarrollo del proyecto hasta el fin de su vida programada y como respaldo de una intervención éticamente responsable de la cooperación respecto al ámbito territorial/local en el que se desarrollan las acciones y del conjunto del país que recibe ayuda.

- **Métodos Cuantitativos:** Son aquellos que son alimentados por información numérica, que fácilmente pueden ser procesados por software especial y pueden ser analizados y aceptados por test estadísticos y modelos
- **Métodos Cualitativos:** Proporcionan como resultado información textual o narrativa con rasgos de tipo descriptivo

Al hablar de complementariedad de métodos y herramientas cualitativas así como cuantitativas, en realidad comprendemos que en las ciencias sociales actuales la línea divisoria entre ambas es muy sutil y que siempre cada uno de estos métodos transita por las características del otro. Por ejemplo, métodos de sondeo rápido ejecutados para obtener información rápida pueden generar tanto datos cualitativos como cuantitativos.

Asimismo técnicas o herramientas participativas, por ejemplo la rueda descrita en anexos, o el análisis de constructos, pueden conducir a construcciones también estadísticas. En todo caso, el seguimiento y las metodologías/herramientas que se utilicen deben buscar causas y explicaciones satisfactorias a problemas suscitados con relación a la marcha del proyecto respecto a la consecución de los objetivos, resultados y actividades previstas.

## 6.2 Algunas Técnicas/Herramientas recomendadas para alimentar el Seguimiento

Para el seguimiento y considerando en lo posible una triangulación de fuentes de información se pueden recurrir a los métodos de:

- ✓ **Observación directa:** Comprende un trabajo de recorrido en campo, es decir donde se realizan las acciones del proyecto y se centra en la experiencia del

que conduce la evaluación al momento de observar directamente las conductas de los involucrados en el proyecto con relación a los objetivos, resultados y actividades establecidas, considerar fallas técnicas, problemas organizativos y de relacionamiento entre actores, así como elementos externos que distorsionan el desarrollo del proyecto.

- ✓ **Entrevistas con informantes clave:** Con la finalidad de obtener información de actores centrales y coresponsables del proyecto, respecto al desenvolvimiento del mismo, los problemas que surgen en su ejecución la dinámicas de participación, los grados de compromiso y los resultados intermedios obtenidos. Dependiendo de las circunstancias y características del proyecto de desarrollo local se pueden implementar entrevistas estructuradas o no estructuradas.
- ✓ **Encuestas:** Implican resultados cuantitativos y pueden consumir muchos recursos y tiempo. Pueden ser de gran utilidad para proyectos que inciden en la ampliación de la base productiva y comprenden un gran número de personas coresponsables.
- ✓ **Sondeo rápido:** Dependiendo de las circunstancias se pueden utilizar y adaptar técnicas que originalmente se plantearon bajo el nombre de sondeo rápido rural, utilizando por ejemplo check list, combinados con observación directa.
- ✓ **Grupos Focales:** Para contenidos más cualitativos, pueden ser de gran utilidad para recoger percepciones sobre la ejecución del proyecto a partir de diferentes tipos de estratos (Hombre, mujeres, jóvenes, mayores, empresarios, obreros).

En el proceso de seguimiento, sin lugar a dudas, el trabajo de gabinete dirigido a la medición de indicadores establecidos en el marco lógico es muy importante. El seguimiento de un proyecto, actualmente puede contar con una caja de herramientas y técnicas de lo más variadas.

Desde el punto de vista de participación interactiva de los coresponsables del proyecto, existen también técnicas participativas que son de gran utilidad para el seguimiento. Los resultados de estas técnicas bien implementadas pueden ser incluso más útiles que otras herramientas más “clásicas” (entrevistas o encuestas). Mencionamos algunas de estas herramientas o técnicas participativas aplicadas al seguimiento y se detalla una mayor descripción en los anexos.

- ✓ Calendarios de temporadas
- ✓ Diagramas de Venn
- ✓ Árbol de Problemas
- ✓ La rueda
- ✓ Técnica Delphi
- ✓ La rueda de margolis

## 7. FINALIZACIÓN Y EVALUACIÓN

En la recta final del ciclo de proyectos encontramos a la finalización y a la evaluación. Empero, la finalización más que una fase en sí parece constituirse en un momento en el que la vida útil del proyecto de desarrollo local, dentro del cronograma de planificación, ha llegado a su fin.

En el marco de los procedimientos de la Cooperación Española, la finalización posee como soporte documental al informe final, rescata los insumos dejados por los procesos de seguimiento a la ejecución e involucra las siguientes actividades:

- ✓ Sistematización de información global relevante del proyecto.
- ✓ Redacción de documento valorativo sobre el proyecto y sus delimitaciones iniciales.

El objetivo de esta fase sería la de tener una apreciación sobre lo que ha significado el proyecto y a grandes rasgos poseer una idea de cual es la situación del mismo al concluir sus actividades.

### 7.1. Factores a considerar en la finalización

La construcción de una valoración global del proyecto deberá considerar los objetivos establecidos, los resultados y las actividades desarrolladas, además, de manera importante deberá tomar en cuenta cuál es el nivel de apropiación de los grupos de actores responsables del proyecto y, si las características del proyecto lo ameritan, la continuidad del mismo en manos de la propia sociedad local.

En todo caso, la fase de finalización deberá considerar el papel y posición del proyecto en el contexto territorial, es decir, cómo los resultados y las actividades que se ejecutaron afectaron el contexto territorial o lo que denominamos sus temas estratégicos. Por tanto, se deberá tratar de documentar cómo el proyecto se ubicó considerando lo biofísico, lo socioeconómico, lo político institucional y lo simbólico cultural.

La finalización, en el marco de redacción de un informe final, representa un insumo muy importante, posteriormente, para la fase de evaluación. De este modo, la finalización también deberá apuntar a considerar el papel y lo logrado por el proyecto respecto a la transformación de la base productiva, la sostenibilidad ambiental de las acciones destinadas al crecimiento económico en el espacio local y un progreso social sólido.

