

**Diplomado
Gestión del Desarrollo
Económico Local
(Incluye cursos I-IX en CD)**



**CENTRO GVAMAN
POMA DE AYALA**

**Guía de motivación y de
desarrollo de iniciativas**

**Samuel Machacuay Romero
Ángel Elías Paullo Nina**

Cusco 2011

Contenido

Presentación	2
Contenido	3
1. Sustento del diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local	5
1.1. Justificación	6
1.2. Objetivos pedagógicos del programa de formación	7
1.3. Estructura del diplomado como programa de formación	7
2. Lectura motivadora	
Enfoque y estrategia de Desarrollo Económico Local. Francisco Albuquerque	9
3. Identificación y ejecución de iniciativas de Desarrollo Económico Local	20
3.1. Objetivos	22
3.2. Definiendo una iniciativa de Desarrollo Económico Local	22
3.3. El aprendizaje desde la práctica	27
3.4. Orientaciones de la iniciativa	36
3.5. Índice de contenidos de la monografía	52
3.6. Articulación entre el contenido de la monografía y las orientaciones de cada curso	54

Presentación

La presente *Guía de motivación y de desarrollo de iniciativas* busca que el lector tenga un marco de referencia del conjunto del diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local previo al desarrollo de los siguientes nueve cursos, conozca los objetivos del programa de formación y, a su vez, pueda entender la articulación de los contenidos de cada curso o módulo con la aplicación práctica que hemos denominado como “iniciativa de Desarrollo Económico Local”, cuyas orientaciones para su ejecución exponemos en este documento.

Esta guía consta de tres apartados: el primero sustenta la necesidad del programa de formación y los contenidos y objetivos que persigue el mismo; el segundo apartado presenta una lectura motivadora consistente en un texto elaborado por Francisco Alburquerque, consultor internacional considerado por muchos como el padre del Desarrollo Económico Local, quien tuvo la deferencia de autorizar el uso de tal documento en nuestro programa de formación, es decir, en el presente diplomado. Finalmente, en el tercer apartado se desarrollan los lineamientos para la identificación y ejecución de iniciativas de Desarrollo Económico Local, las cuales son un eje importante del presente programa formativo.

Agradecimientos

Esta publicación es posible gracias a la metodología y contenidos desarrollados en cuatro ediciones del diplomado en “Gestión del Desarrollo Económico Local”, las mismas que fueron implementadas con el respaldo académico de la Universidad Católica Sedes Sapientiae. La primera edición de estos diplomados se realizó el año 2006 en alianza con la Escuela Mayor de Gestión Municipal en el marco del Programa de Capacitación para el Proceso de Descentralización (CAPRODES), implementado por la Presidencia del Consejo de Ministros y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

La metodología que viene orientando la intervención del Centro Guaman Poma y la de una importante red de agentes públicos y privados, entre los cuales destacan las municipalidades, ha sido la base primordial para el desarrollo de los programas de formación y por ende de esta publicación. Queremos agradecer a Luis Rojas Morán y a Samuel Machacuay Romero por su aporte al enfoque que sustenta esta propuesta. También la valiosa colaboración del equipo del Observatorio de Desarrollo Territorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, liderado por su director Guido Maggi Poisetti. También expresamos nuestro agradecimiento a los autores de cada uno de los módulos. Sus importantes aportes han enriquecido enormemente esta publicación, que no hubiera sido posible sin la cooperación de entidades como la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo y la Fundación Social Universal, que vienen colaborando desde el año 2007 con nuestro esfuerzo por facilitar la implementación de procesos de desarrollo económico desde los gobiernos locales.

Sustento del diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local

Contenido

1. Sustento del diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local
 - 1.1. Justificación
 - 1.2. Objetivos pedagógicos del programa de formación
 - 1.2.1. Objetivo general
 - 1.2.2. Objetivos específicos
 - 1.3. Estructura del diplomado como programa de formación

1.1. Justificación

En un mundo altamente competitivo y globalizado y con permanentes procesos de cambio, el Desarrollo Económico Local cobra cada vez mayor relevancia. Por ello, los gobiernos locales y regionales han comenzado a orientar sus intervenciones, estrategias y políticas hacia el surgimiento de iniciativas económicas locales, actuando desde el espacio local con una perspectiva global.

El Centro Guaman Poma de Ayala, como institución de la sociedad civil, acompaña procesos de desarrollo y busca incidir en políticas públicas para que la sociedad en su conjunto acceda a oportunidades que le permitan alcanzar una vida digna. En este sentido, la institución asume el compromiso de aportar a la construcción de una sociedad más inclusiva, justa y equitativa a través del fortalecimiento de la democracia y el desarrollo de capacidades tanto de actores sociales y políticos como de funcionarios públicos de nivel local y regional.

Por ello, desde el año 2006 y a través del Programa de Desarrollo Económico, el Centro Guaman Poma de Ayala viene desarrollando diplomados en Gestión del Desarrollo Económico Local con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de las capacidades de gestión de los gobiernos locales y regionales en la promoción del desarrollo económico territorial. Estos diplomados se desarrollan en la modalidad presencial.

En base a las opiniones brindadas por alumnos, tutores y expertos, se planteó la necesidad de elaborar las diez publicaciones que se inician con este documento, recogiendo los contenidos de los cursos desarrollados en el diplomado mencionado a lo largo de estos años e incorporando, al mismo tiempo, la experiencia de nuestra institución durante una década en la promoción y acompañamiento de procesos de desarrollo económico impulsados desde diferentes municipalidades de la Región Cusco.

El programa de formación se fundamenta en la filosofía de “aprender haciendo”. En este sentido, debe entenderse que su propósito central es la implementación de una iniciativa o aplicación práctica de desarrollo económico en los territorios de los cuales provienen los participantes de los programas de formación. Así, la presente publicación pretende que los participantes en nuestro diplomado entiendan la metodología y los procesos necesarios para la puesta en marcha de tales iniciativas de Desarrollo Económico Local, asumiendo su importancia como parte del programa de formación planteado.

Esta guía está dirigida a los participantes del diplomado, quiénes son, fundamentalmente, autoridades (alcaldes y regidores), funcionarios y trabajadores de municipalidades provinciales y distritales que tienen responsabilidad en la gestión del Desarrollo Económico Local.

Si bien el diplomado está dirigido principalmente a los colectivos antes mencionados, al igual que la presente publicación, consideramos que muchos de sus contenidos pueden ser de utilidad también para directivos, funcionarios y trabajadores de otros niveles de gobierno, como el regional y el nacional.

También creemos que será de utilidad para directivos y profesionales del sector privado y para profesionales independientes inmersos en procesos de desarrollo.

1.2. Objetivos pedagógicos del programa de formación

1.2.1. Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de gestión de los gobiernos locales y regionales en la promoción del Desarrollo Económico Local a través de la formación de sus cuadros políticos y técnicos.

1.2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar conocimientos y capacidades en los participantes para acompañar procesos de Desarrollo Económico Local impulsados desde los gobiernos locales y regionales.
- Transferir enfoques, metodologías e instrumentos para el diseño y puesta en marcha de políticas de promoción del Desarrollo Económico Local.
- Brindar los lineamientos y el marco referencial para la implementación de las iniciativas de Desarrollo Económico Local que los lectores identifiquen con apoyo de este documento.

1.3. Estructura del diplomado como programa de formación

El programa consta de los siguientes nueve cursos a los que acompaña la presente guía:

- I. Las municipalidades y el Desarrollo Económico Local
- II. Las redes y el Desarrollo Económico Local
- III. La competitividad y el Desarrollo Económico Local
- IV. Planificación del Desarrollo Económico Local I. El marco de la planificación