Asimismo, el informe final deberá tomar en consideración un aspecto central de la ejecución del proyecto y que tiene relación con el grado de compromiso del proyecto de desarrollo local con el fortalecimiento de las alianzas productivas y sociales entre actores.

Considerando el papel y el rol de las acciones colectivas como motores reales de la dinámica de un territorio local, el papel de del proyecto al dejar montados mecanismos o procesos de concertación, resolución dialogada de conflictos de intereses y construcción de visiones territoriales locales unitarias es central.

## 7.2. Evaluación

La evaluación se constituye en la última fase del ciclo de un proyecto y deberá ser realizada por un equipo externo, cuya independencia respecto al equipo ejecutor permita elaborar un informe de evaluación objetivo respecto a los impactos del proyecto en el ámbito territorial local, considerando las limitaciones a los cuales pudo enfrentarse así como los factores positivos que tuvo y que generó.

Básicamente, la evaluación a la que nos referimos en este apartado tiene relación con aquella realizada al final del proyecto o aquella de tipo ex post, es decir, cuando ha transcurrido un cierto periodo después de finalizado un proyecto. Asimismo, resulta importante considerar la existencia de evaluaciones de medio término cuando la administración del proyecto así lo requiera, las cuales tendrán como base de información valiosa los aportes realizados por los mecanismos de seguimiento a la ejecución.

La evaluación posee dos objetivos principales:

- a) Poseer una visión, objetiva, realista de cómo se ejecutó el proyecto y como el mismo aportó en lograr diversificación de las actividades productivas locales, progreso social sólido y sostenibilidad ambiental de las acciones en un marco de fortalecimiento de las acciones colectivas y los consensos entre actores territoriales locales.
- b) Asimismo, la evaluación se constituye en una herramienta de retroalimentación del propio ciclo del proyecto, en la medida en que la sistematización de información para la búsqueda de impactos permita sacar lecciones enriquecedoras para próximos emprendimientos en el ámbito local considerando lo positivo y lo negativo de la intervención realizada.

En este sentido, la evaluación deberá ser considerada desde el inicio del ciclo del proyecto y específicamente en la determinación de presupuestos como una fase de vital importancia respecto al futuro de las acciones de cooperación en desarrollo local. Así, la evaluación no sólo compromete un análisis profundo de las acciones y resultados de un proyecto puntual, sino que en el conjunto de emprendimientos locales que se realizan, representa una mirada crítica a la manera en que el conjunto de la cooperación actúa, determinando éxitos y fracasos respecto a mejorar la creación de riqueza en el ámbito local, el acceso y distribución de la misma.

### 7.2.1. Criterios de la Evaluación

Ponemos a consideración de los equipos de evaluación algunos criterios que pueden ser útiles de tomar en cuenta al momento de realizar el análisis de los proyectos de desarrollo local:

- a) **Corresponsabilidad social de los proyectos:** Implica el grado de participación social en el diseño como en la ejecución y seguimiento por parte de los actores comprendidos en los grupos de interés identificados. De esta manera, se hace referencia también al grado en que los objetivos, los resultados y las acciones estuvieron definidos a partir de un encuentro racional y equilibrado entre las demandas y necesidades del grupo de interés y las posibilidades de acción u oferta del equipo de cooperación.

- b) **Legalidad y legitimidad del proyecto:** La legitimidad puede ser considerada a partir de diferentes fuentes que la producen, por ejemplo, la propia participación coresponsable o el apego a las necesidades. Sin embargo, comprendemos la legitimidad a partir de la pertinencia que posee el proyecto con relación a la construcción o al reforzamiento de una visión estratégica del territorio local y nacional. Esto también guarda relación con el apego que el proyecto tienen respecto al respeto a los Planes y Estrategias de apoyo y fomento al desarrollo local emanados de instituciones públicas, locales, regionales o nacionales.
- c) **Eficiencia y eficacia:** Relacionado con el cumplimiento del objetivo específico pero también con los aspectos que aportó el proyecto respecto al objetivo general. Cómo el proyecto aportó algunos insumos para transformar una realidad territorial que estaba más allá de sus propios límites de diseño. La eficiencia, desde lo estrictamente técnico, se refiere a la relación entre resultados y uso de recursos para el logro de los objetivos definidos.

Aquí, resulta indispensable considerar la relación costo beneficio y beneficio efectividad.

- d) **Flexibilidad:** Relacionada con la manera en que el proyecto se adecuó a diferentes factores del entorno territorial, a las particularidades de los actores (por ejemplo, culturales/étnicas). Asimismo, comprende las particularidades del proyecto para asumir cambios continuos a partir de transformaciones en la realidad local y a las recomendaciones de los procesos de seguimiento.
- e) **Impacto:** Tal vez, uno de los criterios cuyo peso valorativo es muy importante y que implica comprender cómo el proyecto transformó una realidad determinada para un grupo determinado de actores; cómo afecto positiva y/o negativamente intereses, transformó posibilidades de acceso a recursos y en última instancia generó modificaciones en las cantidades y calidades de vida.

En el marco del desarrollo local, ya sea en su perspectiva económica como social, los procesos de evaluación de impactos comprenden procesos simples y complejos. En todo caso, habrá que ubicar los impactos con relación a elementos del contexto territorial o a los temas estratégicos territoriales que definíamos.

En este marco, mencionamos algunos tipos de impactos que se pueden considerar en un proyecto de desarrollo local.