V. Planificación del Desarrollo Económico Local II. La gestión de la información

VI. Planificación del Desarrollo Económico Local III. Planes y monitoreo

VII. Financiamiento para el Desarrollo Económico Local

VIII. Capitalización para el Desarrollo Económico Local

IX. Gerencia del Desarrollo Económico Local

2. Lectura motivadora Enfoque y estrategia de Desarrollo Económico Local

Francisco Alburquerque

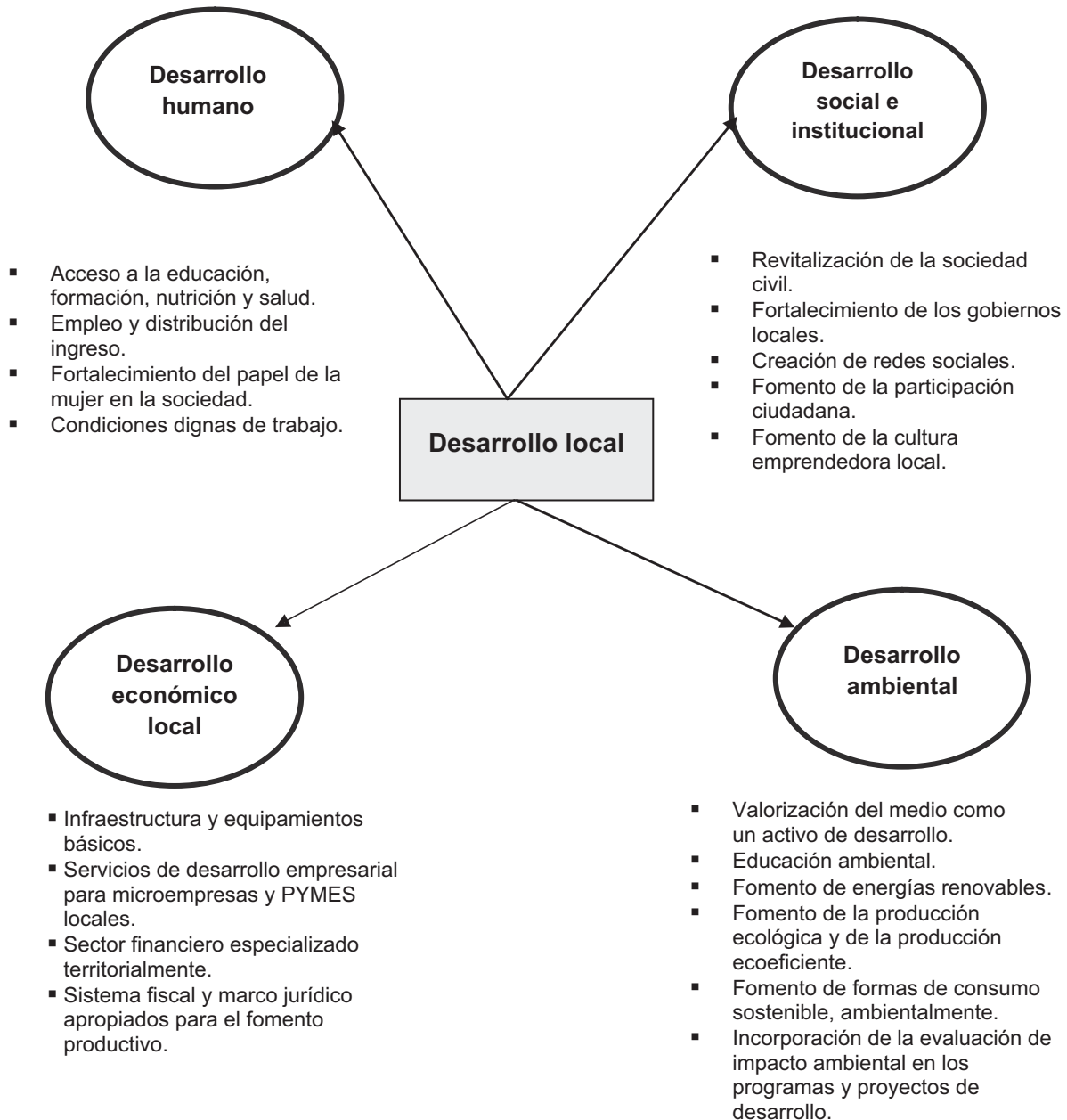
Consultor internacional en Desarrollo Económico Local

El término “desarrollo local” es utilizado, a menudo, de forma ambigua. A veces por desarrollo local se entiende el desarrollo de un ámbito territorial reducido, como puede ser el desarrollo de un municipio o de una localidad. Otras veces se utiliza para resaltar el tipo de desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio. En otras ocasiones hay quien lo presenta como una forma alternativa al tipo de desarrollo concebido de forma centralista en la toma de decisiones. En realidad, todas estas formas de presentar el desarrollo local requieren matizaciones importantes:

- ❑ Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local incluye el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos que explican la eficiencia productiva y la competitividad del mismo, razón por la cual no está delimitado por las fronteras político-administrativas de un municipio o departamento, sino que posee su propia delimitación socioeconómica, según las vinculaciones productivas y de empleo, lo cual puede incluir, a veces, partes del territorio de diferentes municipios o de distintos departamentos, existiendo también situaciones de carácter transfronterizo.
- ❑ Desarrollo local no es solo desarrollo endógeno. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida por los actores territoriales.
- ❑ El desarrollo local es un enfoque territorial y ascendente (“abajo-arriba”), pero debe buscar también intervenciones y colaboración desde los restantes niveles territoriales de la administración del Estado a fin de facilitar el logro de los objetivos de desarrollo local. Se precisa, pues, una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de carácter descendente (“arriba-abajo”) son también importantes para el enfoque del desarrollo local.
- ❑ Asimismo, hay que añadir que el “desarrollo local” no se limita exclusivamente al “desarrollo económico local”. Se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo.

Como se aprecia en el gráfico 1, el desarrollo territorial se compone de diferentes dimensiones básicas, que se refieren al desarrollo económico local, el desarrollo humano, el desarrollo social e institucional y el desarrollo ambiental.

Gráfico 1.
Dimensiones del desarrollo local



Dentro del desarrollo económico local destacan, entre otros elementos, la dotación de infraestructuras y equipamientos básicos, la oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial para el fomento de las microempresas y pequeñas y medianas empresas, la existencia de un sector financiero involucrado con las estrategias de desarrollo territorial y un sistema fiscal y un marco jurídico y reglamentario apropiados para el fomento del desarrollo productivo y el empleo local.

Por otra parte, las condiciones de desarrollo económico deben llevarse a cabo en coherencia con la sustentabilidad ambiental de las actividades productivas y de consumo, fomentando las formas de producción y consumo sustentables ambientalmente, así como los procesos de producción ecoeficientes y el uso de energías renovables, en la convicción de que ello supone añadir condiciones de competitividad superior a los productos y procesos productivos locales. Del mismo modo, ello implica incorporar la evaluación de impacto ambiental en los programas y proyectos de desarrollo local, divulgando la educación ambiental entre empresarios, trabajadores y sociedad civil.

Esto obliga a un esfuerzo adicional importante en el ámbito del desarrollo social e institucional, a fin de alentar la participación de la ciudadanía, fortalecer los gobiernos locales, fomentar la cultura emprendedora local y promover la creación de redes sociales y empresariales en el territorio.

Para ello es necesario asegurar también condiciones de desarrollo humano, es decir, realizar las oportunas inversiones y esfuerzos para garantizar el acceso a la educación y formación permanente de los recursos humanos, así como a los programas de salud y nutrición, fortalecer el papel de la mujer en la sociedad, fijar condiciones dignas de trabajo, incorporar políticas activas para el empleo y promover la mejora en la distribución del ingreso.

Una vez hecha –con una finalidad esencialmente pedagógica– la distinción conceptual de las diferentes dimensiones del desarrollo local hay que insistir, sin embargo, en que el enfoque del desarrollo económico local incorpora de forma integrada todas estas dimensiones y no responde únicamente a la dimensión económica. Ya hemos explicado que dichas actuaciones suceden en un contexto territorial que integra las citadas dimensiones y los actores que les dan vida en los diferentes ámbitos locales. Esta es la explicación de que, en ocasiones, se utilicen de forma indistinta las expresiones “desarrollo local” o “desarrollo económico local”.

Las visiones convencionales sobre el desarrollo económico han compartido durante mucho tiempo la convicción de que el logro del mismo seguía una secuencia caracterizada fundamentalmente

por los avances en la industrialización, la terciarización y la urbanización en las diferentes economías y sociedades. De este modo, las estrategias de desarrollo basadas en la gran empresa y la concentración económica y urbana pasaron a ser consideradas como un indicador habitual del logro del mismo. La fortaleza de estas convicciones, reiteradas de forma acrítica a través de las instituciones de enseñanza de la economía o de los principales medios de comunicación, ha ayudado a mantener esta percepción predominante sobre el desarrollo económico, el cual siempre ha mostrado, sin embargo, diferentes formas y trayectorias de expresión en la historia económica (Piore y Sabel 1990).

En efecto, es preciso subrayar que la estrategia de desarrollo concentrador no es la única existente ni la única posible, ya que también tienen una importancia decisiva, sobre todo en términos de empleo e ingreso de la población en diferentes ámbitos territoriales, las estrategias de desarrollo “desde abajo”, sustentadas por factores no solamente económicos, sino sociales, culturales e institucionales. Generalmente, este tipo de desarrollo económico de carácter local, basado en una utilización de recursos endógenos y llevado adelante por empresas pequeñas, ha ido surgiendo sin demasiado o ningún respaldo político-administrativo desde las instancias centrales de la administración pública. El surgimiento de estas “iniciativas de desarrollo económico local” ha dependido esencialmente de los agentes territoriales, mediante la concertación de esfuerzos diversos (Vázquez Barquero 1988).

Naturalmente, el respaldo de los actores públicos territoriales y la convicción de que se debe desempeñar un papel relevante en el fomento económico territorial son factores decisivos en estas iniciativas de desarrollo económico local, para las cuales es fundamental la concertación estratégica entre los actores socioeconómicos locales (gobiernos provinciales y municipales, asociaciones de empresarios, entidades financieras, centros de consultoría para empresas, universidades e institutos de I+D¹, entre otros), a fin de asegurar la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizativas en el tejido empresarial de cada territorio.

El logro de los equilibrios macroeconómicos no garantiza por sí solo el desarrollo económico. Ello depende, fundamentalmente, de la capacidad para introducir innovaciones tecnológicas, gerenciales y organizativas en el nivel micro de la actividad productiva y en el tejido empresarial de cada ámbito territorial, lo cual requiere concertar actuaciones a nivel meso, a fin de abrir los espacios de concertación estratégica y construir la institucionalidad apropiada (nivel meta) que sustente la estrategia

¹ Investigación y desarrollo (nota de edición).

de desarrollo económico local (Esser y otros, 1996). El impulso de los procesos de descentralización política debe facilitar la identificación y fomento de iniciativas de carácter empresarial e institucional, ya que de ello depende la difusión de las innovaciones productivas y la generación de empleo, factores decisivos para el logro de los objetivos de equidad social y disminución de la pobreza.

En resumen, para impulsar el desarrollo económico con generación de empleo productivo, equidad social y sustentabilidad ambiental es imperativo un diseño mixto de políticas en el cual, junto a las medidas encaminadas al logro de los principales equilibrios macroeconómicos y el fomento de las exportaciones, deben impulsarse también políticas complementarias de carácter territorial destinadas a identificar y fomentar las potencialidades productivas y de empleo existentes, tarea en la cual los gobiernos territoriales pueden desempeñar un papel decisivo como animadores y facilitadores de la creación de las instituciones apropiadas. Naturalmente, esto obliga a insistir en las nuevas funciones que deben desempeñar las administraciones públicas territoriales a fin de concertar con los agentes socioeconómicos locales la construcción de los entornos institucionales favorecedores del fomento productivo y empresarial y, de ese modo, asegurar el acceso a los servicios de desarrollo empresarial para las microempresas y pequeñas y medianas empresas locales, las cuales constituyen una parte muy relevante del tejido empresarial en cualquier país. Al mismo tiempo, se requiere una actuación paralela desde el lado del mercado de trabajo local, a fin de fortalecer la “empleabilidad” de los recursos humanos.