Temas Estratégicos territoriales	Impactos
<b>Biofísico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la identificación de recursos naturales de uso social y productivo.</li> <li>2. En el acceso y uso de la base de recursos naturales renovables y no renovables.</li> <li>3. En el apoyo a la normativa legal de tipo local/regional para un adecuado aprovechamiento de los recursos.</li> <li>4. En la sostenibilidad ambiental para la explotación y uso de recursos naturales.</li> <li>5. En la conservación de áreas naturales y biológicas que tendrán potencialidades económicas y sociales (ejemplo ecoturismo).</li> <li>6. En la recuperación de áreas verdes urbanas con base comunitaria para uso público.</li> <li>7. En la prevención de desastres naturales en el ámbito local.</li> </ol>
<b>Socioeconómico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. En el aumento de productividad.</li> <li>9. En la creación reoportunidades de empleo</li> <li>10. En la reconversión productiva para adecuarse a la base de los recursos naturales de tipo local.</li> <li>11. En el mejoramiento de infraestructura productiva dirigida a ampliar las condiciones del mercado.</li> <li>12. En el desarrollo de capacidades empresariales y asociativas de tipo productiva.</li> <li>13. En la identificación de espacios internos y externos de mercado.</li> <li>14. En el perfeccionamiento de las cadenas productivas.</li> <li>15. En posibilitar acceso a tecnologías productivas así como la adaptación productiva de conocimientos locales.</li> <li>16. En el fortalecimiento de organismos de representación de intereses entre diferentes estratos sociales como sindicatos.</li> <li>17. Al montar incubadoras de empresas o apoyar el establecimientos de parques industriales.</li> <li>18. Al capacitar los recursos humanos en la perspectiva de ampliar el capital humano local y mejorar la producción de bienes y servicios.</li> <li>19. Al posibilitar alianzas productivas entre micro, pequeño y grandes empresas.</li> <li>20. Al mejorar las capacidades de gerencia en micro y pequeñas empresas.</li> <li>21. Al mejorar coberturas y calidades en cuanto a servicios sociales de impacto local (salud y educación).</li> </ol>
<b>Institucional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. En procesos de abogacía para el diseño y aplicación de políticas públicas para el desarrollo local</li> <li>23. Al fortalecer y apoyar la elaboración y desarrollo de una visión estratégica del territorio local.</li> <li>24. Al mejorar las capacidades para una gestión de las instituciones públicas locales orientadas al crecimiento económico y el progreso social.</li> <li>25. En el desarrollo de capacidades institucionales y sociales en cuanto al ejercicio de ciudadanía.</li> <li>26. Al fortalecer mecanismos democráticos de participación y decisión de asuntos de utilidad pública.</li> </ol>
<b>Simbólico-Cultural</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>27. En el establecimiento de enfoques interculturales que permitan eliminar barreras de exclusión del crecimiento económico y el proceso social.</li> <li>28. Al fortalecer acciones colectivas y capital social</li> <li>29. En consolidar espacios de diálogo y consenso sobre temas de tipo territorial/regional y nacional.</li> <li>30. Al fortalecer el acceso a recursos productivos en grupos marginalizados (por ejemplo grupos indígenas).</li> <li>31. Al mejorar las conductas para la prestación de servicios en un marco de innovaciones y respeto a las tradiciones.</li> <li>32. Al mejorar la articulación y la organización social</li> <li>33. Al potenciar los liderazgos sociales</li> <li>34. Al rescatar y fortalecer los sistemas de conocimiento locales en cuanto a respeto y uso de los recursos naturales y prácticas de gestión.</li> </ol>

Al considerar el impacto y considerarlo desde la perspectiva amplia del desarrollo local, es indudable que existen múltiples criterios de evaluación y de ninguna ma-

nera, en este trabajo, solamente mencionamos algunos que pueden ser de utilidad a los miembros de la cooperación.

- f) **Sostenibilidad:** Varios aspectos se suman a este criterio. En primer lugar, se encuentran las condiciones que se han generado para que los beneficios del proyecto continúen una vez que el mismo ha terminado su vida útil. A su vez, es importante considerar que la sostenibilidad tiene una íntima relación con otros criterios pero específicamente con el de corresponsabilidad que implica considerar las capacidades de los actores sociales dentro del proyecto para que posterior a la vida útil del proyecto, y dependiendo de sus características, puedan ellos mismos encararlo.

Este último aspecto también implica observar la existencia de mecanismos de generación de recursos propios que permitan que las personas puedan, independientemente, asumir el proyecto como una parte de sus actividades.

### 7.2.2. Algunos problemas que puede encontrar la evaluación.

En algunos casos, un proyecto de desarrollo local puede enfrentar problemas que incluso escapen a sus previsiones respaldadas además por la participación de los actores del grupo de interés que es coresponsable.

Asimismo, estas limitaciones incluso pueden asumir dinámicas que superen las previsiones, los procesos de ajuste determinados por el seguimiento así como el establecimiento de las hipótesis establecidas. Algunos factores que pueden ocasionar estas situaciones que además ayuden a los evaluadores son:

- a) Clima político local, regional o nacional inestable
- b) Alta dependencia a condiciones externas como volatilidad de precios internacionales
- c) Desastres naturales
- d) Modelos y Políticas con mecanismos perversos de distribución de la riqueza
- e) Mecanismos sutiles de exclusión social
- f) Desarticulación social y ausencia de capital social
- g) Inexistencia de tejido institucional público
- h) Falta de recursos humanos calificados
- i) Ausencia de infraestructura física/productiva y social
- j) Ausencia de normativas claras que promocionen el desarrollo local
- k) Debilitado mercado interno y bajas capacidades de exportación

### 7.2.3. El proceso de la evaluación

La evaluación de un proyecto de desarrollo local elaborado bajo el formato de marco lógico tiene la ventaja de contar con elementos que son centrales para lo que se busca. Es decir, que la estructura de marco lógico arma diferentes componentes de tal manera que faciliten la posibilidad de entender la coherencia, racionalidad y lógica de la intervención.

En este sentido, se deberá considerar al momento de evaluar la información respecto a la secuencia entre el momento de la preparación o la identificación y el de la ejecución misma. En el caso de una evaluación ex post se requiere analizar:

- a) Informes de seguimiento
- b) Informe de Finalización
- c) Objetivos Generales
- d) Objetivos específicos
- e) Resultados alcanzados y no alcanzados
- f) Actividades realizadas y no realizadas pero establecidas
- g) Hipótesis iniciales y ajustadas a partir del seguimiento
- h) Medios materiales y no materiales
- i) Modalidades de ejecución
- j) Organización del equipo
- k) Cronograma de ejecución
- l) Presupuestos
- m) Logro de indicadores
- n) Cambios en descripción del contexto territorial

Las herramientas utilizadas en los procesos de evaluación pueden ser las mismas que se mencionaron en la parte de seguimiento, además, de también considerar las mismas recomendaciones que implican triangulación de fuentes de información combinando en lo posible lo cualitativo con lo cuantitativo y buscar, de alguna manera un respaldo participativo de quienes se identificaron como coresponsables del proyecto.

## 8. ANEXOS

### 8.1 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARTICIPATIVAS

#### A. Diagrama de Venn

**Objetivos:**

Revelar importantes vinculaciones y contrasentidos entre distintos grupos de participantes, considerando sus propias percepciones sobre una temática definida. Asimismo, puede ser utilizada flexiblemente para comprender relaciones dentro de una organización o institución

**Materiales:**

Lápices, papelógrafos, tarjetas y pegamento

**Tiempo:**

45 a 60 Minutos

**Procedimiento:**

- a) Dividir a los participantes dentro de grupos para producir el diagrama de Venn respecto a un tema u institución conocida
- b) Círculos de diferente tamaño son distribuidos a diferentes grupos o instituciones. Estos los sobreponen dependiendo del grado de relación que poseen en el mundo real. Cada uno de ellos estará contenido dentro de un círculo si ellos son parte del mismo

**Notas:**

Es importante considerar la técnica del diagrama de Venn como un medio para rescatar percepciones de diferentes actores dentro de un mismo grupo o con relación a diferentes grupos. Es importante rescatar de esta técnica las posibilidades que brinda para resaltar la existencia de percepciones distintas respecto a roles, responsabilidades, intereses; lo cual da lugar a sacar conclusiones respecto a situaciones de conflicto y disputas, además de algunos elementos reflexionados conjuntamente que pueden buscar soluciones.

## **B. CLIP**

### **Objetivos:**

Básicamente, permite crear perfiles de aquellos actores que comparten un problema central u objetivo común. Los perfiles se elaboran considerando las relaciones actuales de colaboración y conflicto, la legitimidad, los intereses actuales y el poder, entendido como capacidades de un grupo para satisfacer sus necesidades a partir del uso de recursos que controla.

### **Materiales:**

Lápices, papelógrafos, tarjetas y pegamento

### **Tiempo:**

45 a 60 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Se identifica a los grupos que podrían ser afectados por una acción o intervención considerando incluso al equipo de cooperación y se los anota en tarjetas.
- b) Se identifica el nivel de poder o recursos que cada grupo posee y que puede utilizar determinando con los participantes los factores que definen poder como riqueza económica, influencia política, dominio de información u otros.
- c) Se identifica los intereses netos de cada grupo que representan las ganancias que cada uno logra de la acción o intervención menos las pérdidas estimadas. Se utilizan tarjetas para cada grupo considerando pérdidas netas altas, bajas, intereses neutrales, ganancias netas bajas y altas.
- d) Se identifica la legitimidad de los grupos como reconocimiento de derechos y responsabilidades considerando en las tarjetas una valoración de alto, bajo y sin legitimidad.
- e) Identificar vínculos de colaboración y/o conflicto

### **Notas:**

Esta técnica desarrollada en el marco del Sistema de Análisis Social (SAS) está elaborada por el Dr. Jacques Chevallier de la Universidad de Carleton en Ottawa, recomendándose su uso cuando se requiere estar al tanto de las diferencias importantes que existen entre grupos involucrados con un problema u objetivo común. Una mayor ampliación en [www.sas-pm.com](http://www.sas-pm.com)

## **C. Roles de Grupo**

### **Objetivos:**

Generar una discusión entre los diferentes actores de un grupo sobre cómo cada acción o conducta individual puede afectar al conjunto de las personas.

### **Materiales:**

Lápices, papelógrafos, tarjetas y pegamento

### **Tiempo:**

20 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Dividir a la personas en grupos
- b) En un papelógrafo establecer cinco columnas designadas con las letras A, B, C, D, E. Cada una de estas columnas o letras tendrán relación con un tipo de conducta, por ejemplo, A, puede significar “me gustaría ser responsable una actividad desde el inicio del proyecto”, B, puede significar “prefiero que otros sean responsables y luego veré como aporte”, C; puede significar “Apoyaré a los responsables y contribuiré cuando pueda”; D, puede significar “ Que otros se hagan responsables y sólo participaré cuando crea que no me beneficio”, E, puede significar “no participaré porque no estoy capacitado para asumir responsabilidades”.
- c) Se debe pedir a las personas que elijan una de las columnas con relación a los que ellas creen que es habitualmente su conducta en proyecto o en emprendimientos de grupo.
- d) Solicite que cada una de las personas llene su posición o letra en una tarjeta manteniendo al recolectar las mismas la privacidad de cada uno de los resultados.
- e) Mezcle las tarjetas delante de ellos y póngalas en el piso y deje que el grupo vaya analizando su composición respecto a los roles y las conductas que posee para con una actividad o proyecto.

### **Notas:**

Esta técnica es útil para identificar y reflexionar con las personas sobre el rol que tendrán respecto a una futura intervención. Asimismo, permite comprender que en un grupo existen diferencias expresadas en conductas dispares respecto a acciones específicas. Puede servir para prevenir conflictos innecesarios y tener desde un comienzo una visión de cómo las personas pueden ser coresponsables con un proyecto determinado.