Así pues, tal como se resume en la tabla 1, mientras en las teorías y políticas del desarrollo “desde arriba” se destaca que el crecimiento cuantitativo y la maximización del producto interno bruto son las guías del desarrollo, en las estrategias de desarrollo económico local se aprecia un interés y preocupación por la satisfacción de las necesidades básicas, la mejora del empleo, ingreso y calidad de vida, así como la valorización de la base de recursos naturales, el medio ambiente y el patrimonio cultural local.

Tabla 1.

Diferencias entre los enfoques de desarrollo convencionales y el enfoque del desarrollo territorial

Enfoque convencional del desarrollo económico	Enfoque del desarrollo territorial
<p>Importancia del crecimiento económico cuantitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maximización de la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto. - La generación de empleo se hace depender del ritmo de crecimiento económico. 	<p>Importancia de la gente, los territorios y la gobernanza:</p> <p>Satisfacción de las necesidades básicas de la población (promoción de emprendimientos productivos para atención de necesidades básicas). Mejora del empleo y de las relaciones laborales (políticas activas de empleo). Acceso a los activos productivos (tierra, crédito, formación, información, etc.). Mejora de la distribución del ingreso. Sustentabilidad ambiental. Calidad de vida.</p>
<p>Importancia destacada de los aportes externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversiones extranjeras. - Ayuda exterior. - Fondos de compensación territorial y subsidios sociales. 	<p>Estrategias orientadas fundamentalmente (aunque no exclusivamente) a la utilización de recursos endógenos:</p> <p>Articulación de los sistemas productivos locales. Mayor vinculación del tejido empresarial a través de redes y cadenas productivas. Fomento de la creación de nuevas empresas. Control mayor del proceso de desarrollo por parte de los actores sociales locales.</p>
<p>Difusión del crecimiento económico a partir del dinamismo de los núcleos centrales.</p>	<p>Impulso de iniciativas de desarrollo económico local mediante el fortalecimiento de los gobiernos locales y el diseño territorial de las políticas de innovación, fomento productivo y empleo.</p>

Del mismo modo, frente a las estrategias basadas en el apoyo financiero y tecnológico externo se destaca la importancia del esfuerzo endógeno de articulación del tejido productivo local, la potenciación de los recursos propios, el involucramiento de las entidades financieras locales y, en suma, la adaptación de innovaciones tecnológicas, organizativas y ambientales en la base territorial, con un control mayor de los procesos de desarrollo por parte de los actores locales o, dicho en otros términos, con un grado muy superior de gobernanza territorial.

El enfoque del desarrollo local trata, pues, de impulsar la participación de los diferentes actores territoriales, incorporando la necesidad de alcanzar una visión común que permita orientar el despliegue de actividades productivas en cada ámbito local, considerando no solamente los aspectos económicos sino los aspectos sociales, institucionales, ambientales y culturales.

Con ello se trata de difundir territorialmente las innovaciones productivas e incrementar las posibilidades de aprovechar los recursos locales así como las oportunidades de dinamismo externo existentes. Todo ello supone, asimismo, una respuesta a las tesis que confían en la difusión del crecimiento económico a partir de las grandes empresas y aglomeraciones urbanas. Este tipo de crecimiento predominante, de carácter concentrador, posee elementos que alientan la heterogeneidad social, territorial y empresarial. Por ello, resulta obligada una actuación concertada de los diferentes actores sociales en favor del despliegue de estrategias más integrales de desarrollo orientadas a garantizar el empleo productivo, la cohesión social y la subsistencia digna de la mayoría de la población.

De este modo, el enfoque del desarrollo económico territorial cuestiona la simplificación que a menudo se hace de la complejidad y heterogeneidad de la realidad socioeconómica y empresarial, subrayando la necesidad de incorporar a los actores económicos y sociales en los respectivos ámbitos territoriales donde estos trabajan y viven.

Las estrategias de desarrollo económico local conciben, pues, el territorio como un agente de transformación social y no únicamente como simple espacio o soporte funcional del despliegue de actividades. El territorio socialmente organizado y sus rasgos sociales, ambientales, culturales e históricos propios son aspectos muy importantes desde la perspectiva del desarrollo local. Igualmente, la sociedad local no se adapta de forma pasiva a los grandes procesos y transformaciones existentes, sino que despliega iniciativas propias, a partir de sus particularidades territoriales en los diferentes niveles, económico, político, ambiental, social y cultural.

Se reitera, pues, que en el nivel territorial existe un conjunto de recursos locales (naturales, humanos, institucionales, económicos, culturales), que componen su potencial de desarrollo endógeno. Para su identificación hay que disponer de la información suficiente sobre aspectos sustantivos del tejido empresarial y el entorno territorial tales como, entre otros:

- ❑ Censo de establecimientos o unidades productivas y su localización territorial.
- ❑ Eslabonamientos productivos entre las empresas e instituciones vinculadas en los agrupamientos de empresas más significativos del perfil productivo territorial.
- ❑ Delimitación del mercado de trabajo local.
- ❑ Inventario de recursos naturales y ambientales.

- ❑ Grado de vinculación entre el sistema de formación de los recursos humanos y las necesidades productivas locales.
- ❑ Oferta de servicios de capacitación empresarial y tecnológica y sistema territorial de investigación y desarrollo para la innovación local (I+D+i²).
- ❑ Estructura social y política.
- ❑ Gestión pública territorial (local y regional).
- ❑ Capital social y gobernanza territorial.
- ❑ Patrimonio cultural y rasgos de la cultura local.
- ❑ Organizaciones representativas de empresarios y trabajadores.

Los poderes públicos locales deben concertar con los agentes empresariales privados y las instituciones locales la forma más apropiada para facilitar conjuntamente la recopilación sistemática de esta información a través de observatorios locales y sistemas territoriales de información estratégica. De este modo, las municipalidades y los gobiernos provinciales o regionales pueden situarse, conjuntamente con el sector privado empresarial y el sector de conocimiento (universidades, centros de I+D), como agentes animadores de una concertación territorial por el desarrollo productivo y el empleo en sus ámbitos territoriales, partiendo de esta colaboración en la recolección de la información estratégica para el desarrollo económico local.

La existencia de capacidad empresarial innovadora a nivel local es, como señala Vázquez Barquero (1988), un elemento decisivo para el proceso de desarrollo y la movilización de los recursos endógenos. Pero, por lo general, la carencia de este componente fundamental para el desarrollo obliga a su construcción social. De ahí la necesidad de estimular las actitudes creativas e innovadoras desde la base misma del sistema educativo en relación con los aspectos específicos del territorio.

Como puede verse, no hay recetas fijas en la búsqueda del desarrollo económico local. Pero, en todo caso, ello exige la definición de una nueva agenda de actuaciones concertadas entre el sector público, el sector empresarial y el conjunto de la sociedad civil territorial (trabajadores, entidades financieras, universidades regionales, centros de consultoría e investigación científica, organizaciones

² Investigación, desarrollo e innovación (nota de edición).

no gubernamentales de desarrollo, entre otros), en la cual la elaboración de la estrategia de desarrollo se visualice como una tarea colectiva de interés común orientada a la generación de oportunidades productivas, de empleo y de ingreso para elevar el nivel y la calidad de vida de la población en cada territorio.

El desarrollo económico local puede definirse, por tanto, como un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común y aprovechando los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo digno y estimular la actividad económica. (Rodríguez-Pose 2002)

Dicho en otras palabras, el desarrollo local es un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local y en el cual pueden distinguirse varias dimensiones:

- A. Económica,** en la cual los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.
- B. Formación de recursos humanos,** en la que los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.
- C. Sociocultural e institucional,** en la que los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.
- D. Político-administrativa,** en la que la gestión local y regional facilitan la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de “entornos innovadores” favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- E. Ambiental,** que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo ambientalmente sustentable.

Bibliografía

AGHÓN, G; F. ALBURQUERQUE y P. CORTÉS

2001 *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo*. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ.

ESSER, K; W. HILLEBRAND; D. MESSNER y J. MEYER-STAMER

1996 "Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política". En: *Revista de la CEPAL*, N° 59, Santiago de Chile.

OIT, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

2008 *Guía de promotores de desarrollo económico local y empleo*. Turín: Centro de Formación Internacional de la OIT.

PIORE, Michael y Charles SABEL

1990 *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Universidad.

RODRÍGUEZ-POSE, Andrés

2002 *El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de desarrollo económico local en un mundo globalizado*. Ginebra: Local Economic Development Programme-OIT.

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio

1988 *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Ediciones Pirámide.

1993 *Política económica local*. Madrid: Ediciones Pirámide.

2005 *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch ed.

3. Identificación y ejecución de iniciativas de Desarrollo Económico Local

3. Identificación y ejecución de iniciativas de Desarrollo Económico Local
 - 3.1. Objetivos
 - 3.2. Definiendo una iniciativa de Desarrollo Económico Local
 - 3.2.1. ¿Qué es una iniciativa?
 - 3.2.2. ¿Quiénes participan en la implementación de la iniciativa?
 - 3.2.3. ¿Cuánto tiempo de duración tiene la iniciativa?
 - 3.2.4. ¿Cuáles son las condiciones que deben cumplir las iniciativas para su implementación?
 - 3.2.5. ¿Cuáles son los criterios para conformar el grupo de la iniciativa?
 - 3.2.6. ¿Cómo es el proceso de implementación de la iniciativa?
 - 3.2.7. ¿Cómo debe asignarse el nombre a la iniciativa?
 - 3.2.8. ¿Qué se entiende por monografía de la iniciativa?
 - 3.2.9. Presentación y sustentación de los trabajos
 - 3.2.10. ¿Cuáles son las obligaciones de los participantes de la iniciativa?
 - 3.2.11. Casos especiales
 - 3.3. El aprendizaje desde la práctica
 - 3.3.1. Aspectos relacionados al aprendizaje desde la práctica
 - 3.3.2. El proceso de aprendizaje desde la práctica
 - 3.3.3. Las iniciativas de Desarrollo Económico Local como parte del proceso de formación
 - 3.4. Orientaciones de la iniciativa
 - 3.4.1. Trabajo para realizar luego del curso I. Marco de la iniciativa

- 3.4.2. Trabajo para realizar luego del curso II. Las redes y el Desarrollo Económico Local
- 3.4.3. Trabajo para realizar luego del curso III. Competitividad y Desarrollo Económico Local
- 3.4.4. Trabajo para realizar luego del curso IV. Planificación del Desarrollo Económico Local I. El marco de la planificación
- 3.4.5. Trabajo para realizar luego del curso V. La planificación del Desarrollo Económico Local II. La gestión de la información
- 3.4.6. Trabajo para realizar luego del curso VI. La planificación del Desarrollo Económico Local III. Planeamiento y monitoreo
- 3.4.7. Trabajo para realizar luego del curso VII. Financiamiento para el Desarrollo Económico Local
- 3.4.8. Trabajo para realizar luego del curso VIII. Capitalización para el Desarrollo Económico Local
- 3.5. Índice de contenidos de la monografía
- 3.6. Articulación entre el contenido de la monografía y las orientaciones de cada curso

Esta tercera parte del documento tiene como propósito que los participantes revisen, mejoren y planifiquen la ejecución de iniciativas de Desarrollo Económico Local.

La identificación y ejecución de iniciativas de Desarrollo Económico Local consta de seis apartados. El primero establece los objetivos de la iniciativa; el segundo expone y define una iniciativa de Desarrollo Económico Local; el tercero expone conceptos referidos a los procesos de aprendizaje desde la práctica, pilar de la propuesta formativa; el cuarto apartado presenta las orientaciones para la implementación de las iniciativas, desagregadas por curso; el quinto establece el índice de la monografía, es decir, del documento que sistematiza la iniciativa; y, finalmente, el sexto apartado muestra la articulación entre el contenido de la monografía y las orientaciones de cada curso.

3.1. Objetivos

Objetivo general

Identificar y planificar la ejecución de una iniciativa de Desarrollo Económico Local como componente importante del programa de formación.

Objetivos específicos

- Reconocer el proceso de aprendizaje desde la práctica, asumiendo la importancia de la ejecución de iniciativas de Desarrollo Económico Local en el marco del programa de formación.
- Definir iniciativas viables de Desarrollo Económico Local y establecer sus planes de ejecución.
- Establecer las orientaciones generales y específicas para la implementación de iniciativas de Desarrollo Económico Local y su posterior sistematización en una monografía.

3.2. Definiendo una iniciativa de Desarrollo Económico Local

3.2.1 ¿Qué es una iniciativa?

Para fines del programa formativo, una iniciativa representa un caso práctico de promoción del Desarrollo Económico Local –el cual puede ser nuevo o estar en marcha– en el que se involucran con determinación y protagonismo los lectores o un conjunto de participantes del diplomado o programa de formación.

La iniciativa de promoción puede referirse a cualquier sector o actividad económica y en la misma deben involucrarse necesariamente los conductores o propietarios de negocios y los funcionarios de una determinada municipalidad o de otro nivel de gobierno.

Involucrados en tal iniciativa, los participantes del programa de formación son parte de los procesos de planificación y ejecución de sus actividades; el grado de intensidad de tales procesos dependerá de la relación que tengan con la municipalidad y de la iniciativa concreta.

Lo más importante es que, en torno a tal iniciativa, los participantes del programa formativo desarrollen planificadamente un proceso de reflexión y aprendizaje desde la práctica, contando para ello con el apoyo de docentes y tutores.

Se trata de incentivar en los participantes la reflexión y el aprendizaje desde la práctica, a través de una experiencia concreta de aplicación de los conocimientos que van desarrollando a lo largo de todos los cursos.

3.2.2. ¿Quiénes participan en la implementación de la iniciativa?

- Los miembros del grupo de iniciativa conformado durante el programa de formación.
- Los beneficiarios directos de la iniciativa, los cuales pueden ser tanto la propia población como los empresarios que producen un bien o desarrollan un servicio o un eje estratégico (por ejemplo, turismo, mercados de abastos, etc.)
- Los funcionarios y autoridades de la municipalidad o de otra institución pública que esté involucrada en la iniciativa.
- Los directivos y funcionarios de otras entidades privadas

3.2.3. ¿Cuánto tiempo de duración tiene la iniciativa?

La implementación de la iniciativa en el marco del programa de formación contemplará un periodo que no debe ser menor de siete meses y que debe tener un máximo de ejecución de diez meses. En este tiempo se planificarán y ejecutarán acciones que permitan implementar la iniciativa, alcanzando por lo menos algunos resultados de corto plazo.

Es importante señalar que las iniciativas pueden estar en marcha y que también pueden ser iniciativas nuevas. En este último caso se recomienda analizar con detenimiento las reales posibilidades de involucrar a la municipalidad respectiva.

3.2.4. ¿Cuáles son las condiciones que deben cumplir las iniciativas para su implementación?

Para fines del programa formativo las condiciones que deben considerar las iniciativas son las siguientes:

- A. Enmarcarse o concentrarse en un subsector o eje estratégico económico de un municipio.
- B. Existencia de participación directa o liderazgo por parte de los integrantes del grupo de participantes del programa.
- C. Encontrarse en el marco de las prioridades y acciones que desarrolla una determinada municipalidad.
- D. Preferentemente, que los destinatarios de la iniciativa hayan desarrollado algunas acciones en torno a la actividad económica elegida.

3.2.5. ¿Cuáles son los criterios para conformar el grupo de la iniciativa?

- A. Cercanía geográfica o posibilidad de desplazamiento al área donde se desarrolla.
- B. Responsabilidad directa en la municipalidad de uno o más participantes del grupo (como funcionario o autoridad) o en la institución que facilite el proceso de implementación de la iniciativa.
- C. Conocimiento o contactos previos de algún integrante del grupo con los conductores de negocio del subsector económico que se promueve.

3.2.6. ¿Cómo es el proceso de implementación de la iniciativa?

- A. Durante el primer curso se conforman los grupos y se reciben orientaciones sobre los pasos a dar para organizar la acción y la reflexión del grupo en torno al logro de una definición precisa de la iniciativa, empleando los contenidos desarrollados en clase.
- B. Luego del primer curso, los participantes de cada grupo reciben apoyo a través del tutor que se les haya asignado, el mismo que será presencial y, si se requiere, a distancia.

- C. En el seminario, establecido como parte del diplomado, se realiza la primera revisión plenaria de los avances sobre la definición de la iniciativa y se elabora o precisa su plan de ejecución.
- D. En adelante y hasta concluir la iniciativa, en cada curso los participantes reciben orientaciones para avanzar con el proceso de reflexión y aplicación de los conocimientos que van desarrollando en torno a la iniciativa. Entre curso y curso reciben el apoyo de los tutores.
- E. La monografía, entendida como la sistematización de la iniciativa y prevista como requisito para la graduación, se irá desarrollando paulatinamente según el avance tanto de los cursos como de la ejecución de la iniciativa.
- F. Está previsto que a lo largo de los diferentes cursos se realice la revisión plenaria de los avances.
- G. La tutoría se desarrollará sobre la base de un cronograma específico de acompañamiento. Es responsabilidad de los participantes asistir puntualmente a las citas previstas. La modalidad y oportunidad de las consultas a distancia se organizará directamente con los tutores.

3.2.7. ¿Cómo debe asignarse el nombre a la iniciativa?

El nombre del caso práctico debe describir de manera clara y precisa lo que se pretende conseguir o lograr con la intervención en el subsector elegido. Para ello se debe evitar plantear nombres ambiguos, extensos, generales o que no describan lo que se quiere lograr.

3.2.8 ¿Qué se entiende por monografía de la iniciativa?

La monografía es un documento que recoge de manera clara, precisa y ordenada todas las acciones desarrolladas de manera sistemática en torno a la iniciativa, incluyendo los enfoques y métodos empleados, el análisis de la información recogida, los resultados alcanzados, las conclusiones obtenidas y, sobre todo, las lecciones elaboradas a partir de la práctica.

Los contenidos de la monografía se desarrollarán respetando el esquema que define el programa de formación. Su elaboración es procesal y se va desarrollando a lo largo del programa de formación, para lo cual se contará con la orientación de los tutores.

3.2.9. Presentación y sustentación de los trabajos

La presentación y sustentación de las monografías de las iniciativas será de carácter público; para ello se elaborará una guía que orientará el proceso. La monografía de la iniciativa será evaluada por un jurado evaluador especializado y convocado para tal fin, ante el cual se hará una sustentación pública.

3.2.10. ¿Cuáles son las obligaciones de los participantes de la iniciativa?

Una responsabilidad central es participar de manera activa en cada una de las sesiones que son impartidas por el tutor responsable.

Por otro lado, en el caso en que la iniciativa seleccionada se desarrolle en un ámbito territorial donde uno o más de los participantes del grupo del programa formativo tiene responsabilidad directa, entonces, esta(s) persona(s) –en relación a la iniciativa– asume(n) el compromiso de:

- Proporcionar las facilidades del caso para intervenir con todos los integrantes del grupo.
- Generar y proporcionar los medios y condiciones necesarios para interactuar con los integrantes del subsector y garantizar el logro de los resultados.
- Proporcionar toda la información necesaria desde su municipalidad o desde la institución donde labora(n) para alimentar el contenido del documento monográfico.

Adicionalmente, las obligaciones de los participantes del grupo de la iniciativa del diploma son las siguientes:

- Asistir puntualmente a cada uno de los eventos y reuniones programados.
- Proporcionar información oportuna y relevante para los fines de la iniciativa y del documento monográfico.
- En caso de inasistencia, comunicarla oportunamente y con la debida justificación, tanto al tutor asignado como al coordinador del grupo.