Es importante también que dentro del grupo se piense que existen diferentes perspectivas y conductas, ya que en muchas ocasiones los grupos de personas vinculadas a un proyecto se consideran homogéneas y manifiestan que todas poseen incluso las mismas necesidades.

## **D. Dilema del Prisionero**

### **Objetivos:**

Demostrar que un grupo o varios pueden desplegar estrategias de cooperación, pero también de competencia, explorando la verdad, los efectos de la traición de la verdad, los efectos de la competencia y del desarrollo de la cooperación.

### **Materiales:**

Lápices, tarjetas

### **Tiempo:**

45 a 60 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Dividir a la personas en dos grupos o equipos, explicando que el objetivo es que cada equipo maximice sus resultados o puntaje.
- b) Se designa a un grupo como A y al otro como B y se ordena que no exista ningún tipo de comunicación entre ambos grupos hasta que se decida lo contrario.
- c) Existen dos estrategias: la roja y la azul colocadas en diferentes tarjetas que serán puestas a disposición de los equipos pudiendo las personas de cada uno de ellos discutir sobre que estrategia tomar. Los puntajes son 2 puntos si ambos equipos escogen la estrategia roja, 1 punto si escogen la azul y 3 puntos para el que escoja el azul así como cero para el que al mismo tiempo escoja la roja.
- d) Diez rondas se juegan entre los equipos escogiendo entre rojo y azul, dando 3 minutos para tomar una decisión, la cual una vez alcanzada en el tiempo determinado debe ser mostrada al mismo tiempo por cada equipo levantando una tarjeta con su elección.
- e) En la ronda cuatro y ocho los equipos pueden consultarse entre si.
- f) En la ronda diez se sacan los resultados finales.

### **Notas:**

Esta técnica es útil para mostrar las tendencias de cooperación y competencia, ya que los resultados que generalmente se alcanzan muestran la confianza que se va fortaleciendo a partir de algún tipo de acuerdo o que la misma va decreciendo lentamente a partir de prácticas de trampa o engaño.

## **E. Mapas Parlantes**

### **Objetivos:**

Recoger de manera gráfica la percepción de los participantes sobre el territorio local. Este mapa deberá reflejar los aspectos más importantes del territorio local, por ejemplo áreas forestales, espacios urbanos, etc.

### **Materiales:**

Lápices, tarjetas

### **Tiempo:**

45 a 60 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Dividir a los participantes en grupos y solicitarles que dibujen su comunidad
- b) Cada mapa deberá contener los aspectos más importantes que hacen al territorio, por ejemplo, cursos de agua, ubicación de industrias, etc.
- c) Se define presentan los mapas de cada grupo y se identifican las semejanzas y las carencias de cada uno de ellos.
- d) Se discute con los participantes que temas prioritarios o problemas presentan los mapas y que dicen sobre las actividades de las personas que construyen el territorio.

### **Notas:**

Los mapas mentales o parlantes son de gran riqueza para ver tendencias territoriales en diferentes personas o grupos. Por ejemplo muchos se enfocan en poner relevancia en los factores de conexión externa al territorio poniendo énfasis en caminos y vías de comunicación, mientras que otros se ubican en temas de posesión de tierra o división del espacio urbano. Tiene una mayor relevancia en espacios rurales y en comunidades específicas.

## **F. Diagramas de Comercialización**

### **Objetivos:**

Considerar participativamente la situación de los flujos de comercialización y los problemas de producción, así como insertar el tema de vocaciones productivas.

### **Materiales:**

Lápices, tarjetas

### **Tiempo:**

45 a 60 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Se dividen a las personas en grupos y en cada uno de ellos se dibujan círculos de diferente tamaño que representan los lugares donde la población vende o compra sus productos
- b) En cada círculo se debe colocar información sobre el nombre del lugar de comercialización, la distancia entre la comunidad y el centro de intercambio, el nombre los principales productos que se intercambian y la frecuencia con que se realizan estas actividades.
- c) Los círculos que se dibujan deberán ser de diferentes tamaños representando la importancia que los centros de comercialización tienen.
- d) Una vez terminados los círculos se establecen por medio de flechas la relación de productos que se venden desde la comunidad hasta estos centros de comercio.
- e) Los resultados son discutidos en conjunto.

### **Notas:**

Esta técnica tiene gran utilidad especialmente en espacios de tipo rural y en comunidades que centran su accionar en la agricultura y la pecuaria de baja escala.

## **G. Árbol de Problemas**

### **Objetivos:**

Encontrar y entender una problemática que requiere de una solución. Esta herramienta expresa en un encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados con relación al problema en cuestión.

### **Materiales:**

Lápices, papelógrafo, pegamento y tarjetas

### **Tiempo:**

60 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Identificar los principales problemas con respecto a una situación específica
  - b) Formular de manera sintética el problema
  - c) Identificar y anotar con las personas las causas del problema
  - d) Identificar y anotar los efectos provocados por el problema
  - e) Elaborar un esquema de causas y efectos
- Revisar resultados y la lógica del árbol estructurado con las personas

### **Notas:**

Esta técnica es parte de la estructura de identificación de problemas y relaciones causales contenidas en el Marco Lógico. Muchas veces este tipo de técnica deshecha una participación activa de las personas que definen un determinado contexto que se quiere analizar, empero los mejores resultados se encuentran en la base de la participación activa.

## **H. La Rueda**

### **Objetivos:**

Es una técnica que puede ser adaptada para múltiples fines, aunque generalmente se usa para ver expectativas y evaluar procesos.