3.2.11. Casos especiales

- El incumplimiento por parte del responsable directo de la iniciativa de los compromisos que le competen, estando ubicado el caso práctico en el ámbito de la jurisdicción donde labora, se debe reportar al tutor responsable para tomar las previsiones del caso.
- El incumplimiento de las tareas y prácticas calificadas en torno a la iniciativa conlleva la pérdida del derecho de certificación.
- En caso de que el grupo se desintegre –por diversos motivos–, esto debe ser de pleno co-

nocimiento del tutor y del equipo responsable del diploma. Los integrantes de este grupo serán reubicados inmediatamente en otros grupos.

- ❑ Si uno o más de los integrantes está(n) en desacuerdo con su participación en el grupo de la iniciativa, deberá(n) comunicarlo oportunamente y con el sustento necesario a su tutor responsable para resolver inmediatamente su caso.
- ❑ En caso de permanente incumplimiento de los acuerdos y compromisos por parte de uno o más de los integrantes del grupo, esto se deberá comunicar al tutor responsable para tomar las acciones correctivas que se requieran.

3.3. El aprendizaje desde la práctica

3.3.1. Aspectos relacionados al aprendizaje desde la práctica

En el contexto del tema del diplomado y de acuerdo al tipo de iniciativas que se plantea realizar, a continuación se desarrollan dos aspectos referentes al aprendizaje desde la práctica, por un lado, su importancia y, por otro, las oportunidades que brinda.

A. La importancia del aprendizaje desde la práctica

Un aspecto crucial para la mejora de las iniciativas de desarrollo económico es que los agentes públicos y privados que participan en ellas desarrollen de manera creciente su capacidad para aprender desde la práctica de gestión, sea esta propia o de terceros.

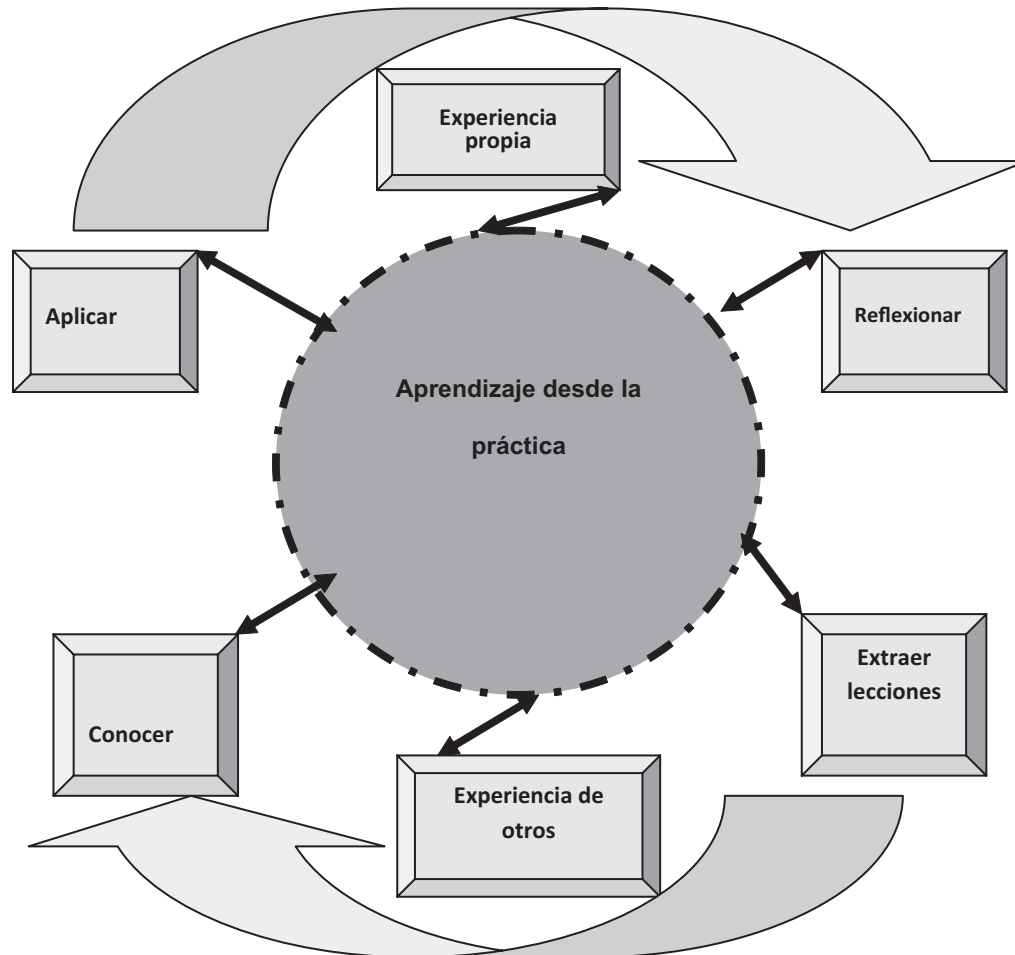
Por otro lado, debido a que las prácticas de Desarrollo Económico Local son aún incipientes y enfrentan a la vez una serie de interrogantes, por los retos del contexto en el que actuamos, nos enfrentamos a la necesidad de emprender iniciativas que tengan carácter innovador.

En el esfuerzo por reforzar la generación de innovaciones es importante reconocer que resulta crítico producirlas en la propia práctica, ya que es allí, en la gestión cotidiana, donde se producen múltiples oportunidades de aprendizaje para provocar tales innovaciones.

El aprendizaje desde la práctica, en el desarrollo económico, tendrá lugar cuando las municipalidades, los empresarios y otras entidades que se vean involucradas, actuando en función de intereses comunes y de la negociación de sus diferencias, reflexionen sobre la organización, la ejecución y los resultados de las iniciativas de desarrollo económico en las que participan. Las lecciones o enseñanzas obtenidas tendrán así utilidad para mejorar efectivamente la calidad de su gestión, conjunta o individual.

Sin embargo, el aprendizaje desde la práctica puede enriquecerse también cuando se accede a las lecciones que construyen otros agentes desde otras experiencias, identificando aquellas que nos puedan ser útiles, como se aprecia en el gráfico 2.

Gráfico 2.
El ciclo de aprendizaje desde la práctica



Así, y con independencia de la calidad de los resultados que se alcancen, los procesos de gestión del desarrollo económico pueden y deben producir conocimientos con potencial de utilidad futura, conocimientos que toman la forma de lecciones aprendidas, vengan desde la práctica propia o desde la de otros.

B. Las oportunidades de aprendizaje desde la práctica

En general, existen dos oportunidades particularmente importantes en los procesos de generación de conocimientos desde la práctica, de un lado, se encuentran los momentos que se relacionan con las decisiones que conducen a la práctica (planificación) y, de otro, los momentos referidos a la valoración o control de los resultados que se van obteniendo (monitoreo).

Ambos momentos, en la medida en que sean convenientemente utilizados, son oportunidades para producir conocimientos que sirven para enriquecer o poner en cuestión los conceptos o creencias que orientan la práctica de gestión o para introducir mejoras en los procesos de índole operativa que esta emplea.

Usualmente, sin embargo, las oportunidades mencionadas no son convenientemente aprovechadas. Esto porque, primero, los procesos de decisiones que tienen que ver con la práctica suelen ser realizados contra el tiempo y brindando poca atención a la factibilidad de los objetivos planteados. Así, se presta corrientemente mucha más atención a cómo se harán las cosas que a para qué se hacen o a las probables consecuencias derivadas de las prácticas que se realizan.

En segundo lugar, en los procesos de monitoreo suele primar una actitud de supervisión o de detección de problemas antes que una de aprendizaje y de prevención de situaciones indeseadas. Debe anotarse, además, que la mayor parte de las veces los conocimientos generados suelen quedar depositados en los individuos y no se institucionalizan adecuadamente.

Si, como hemos mencionado, las maneras de enfrentar los retos del desarrollo económico son incipientes, debemos comprender que se requiere reforzar la dinámica de producción y aprehensión de conocimientos desde la práctica. Y como también se ha dicho los conocimientos extraídos de la práctica son la base de la innovación.

Definimos la innovación social como el proceso mediante el cual las personas adoptan de manera voluntaria nuevos roles que les permiten obtener resultados que guardan relación con aquellos que esperamos alcanzar en la estrategia de Desarrollo Económico Local.

La asunción de roles supondrá que los agentes involucrados en las iniciativas que desarrollamos tienen autoridad y responsabilidad y hacen ejercicio de ellas en la búsqueda de obtener los resultados que desean.

En esa medida la generación de innovación social en los procesos de desarrollo económico supondrá que adoptemos un rol promotor o mediador en la movilización de los recursos y talentos locales.

3.3.2. El proceso de aprendizaje desde la práctica

Al observar la práctica de las organizaciones que muestran mejoras continuas de su desempeño, sobre la base del aprendizaje desde la práctica, se encuentra que los sistemas de planificación y monitoreo incorporan momentos explícitos de producción de conocimientos.

Esto es, no solo suelen determinar los resultados que se esperan alcanzar sino que analizan los supuestos que tornan viables las propuestas (planificación); al mismo tiempo, no solo valoran el logro alcanzado con relación a lo esperado sino que identifican luego las causas por las que se alcanzó un rendimiento determinado.

A partir de experiencias de este tipo, se empezó a reconocer que las organizaciones que perduran y hacen bien las cosas correctas son las organizaciones que aprenden de su experiencia, las organizaciones inteligentes. El aprendizaje es importante porque el desarrollo o enriquecimiento de los marcos conceptuales de una institución es el motor de la introducción de mejoras³.

A su vez, las organizaciones inteligentes descubrieron que un factor clave del aprendizaje es la participación protagónica de los equipos operativos y la dedicación de tiempo para desarrollar pro-

³ El concepto de organizaciones inteligentes fue desarrollado por el ejército norteamericano a inicios de los años setenta y se refería a la capacidad institucional de aprender haciendo, de aprender de la experiencia.

cesos de reflexión y análisis, por lo tanto, el activismo y sus urgencias de corto plazo, que usualmente gobiernan el tiempo de los equipos operativos, atentan contra el aprendizaje.