### **Materiales:**

Lápices, papel

### **Tiempo:**

20 minutos

### **Procedimiento:**

- a) A todos los participantes se les hace dibujar un círculo dividido por cuatro o más diagonales.
- b) Cada una de las diagonales representa un criterio respecto a una situación que puede ser evaluada. Por ejemplo, un radio puede representar acceso a agua potable, un segundo acceso a mercado, un tercero acceso a educación y un cuarto acceso a crédito.
- c) Una vez definidos los criterios de cada radio se preguntará a las personas que en cada uno de ellos se ubique considerando una escala de 0 a 10.
- d) Al vincular cada uno de los puntos de ubicación en los radios se genera un diagrama.
- e) Este diagrama puede ser obtenido con relación a periodos de tiempo, es decir, se puede hacer este ejercicio considerando cuál es la situación actual, cuál la que se espera tener y, posteriormente, cuál la que se ha obtenido.

### **Notas:**

Si se elaboran los resultados en papel para máquina de transparencias, los resultados pueden ser compartidos colectivamente considerando las diferentes posiciones de las personas respecto a un tema o sus percepciones de evaluación sobre un proceso.

## **I. Técnica Delphi**

### **Objetivos:**

Es flexible en cuanto a sus logros, ya que sus objetivos pueden estar centrados en encontrar y generar ideas, temas, preguntas, así como agrupar e identificar conjuntos de prioridades

### **Materiales:**

Lápices, tarjetas, papelógrafos y pegamento

### **Tiempo:**

60 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Utilizando una lluvia de ideas se pueden generar temas, tópicos o preguntas de personas o grupos.
- b) Cada idea es colocada en un papel y pegada en un papelógrafo o en la pared
- c) Con ayuda de las personas se eliminan las tarjetas iguales y se agrupan de acuerdo a criterios de consenso los grupos de tarjetas con contenidos similares.
- d) Se abre un proceso de intercambio de opiniones respecto a los hallazgos

### **Notas:**

Esta técnica puede servir, encadenada con otras, para revisar o armar check list, es decir puede reforzar otros métodos de diagnóstico, seguimiento o evaluación.

## **J. Baraja de Planificación**

### **Objetivos:**

Es una técnica que se puede adaptar a diferentes procesos, por ejemplo, el de conocer y ordenar los pasos que deben seguirse en un procesos de planificación.

### **Materiales:**

Tarjetas grandes y lapiceros

### **Tiempo:**

60 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) En las tarjetas se colocan los pasos de un proceso de planificación como si estas fueran naipes.
- b) Se divide a las personas en grupos y se elabora un juego completo de caratas para cada uno de ellos, además de uno adicional.
- c) Se barajan las cartas y se reparten equipo. El número de cartas dependerá de los pasos del proceso que se quiere reflexionar con las personas. Las cartas que restan después de entregar un juego a cada equipo se colocan al centro. Cada grupo deberá deshacerse de las cartas repetidas que poseen y quedarse con cartas distintas que reflejan los pasos de un proceso determinado.
- d) La técnica se desarrolla como un juego normal de naipes, donde un grupo descarta un naipe repetido colocándolo en el centro y permitiendo que alguien recoja las mismas si le es de utilidad.
- e) Una vez que un grupo tenga las cartas no repetidas deberá ordenarlas de acuerdo a lo que creen es el criterio de ordenación en el proceso específico.
- f) cada grupo muestra su ordenamiento de sus cartas y se abre un proceso de reflexión sobre lo acertado o no de cada grupo y sobre los requerimientos que se tienen en cada una de las etapas de un proceso que se quiere considerar.

### **Notas:**

Esta técnica puede ser muy útil para hacer comprender y reflexionar con la gente sobre un proceso que se requiere implementar. Cuando se aplica, por ejemplo, marco lógico, esta técnica permite comprender lo que se hará y lo que se requiere.

## **K. Tiro al Blanco**

### **Objetivos:**

Permite evaluar la relación y coherencia entre objetivos, acciones o tareas que un grupo quiere establecer, así como las necesidades que esto conlleva.

### **Materiales:**

Una cartulina o papel grande de 50 cm. x 50 cm., tarjetas pequeñas y lapiceros

### **Tiempo:**

60 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Quien dirige prepara previamente unos dibujos de tiro al blanco, debajo de los cuales, por ejemplo, se escriben los objetivos que se propone cumplir en una determinada intervención.
- b) Los participantes elaboran, ya sea individualmente o en grupos, tarjetas en las cuales colocan una necesidad considerada como importante. El número de tarjetas dependerá de la situación que se trate.
- c) Se colectivizan las tarjetas elaboradas y se las ordena considerando aquellas que sean comunes, utilizando también una combinación de la técnica delphi.
- d) Luego, se colocan los blancos de manera visible para todos y por turno las personas colocan las tarjetas de necesidades en el blanco de objetivos que le corresponde. Si la necesidad no corresponde con alguna necesidad se la pone por fuera del blanco.
- e) Una vez que se colocan todas las tarjetas de necesidades se evalúa: Muchas tarjetas en el centro de un blanco muestran un objetivo correctamente planteado, mientras que muchas tarjetas alrededor del centro implican reformular un objetivo, además si hubieran muchas tarjetas por fuera del blanco mismo implican eliminar el objetivo y formular uno nuevo.

### **Notas:**

Esta técnica puede servir para evaluar diferentes procesos como planes de trabajo u procesos de planificación en sí. Lo importante es que pueden ser amenos y con resultados altamente participativos respecto a la dirección que se imprime colectivamente a un determinado proceso.

## **L. Miremos más allá**

### **Objetivos:**

Es una técnica participativa que busca apoyar a un grupo de personas a organizarse para ejecutar actividades específicas o concretas.