Las organizaciones inteligentes encuentran en la planificación y el monitoreo orientados al aprendizaje un medio valioso para enriquecer su conocimiento y reforzar su capacidad de respuesta.

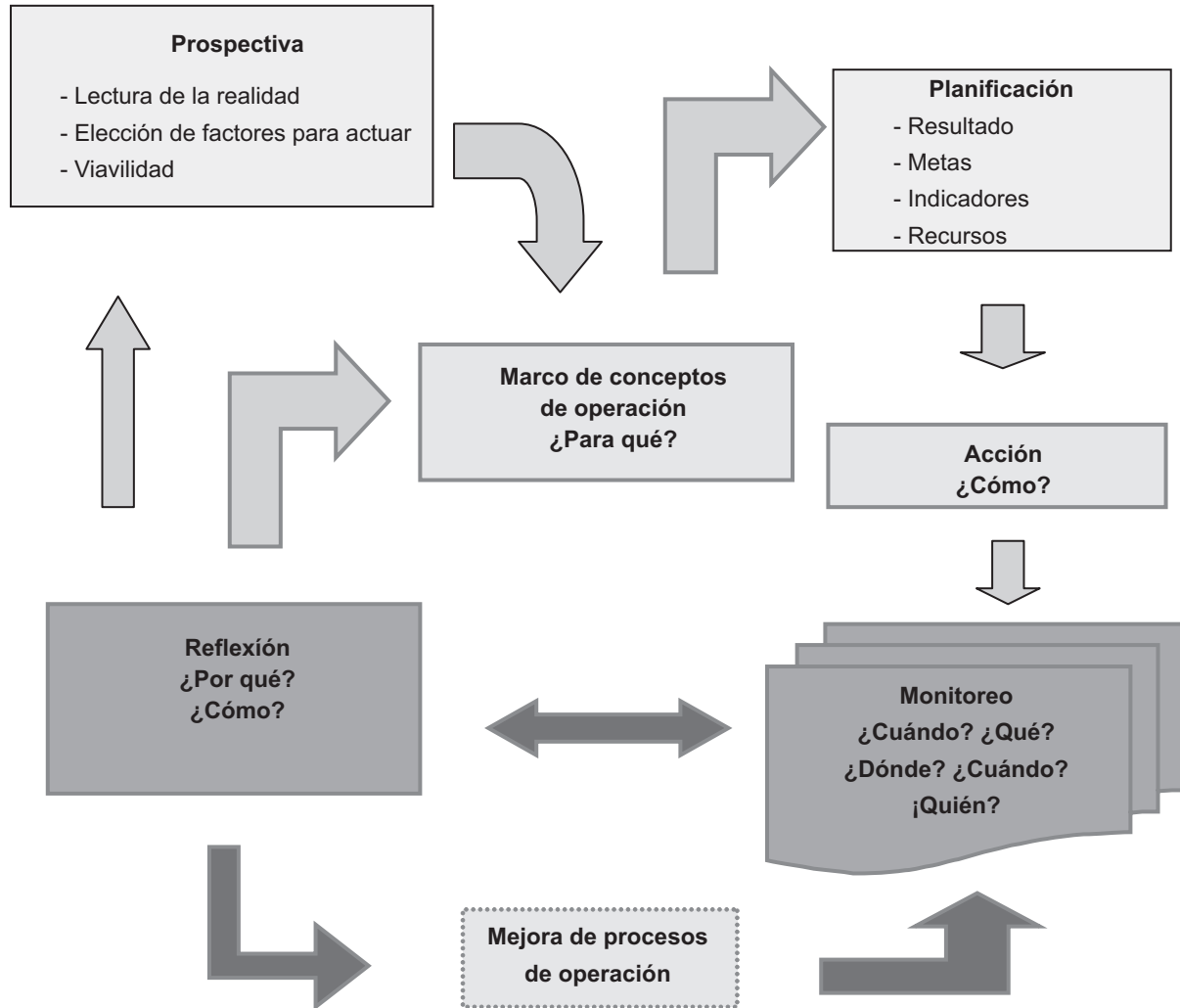
De tal manera el aprendizaje se produce cuando en la planificación se analiza el contexto sobre el que se va actuar, eligiendo los factores sobre los cuales se va a intervenir y analizando la viabilidad de la acción. A continuación se fijará el objetivo mayor de la intervención (concepto de operación) y como consecuencia de esto se establecen los medios y los resultados que se espera alcanzar, así como los indicadores que permitirán verificar el logro de los objetivos planteados.

Durante el monitoreo, el aprendizaje se produce cuando el equipo operativo, luego de haber establecido la valoración de los resultados (cuándo, cuánto, qué, quién, dónde), se interroga respecto de las razones o factores que han incidido de manera directa en la situación alcanzada (por qué y cómo). De esta manera, el monitoreo deja de atender únicamente a los resultados alcanzados, prestando una atención creciente a la forma como se lograron y sobre todo incluyendo en el análisis la observación sobre la pertinencia de los resultados alcanzados.

Las respuestas a ¿por qué? y ¿cómo? se tornarán en lecciones sobre lo que se debe o no se debe hacer, pero sobre todo servirán para poner en cuestión o refrendar la validez de los conceptos de operación que se emplean y la pertinencia de los procesos de operación.

Así concebidos, la planificación y el monitoreo se convierten en herramientas continuas de aprendizaje desde la práctica, como se aprecia en el gráfico 3.

Gráfico 3.
Sistema de planificación y monitoreo enfocado al aprendizaje



Los procesos básicos para desarrollar la planificación y el monitoreo enfocados al aprendizaje desde la práctica y con calidad se componen de un conjunto de cinco grandes pasos:

A. Definición de indicadores claves de los resultados esperados

Se debe fijar las variables que servirán para efectuar el control sobre el progreso de la acción y los resultados que se esperan alcanzar. Los indicadores deben ser precisos, claros y simples, no debiendo implicar, en la medida de lo posible, procesos complejos de acopio y procesamiento de información.

B. Establecimiento del sistema de alimentación de indicadores

Una vez elegidos los indicadores que pasarán a formar parte del sistema de control, se procede a definir, para cada uno de ellos, los procesos que deben permitir recopilar y procesar la información que requieran.

C. Recolección y procesamiento de información

Los aspectos que deben definirse en relación a los indicadores son los que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2.
Procesos para la definición de los indicadores

Procesos	Descripción
Elaboración del indicador	Determina el enunciado del indicador
Fuentes de información	Identifica las fuentes desde las cuales se tomará la información. Las fuentes pueden ser primarias (usuarios, agentes y otros) y secundarias (estudios, ensayos, estadística y otros).
Instrumentos	Identifica los medios de recoger la información
Recolección y procesamiento	Identifica quién se encarga de recopilar y procesar la información y cuándo y cómo se hace.
Obtención de enseñanzas	Establece el o los mecanismos (reuniones, talleres, etc.) que permitirán analizar la situación y elaborar las lecciones extraídas de la práctica.
Difusión de enseñanzas	Establece la manera como se comunicarán las enseñanzas obtenidas.

Se trata de seguir las orientaciones producidas en el proceso anterior y cuidar algunos aspectos que son críticos para este paso: la calidad de la recolección y del procesamiento de la información y la búsqueda de la mayor coincidencia posible entre la información producida como necesidad de la operación y la información que requieren los indicadores.

D. Valoración del resultado e identificación de factores claves que inciden en el resultado

La información mostrada por el indicador refleja el grado de realización o alcance de los resultados. A partir de esto se puede determinar una valoración sobre la situación alcanzada, estableciendo si la situación es un éxito o un fracaso con relación a los resultados comprometidos en un lapso de tiempo determinado. En tal sentido, el indicador debe señalar de la manera más clara posible respuestas a las interrogantes: qué, cuándo, cuánto, quién, dónde. Sin tales respuestas no es posible establecer la valoración sobre los logros y, por lo tanto, es poco probable obtener conclusiones o lecciones

Pero el aspecto más importante de este paso es la organización y ejecución de procesos que permitan identificar los factores que han incidido de manera directa en la conformación de los resultados alcanzados.

La identificación de tales factores debe ser producto de una revisión ordenada y sistemática de los procesos que han conducido a la situación alcanzada. En primer lugar, se debe responder a: ¿por qué pasó tal cosa?

Es un aspecto crítico de este punto el contar con un ambiente favorable que evite, en la medida de lo posible, el ruido y la distorsión que se producen cuando se percibe que se buscan culpables o se presentan excusas. En tal sentido, la mencionada revisión debe estar centrada en los hechos y no en las personas, con la finalidad de no producir un ambiente amenazador.

La revisión de los procesos debe ser realizada por el mismo equipo operativo que participó en su ejecución. Por otra parte, es menester que durante la revisión los participantes se comporten como pares, es decir, que se evite la imposición de opiniones. También se aconseja que la revisión de los hechos sea inmediatamente después de conocerse la valoración, pues con el transcurrir del tiempo su realización se torna más difusa. En aquellas ocasiones en que se prevea que la revisión puede conducir a un conflicto entre los integrantes del equipo o cuando un equipo adopta esta práctica por primera vez se recomienda realizarla con el apoyo del asesor.

E. Establecimiento de lecciones extraídas de la práctica

Una vez obtenidas las respuestas debemos proceder a establecer las orientaciones que permitan influir en la práctica futura con la finalidad de mejorar la calidad de la intervención. En

general, parece recomendable que en términos de la duración de este paso la mayor parte del tiempo se ocupe en establecer las orientaciones de mejora.

En tal medida, las lecciones que se obtengan deben necesariamente referirse a las dimensiones de la calidad de la planificación o de la operación.

El desarrollo de las lecciones supone un esfuerzo adicional que nos obliga a reflexionar sobre la práctica concreta con relación a los resultados planteados.

3.3.3. Las iniciativas de Desarrollo Económico Local como parte del proceso de formación

Teniendo en cuenta lo anterior, las iniciativas que se ejecuten como parte del diplomado tendrán el valor central de desarrollar nuestros conocimientos desde la propia práctica, pudiendo de tal manera contrastar y evaluar de mejor manera los aspectos técnicos que vayamos compartiendo.

Así, más importante que los propios resultados de la iniciativa, será la calidad del aprendizaje que realicemos a partir de nuestra práctica; en otras palabras, en tal escenario no importa tanto el nivel de logro que alcancemos, sino el desarrollo de nuestras competencias y las de aquellos que nos acompañan.

Entonces, cada una de las iniciativas que se emprenda tiene un valor particular que responde tanto a las propias capacidades iniciales de sus impulsores como a las realidades en las que vaya a actuar. No existirá, en tal sentido, una iniciativa mejor que otra.

Para desarrollar nuestras capacidades debemos seguir, en la medida de lo posible, el proceso de aprendizaje que hemos descrito en el apartado anterior. Al hacerlo observaremos que el proceso de ejecución de las iniciativas empezará en un ámbito de “ignorancia relativa” respecto de algunas herramientas y conceptos que se presentarán posteriormente, esto es así debido a la opción de aprendizaje lateral que asumimos, la cual parte de los siguientes principios: por un lado, desarrollar las competencias a partir de los conocimientos que cada uno de los participantes posee y, por otro lado, considerar que la mejor manera de aprovechar la teoría es contrastarla con la práctica que uno va llevando a cabo para incorporar aquellos elementos que se consideren útiles y necesarios.

3.4. Orientaciones de la iniciativa

3.4.1. Trabajo para realizar luego del curso I:

Marco de la iniciativa

A. Marco conceptual de la iniciativa

1. ¿Cuáles son las ventajas de emplear un enfoque de tercera generación para desarrollar la iniciativa de desarrollo económico? (máximo dos páginas).
2. ¿Cuáles son las barreras que se enfrentarán para usar tal enfoque y qué estrategias se emplearán para superarlas? (máximo dos páginas).
3. ¿En qué aspectos prácticos y concretos de la iniciativa se expresarán las características del enfoque elegido? (máximo cuatro páginas).
4. Presentar o explicar el fundamento normativo o institucional que permite que la municipalidad o el gobierno regional desde el que se impulsará la iniciativa pueda llevarla a cabo (máximo una página).

B. Caracterización del territorio en el cual se desarrolla la iniciativa

5. ¿Cuáles son las características geográficas y socioeconómicas del distrito o provincia donde se desarrollará la iniciativa?

Señalar: ubicación y límites, orografía, población, PEA total y por sector económico, pobreza; cobertura de servicios básicos; PBI total y por actividades económicas; caracterización cualitativa de las principales actividades económicas (tecnología, productividad, mercados de destino, etc.).

No se debe presentar solo cifras, sino comentarlas o extraer conclusiones; incluir los datos más actualizados (máximo cuatro páginas).

6. Describir el marco institucional de la municipalidad desde la que se ejecuta la iniciativa: organigrama, organización municipal para la promoción del Desarrollo Económico Local; tipos de planes utilizados; presupuesto anual vigente y de los dos años anteriores; presupuesto actualmente destinado a proyectos y actividades de Desarrollo Económico Local y de los

dos años anteriores; sectores o ejes estratégicos de promoción del desarrollo económico; iniciativas de Desarrollo Económico Local en marcha (máximo tres páginas).

No presentar solo cifras o esquemas, comentarlas o sacar conclusiones; incluir los datos más actualizados (máximo cuatro páginas).

7. Identificar las principales intervenciones de otras entidades públicas y privadas a favor del Desarrollo Económico Local dentro del distrito o provincia donde se desarrollará la iniciativa.

Comentar o extraer conclusiones; presentar los datos más actualizados.

Usar la tabla 3 para poner los principales datos de este punto.

Tabla 3.
Otras entidades públicas y privadas que intervienen a favor del Desarrollo Económico Local dentro del distrito o provincia

Tipo de entidad	Nombre	Ámbito de intervención en el territorio	Subsectores apoyados	Apoyo brindado	Número de beneficiarios de la acción

(máximo dos páginas)

C. Caracterización de la iniciativa

8. Siguiendo las orientaciones del anexo (que se encuentra más adelante, al final de este punto 3.4.1.), elaborar y presentar la tabla 4, de preselección del subsector o actividad económica sobre el cual se va a desarrollar la iniciativa. Este ejercicio se debe desarrollar incluso si se trata de una iniciativa en marcha. Como se indica en el anexo, se pueden agregar más dimensiones.

Tabla 4.
Preselección del subsector o actividad económica sobre el cual se va a desarrollar la iniciativa

Dimensión	Variables	Subsectores			
		A	B	C	D
A. Social	A.1				
	A.2				
	A.3				
B. Competitividad	B.1				
	B.2				
	B.3				
C. Política o institucional	C.1				
	C.2				
	C.3				
Valoración total					

Comentar o sacar conclusiones; identificar las fuentes de información o los medios empleados para obtener la información que ha permitido otorgar la respectiva valoración en la tabla de preselección.

Para el caso de iniciativas en marcha, si el subsector elegido no alcanza la mayor puntuación de preselección, explicar los motivos por los que se eligió tal subsector, establecer conclusiones respecto de ello y, sobre todo, elaborar recomendaciones o lecciones de mejora futura (máximo una página).

9. Delinear una primera idea acerca del objetivo o resultado general que debe alcanzarse con la iniciativa y establecer el proceso requerido para ponerla en marcha (consulta con la municipalidad o los usuarios, asignación de recursos, coordinaciones y otros), usando la tabla 5. En el caso de iniciativas en marcha describa los procesos que permitieron ponerlas en acción (máximo una página).

Tabla 5.
Resultados esperados, indicadores y proceso para empezar la iniciativa

Resultado(s) esperado(s)	Indicadores
I.	I.1
	I.2
	I.3
	I.n
Descripción del proceso requerido	

- 10 Establecer un plan preliminar de ejecución de la iniciativa (cronograma y presupuesto), identificar los aspectos críticos que podrían afectar este plan y definir los cursos de acción para enfrentarlos. En el caso de iniciativas en marcha, se debe analizar la pertinencia de los procesos que permitieron iniciarla y establecer las mejoras que se hubieran introducido a la luz de lo desarrollado en el curso (máximo una página). Se puede utilizar como referencia las tablas 6 y 7.

Tabla 6.
Plan de actividades

Actividades	Nº de indicadores a los que contribuye	Cantidad de beneficiarios			Actores involucrados	Presupuesto	Fuente de financiamiento
		Varones	Mujeres	Total			
A.1							
A.2							
A.3							
A.n							

Tabla 7.
Cronograma de actividades

Actividades	Cronograma															
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
A.1																
A.2																
A.3																
A.4																
A.n																

11. Identificar los agentes a ser comprometidos con el desarrollo de la iniciativa, establecer sus contribuciones efectivas a la misma e identificar los posibles obstáculos para lograr su participación. Establecer conclusiones y recomendaciones al respecto (máximo una página).

Anexo (para la elaboración del punto C.8. de este acápite 3.4.1)

1. La preselección del subsector

El paso inicial para la definición de las iniciativas es la preselección de aquellos subsectores o actividades económicas que presentan mejores posibilidades de contribuir al desarrollo de la competitividad territorial.

Para efectuar esta preselección debemos tener en cuenta, cuando menos, tres dimensiones o criterios de análisis: social, de competitividad y política.

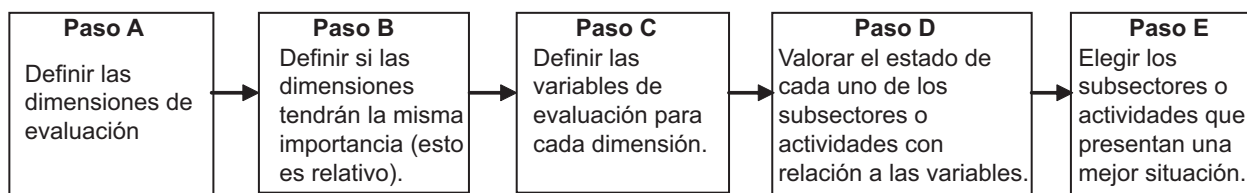
- ❑ **La importancia del subsector o las actividades con relación a la dimensión social:** se establece, por ejemplo, a partir del efecto del subsector en la generación de empleo o ingreso en sectores pobres, en la incorporación de ciertos sectores a las actividades de sectores priorizados (como mujeres, jóvenes y determinadas comunidades) o en el apoyo a determinadas localidades.
- ❑ **El potencial de competitividad que muestre el subsector o la actividad:** se debe reflejar en variables como su participación en la cobertura de la demanda, la obtención de utilidades o ganancias, la estandarización de las características de la oferta productiva y el posicionamiento que se posee.
- ❑ **La importancia del subsector o de las actividades para cumplir políticas explícitas que son importantes para el territorio:** se trata, por ejemplo, de compromisos del presupuesto participativo y de los planes de desarrollo concertado, de propuestas hechas en las campañas política, de aspectos como la conservación del ambiente y la relación con la seguridad alimentaria y otros similares.

En principio, las tres dimensiones pueden tener el mismo nivel de importancia, pero también es posible que bajo ciertas condiciones una de ellas pueda primar. Debe cuidarse, sin embargo, que todas estén presentes, la ausencia de una de ellas invalidaría o tornaría poco adecuada la selección del subsector.

A las tres dimensiones identificadas podrían agregarse otras que se consideren necesarias. También se pueden desagregar esas tres en otras dimensiones, para dar mayor importancia a algún factor, como la conservación del ambiente, que puede incorporarse como variable política o constituir una cuarta dimensión.