### **Materiales:**

Lápices, tarjetas, papelógrafos y pegamento

### **Tiempo:**

180 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Los participantes, individualmente, responden en una tarjeta a una pregunta que sobre un tema, organización u proyecto se hace.
- b) Se forman grupos cuyo número dependerá del tamaño del público que se tiene para que las mismas pongan en común las respuestas que han dado y en base a esa información se elabore un modelo ideal de cómo funcionaría una organización o un proyecto o emprendimiento específico.
- c) Cada grupo deberá definir un coordinador, el cual deberá anotar las participaciones y el tiempo empleado.
- d) En plenario cada grupo expone su modelo ideal escrito en un papelógrafo.
- e) Se van identificando aspectos comunes entre los modelos expuestos, sus diferencias, así como sus posibilidades de desarrollo. Del intercambio de percepciones se puede llegar a escoger un modelo que reúna la mayor cantidad de cualidades o que tenga las mayores posibilidades de ser ejecutado en la práctica.
- f) Centrándose en el modelo elegido se detallan con las personas las necesidades más urgentes a resolver y las tareas o actividades que se pueden efectivamente hacer con el concurso de todos.

### **Notas:**

Esta técnica que puede requerir bastante tiempo, pero resulta importante considerar su uso para ordenar, clarificar y planificar actividades y acciones concretas.

## **M. Que pasa si**

### **Objetivos:**

Es una técnica participativa que busca escenarios posibles futuros considerando factores imprevisibles para una determinada intervención o proyecto.

### **Materiales:**

Lápices, tarjetas, papelógrafos y pegamento

### **Tiempo:**

120 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Escoger una acción de tipo estratégica y listar los factores que pueden tener influencia sobre su realización.
- b) Evaluar y ordenar los factores identificados según el impacto potencial y el nivel de incertidumbre de cada factor.
- c) Escoger dos factores que poseen los mismos niveles mayores de impacto potencial e incertidumbre y definir situaciones opuestas que puede generar cada factor, por ejemplo: financiamiento = mucho o poco. Utilizar estos factores como ejes cruzados de una matriz que genera cuatro escenarios distintos.
- d) Examinar cada escenario considerando sus implicaciones, indicadores y posibles respuestas.

### **Notas:**

Esta técnica puede ser de gran utilidad con miras a un proceso de evaluación posterior a una intervención. Lo importante está en incorporar las dimensiones de incertidumbre bajo una forma de reflexión participativa.

## **N. Escenario Ideal y condiciones**

### **Objetivos:**

Es una técnica participativa que sirve para establecer un escenario ideal y su grado de factibilidad por grupo, proyecto o acción concertada.

### **Materiales:**

Lápices, tarjetas, papelógrafos y pegamento

### **Tiempo:**

120 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Se divide a los participantes en grupos que poseen objetivos comunes o tareas que han sido concertadas
- b) Se discute en cada grupo los elementos que serían parte de un escenario ideal en el que se desarrollarían las actividades concertadas.
- c) En cada grupo se define un animal que represente el escenario ideal definido, considerando las características de los actores participantes.
- d) Cada grupo hace una presentación breve tomando en cuenta las características de su animal escogido, resaltando lo valioso y original de cada grupo y de su escenario establecido.
- e) Poner la lista de los elementos de cada escenario en la primera columna de una matriz de 5. En la segunda columna ordenar los elementos de cada escenario ideal considerando una graduación de 1 lo más bajo y 10 lo más alto. En la tercera columna, indicar las principales condiciones para lograr el elemento de cada escenario ideal, mientras que en la cuarta columna se coloca en porcentaje la probabilidad que se tiene para realizar las condiciones de cada elemento.
- f) En la quinta columna se multiplican los valores de la segunda columna con los de la quinta y se consigue un índice de importancia y factibilidad, donde valores altos reflejan un grado de optimismo alto.
- g) Se dibuja una matriz con dos ejes cruzados, donde el eje vertical corresponde a los valores de los elementos del escenario ideal, mientras el eje horizontal corresponde a la probabilidad que se va a realizar las condiciones necesarias para lograr los elementos.
- h) Colocar cada elemento de cada escenario en una matriz, analizándose la distribución de los elementos e identificando aquellos que son probables y esenciales, esenciales pero no probables, no esenciales pero probables y no probables así como no esenciales.

### **Notas:**

Lo importante de esta técnica y que no solamente plantea una participación activa de las personas, sino que incorpora un elemento importante dentro de las dinámicas participativas que tienen que ver con un componente lúdico. Realizar procesos participativos requiere un proceso relajado de trabajo y que permita incorporar la iniciativa en todo momento.

Esta técnica desarrollada en el marco del Sistema de Análisis Social (SAS) está elaborada por el Dr. Jacques Chevallier de la Universidad de Carleton en Ottawa, recomendándose su uso cuando se requiere estar al tanto de las diferencias importantes que existen entre grupos involucrados con un problema u objetivo común. Una mayor ampliación en [www.sas-pm.com](http://www.sas-pm.com).

## **O. Calendario de Temporadas**

### **Objetivos:**

Es una técnica participativa que sirve para descubrir caminos y formas de cambio en una situación durante un periodo de tiempo que puede ser un año.

### **Materiales:**

Lápices, tarjetas, papelógrafos y pegamento

### **Tiempo:**

45 a 60 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Dividir a los participantes en grupos y de cada uno de ellos elegir un informante clave. Estos informantes deberán ser cuestionados sobre algún tipo especial de conocimiento que se tenga en el área local o sobre algún tema relevante particular a esta área.
- b) Posteriormente, en cada grupo, sus miembros deberán preguntar al informante clave acerca del tema que el relevó y este deberá hacer un diagrama para ilustrar con relación a este tema las tendencias y cambios en las actividades o eventos durante un periodo de tiempo de una semana, un mes o un año.
- c) En este sentido, se pueden crear vario diagramas, por ejemplo en el caso de áreas locales de tipo rural, se pueden obtener calendario de lluvias, de precios considerando lo pasado, el presente y las expectativas de futuro, diagramas de actividades de hombres y mujeres, etc.
- d) Luego de que los diagramas están elaborados se solicita que los mismos sean presentados a los demás para generar una reflexión sobre los temas establecidos y sobre la validez de las tendencias y cambios identificados.

### **Notas:**

Esta técnica puede ser utilizada considerando la composición y los perfiles de las personas que se encuentran participando. Lo importante es resaltar las tendencias y los cambios que ven en una situación dada del área local las personas y cómo se genera un debate sobre las mismas.

## **P. Rueda de Margolis**

### **Objetivos:**

Es una técnica participativa que sirve para discutir con la gente la existencia de problemas y necesidades reales y para generar posibles soluciones. Asimismo, sirve para que las personas generen un cambio en actitudes de resignación frente a problemas concretos que los afectan.

### **Materiales:**

Lápices, tarjetas, papelógrafos y pegamento

### **Tiempo:**

45 Minutos

### **Procedimiento:**

- a) Dividir a los participantes en grupos de números pares y colocarlos de tal manera que conformen círculos concéntricos, donde los de adentro del círculo miren a los de afuera
- b) Preguntar a los participantes para que identifiquen un problema que consideren importante en sus actividades cotidianas.
- c) Indique a los participantes que tomen asiento en los lugares de cada círculo. Los que se encuentren en la parte interior del círculo serán los que planteen soluciones y los que se encuentren mirando al centro del círculo presentaran sus problemas. Cada para de personas tiene tres minutos para presentar problemas y soluciones.
- d) Cada tres minutos los presentadores de problemas rotan una silla en el círculo exterior, de tal manera que los que dan soluciones tienen un nuevo caso.
- e) Se repite la circulación hasta que se cierra el círculo de participantes y luego se da 2 minutos para que cada persona que recomendó soluciones anote los problemas y las soluciones.
- f) Luego se cambian los roles cambiando las posiciones y se procede de la misma manera.
- g) Se ponen en discusión general los resultados.

### **Notas:**

Esta técnica puede relevar problemas muy importantes y de manera más personalizada sacar criterios de solución. Se pueden priorizar colectivamente problemas y soluciones.

## 8.2 BIBLIOGRAFÍA

- Alburquerque, Francisco (2002) "Guía para agentes de Desarrollo Económico Territorial". Instituto de Desarrollo Regional (Fundación Universitaria). Sevilla
- Alburquerque, Francisco (1999) "Manual del agente de Desarrollo Local". Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios. La Paz-Bolivia.
- Alburquerque, Francisco (1997) "Fomento Productivo Municipal y Gestión del Desarrollo Económico Social". ILPES. Santiago de Chile
- Alburquerque, Francisco (1997). "Metodología para el Desarrollo Económico Local". ILPES. Santiago de Chile.
- Alcalde, Ana Rosa. (2004). (Documento Borrador). "Planificación, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación para el desarrollo en el área de educación". AECI.
- Boisier, Sergio (2000). "Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando?". En Estudios Sociales 103, C.P.U. Santiago de Chile.
- Boiser, Sergio (1996). "Modernidad y Territorio". (3ra. Ed.), ILPES. Santiago de Chile.
- Chevallier Jacques (2004). "Curso de Capacitación en técnicas del Sistema de Análisis Social". IDRC. Ottawa.
- Comisión de las Comunidades Europeas (1993). "Manual: Gestión del Ciclo de un Proyecto". Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas.
- Coraggio José Luis. (2000). "Desarrollo Local y Municipios Productivos". En Cuarta Jornada del Foro Municipal de Salud. Municipalidad de Vicente López. Buenos Aires.
- Coraggio José Luis (1996). "La agenda del Desarrollo Local". Ponencia presentada en el Seminario sobre "Desarrollo Local, democracia y ciudadanía". Centro de Participación Popular. Montevideo.
- De Mattos, Carlos (1999). "Nuevas Estrategias empresariales y mutaciones territoriales en los procesos de reestructuración de América Latina". En revista Paraguaya de Sociología No. 29 (mayo-agosto). Asunción.
- De Mattos, Carlos (1998). "Nuevas Teorías del Crecimiento Económico: Una lectura desde la perspectiva de los Territorios de la Periferia". En Dossier de la Maestría de Municipios y Desarrollo Local. Comp. UMSS-CEBEM. La Paz-Bolivia.
- Gallicchio, Enrique (2002). "La Agenda Latinoamericana del Desarrollo Local, sus retos y desafíos". Guatemala.
- Gallicchio, Enrique (2003). "El Desarrollo Económico Local: Estrategia Económica y de construcción de Capital Social". CLAEH. Montevideo.

Libero, van Hemelryck (2002) "El enfoque sistémico del Desarrollo Económico Local". En Seminario Taller de Desarrollo Económico Local. Montevideo.

Lombarda Mario (1998). "Teoría del Ordenamiento Territorial". En Dossier de la Maestría de Municipios y Desarrollo Local. Comp. UMSS-CEBEM. La Paz-Bolivia.

Ministerio de Asuntos Exteriores. (2000). "Metodología de la Gestión de proyectos de la Cooperación Española". Agencia Española de Cooperación Internacional. Madrid.

Mondain Jean-François. (1995). "Diagnóstico rápido para el desarrollo agrícola". CICDA. La Paz-Bolivia

Rojas, Luis (1999) "Modelo de Intervención para la Promoción Municipal del Desarrollo Económico Local". OIT-MITINCI-SWISSCONTACT-INICAM. Lima.

Schejtman, Alexander, Berdegué Julio (2003). "Desarrollo Territorial Rural". FIDA-BID. Santiago de Chile.

Sforzi Fabio. (1999). "La teoría Marshalliana para explicar el Desarrollo Local". En Manual de Desarrollo Local. Ayuntamiento de Gijón. Gijón-España.

Vázquez Barquero, Antonio. (2000). "Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual". Universidad Autónoma de Madrid. Santiago de Chile.

Vázquez Barquero, Antonio. (1999). "La política del Desarrollo Local en Europa". En Manual de Desarrollo Local. Ayuntamiento de Gijón. Gijón-España.

Winchester, Lucy y Gallicchio (Ed.), (2003) Territorio Local y Desarrollo. Experiencias en Chile y Uruguay. Ediciones SUR, Santiago de Chile.