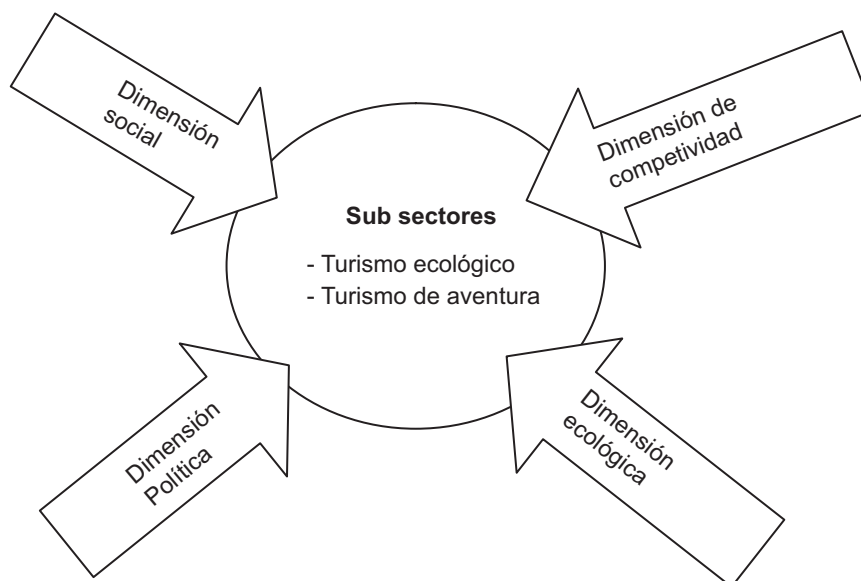
Para realizar la preselección se puede seguir un proceso de varios pasos, como el indicado en el gráfico 4.

Gráfico 4.
Pasos para preseleccionar los subsectores



Paso A: definir cuántas y cuáles son las dimensiones respecto de las cuales se van a evaluar los subsectores. Por ejemplo, en el ejemplo del gráfico 5 se eligen cuatro dimensiones.

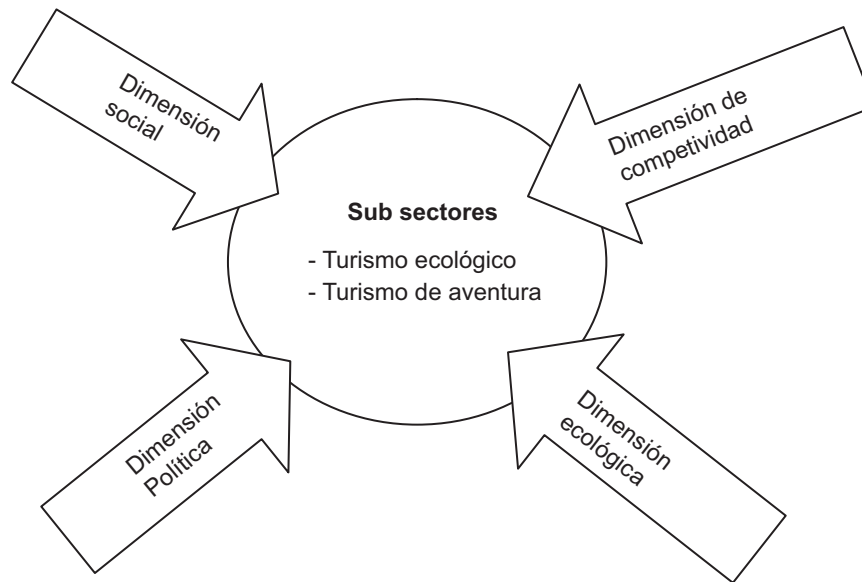
Gráfico 5.
Dimensiones de análisis para los subsectores elegidos



Paso B: analizar si las dimensiones van a tener la misma importancia o peso relativo o si existirán diferencias de peso entre ellas, otorgando a alguna una mayor relevancia. Para reflejar diferencias de importancia podemos, por ejemplo, emplear una escala de 1 a 10, donde 10 representa la mayor importancia. Así, si se considera que el aspecto social es más importante que los otros, entonces se puede establecer que tiene un peso de 9, en tanto los otros podrían tener, por ejemplo, pesos de 5 y 3.

En el ejemplo del gráfico 6, para los subsectores de turismo ecológico y de aventura, la dimensión ecológica tiene una importancia singular, en el sentido de que si no se valora esta dimensión con un peso mayor al de las otras, se estaría yendo en contra de la tipología del producto. El turismo ecológico y el de aventura se basan justamente en tener un medio ambiente en equilibrio y un proceso de desarrollo económico debe promover con prioridad esta dimensión si se desea la sostenibilidad de tal desarrollo. Lo anterior, entonces, se graficaría de la manera que muestra el gráfico 6.

Gráfico 6.
Dimensiones del subsector con distintos pesos relativos



Paso C: establecer las variables que se emplearán para cada una de las dimensiones, por ejemplo, para la dimensión social se podría elegir: número de nuevos empleos, número de jóvenes que obtienen ingresos y porcentaje de incremento del ingreso promedio de las familias pobres.

Si se decide que las diferentes dimensiones tengan el mismo grado de importancia se debe cuidar que a cada una de ellas corresponda el mismo número de variables, ya que de no ser así la dimensión con más variables alcanzaría mayor valor frente a las otras.

La elección de las variables queda a nuestra discreción, pero debemos tener en cuenta que es necesario contar con información cuantitativa y cualitativa sobre ellas, ya que de otra manera no se podrá, en el paso subsiguiente, establecer una valoración objetiva.

Paso D: para establecer la valoración que alcanza el subsector, se puede emplear una escala de 1 a 10 para el estado de cada subsector frente a la variable.

Paso E: finalmente, y sobre la base de los puntajes alcanzados, se puede establecer un orden de preselección, de acuerdo a las valoraciones que haya alcanzado cada subsector.

Para efectuar los procesos anteriormente descritos en torno a la valoración de las dimensiones, se puede emplear una hoja de trabajo de valoración similar a la que se muestra a continuación en la tabla 8.

Tabla 8.
Hoja de trabajo para la valoración de las dimensiones en los subsectores
(con valores asignados como ejemplo)

Dimensión	Variables	Subsectores			
		A	B	C	D
A. Social	A.1	2	10	7	10
	A.2	4	10	6	2
	A.3	4	10	7	10
B. De competitividad	B.1	10	2	8	9
	B.2	10	2	7	9
	B.3	10	3	8	10
C. Política	C.1	7	6	5	6
	C.2	7	7	7	9
	C.3	2	5	8	8
Valoración total		56	55	63	136

En el ejemplo de la tabla 8 observamos que el orden de preselección resultante es el siguiente: en primer lugar, el subsector D, el cual es seguido por los subsectores C, A y B, de acuerdo a la valoración obtenida por cada uno. También se visualiza que el subsector A presenta mejores condiciones de competitividad que el que alcanzan el B, el C y el D, en tanto que el subsector B presenta mejores condiciones respecto al efecto social que todos los demás.

3.4.2. Trabajo para realizar luego del curso II: Las redes y el Desarrollo Económico Local

1. Si existían relaciones previas a la iniciativa entre los empresarios o productores que conforman la red empresarial, en este punto tales relaciones se deben describir (máximo una página).
2. Caracterizar un perfil promedio de la empresa o negocio que participa en la red empresarial de la iniciativa, señalando: capital de trabajo, número de trabajadores, ingreso promedio mensual o semanal, velocidad de rotación del capital de trabajo, etc. (máximo dos páginas).
3. Caracterizar un perfil personal promedio del empresario o productor que participa en la red empresarial de la iniciativa: edad, nivel de iniciativa personal, grado educativo, etc. (máximo dos páginas).
4. Identificar las responsabilidades concretas que asume la red empresarial respecto de las actividades de la iniciativa (máximo una página).
5. Indicar cuál será el aporte de la red empresarial al financiamiento de la iniciativa (máximo media página).
6. Identificar las entidades que conforman la red institucional de apoyo a la iniciativa, así como sus roles (máximo una página).
7. Señalar cuál será el aporte de la red a la capitalización local y cómo se garantizará que ello ocurra (máximo una página).
8. Identificar las barreras existentes para fortalecer el funcionamiento de la red empresarial (máximo una página).
9. Definir las estrategias que se emplearán para enfrentar las barreras identificadas (máximo una página).
10. Indicar quiénes conformarán la red de Desarrollo Económico Local (máximo media página).

Recuerde que toda fuente bibliográfica debe ser citada adecuadamente.

3.4.3. Trabajo para realizar luego del curso III: Competitividad y Desarrollo Económico Local

A. La competitividad en la iniciativa

1. Describir cualitativamente los procesos de gestión, producción y comercialización que son característicos en el funcionamiento de las unidades económicas que apoya su iniciativa: ¿cuáles son?, ¿cómo se realizan?, ¿quién los asume? (máximo dos páginas).
2. Describir cualitativamente cuál es la dinámica del segmento de mercado al que se dirigen los productos o servicios de las actividades promovidas por la iniciativa: ¿quién es el cliente, cuál es su poder y por qué?, ¿quiénes conforman la competencia, cuál es su poder y por qué? (máximo tres páginas).
3. Identificar la racionalidad económica que predomina dentro del grupo de conductores de las unidades económicas a las que apoya la iniciativa; sustentar su opinión al respecto (máximo dos páginas).
4. Describir la estructura promedio de los principales costos (producción, gestión y comercialización) de la actividad económica apoyada por la iniciativa (máximo dos páginas).
5. Describir la estructura promedio de los principales costos (producción, gestión y comercialización) que muestra la principal competencia de las actividades apoyadas por la iniciativa (máximo dos páginas).
6. Identificar dos estrategias de fortalecimiento de la competitividad de las actividades económicas apoyadas por la iniciativa; sustentar las recomendaciones de forma clara y precisa (máximo dos páginas).
7. Describir cómo aporta o se liga el desarrollo de la competitividad de las actividades apoyadas por la iniciativa con el desarrollo de la competitividad de la localidad. (máximo dos páginas).

Recuerde que toda fuente bibliográfica debe ser citada adecuadamente.

3.4.4. Trabajo para realizar luego del curso IV: Planificación del Desarrollo Económico Local I. El marco de la planificación

1. Identificar los tipos de planes que existen en la municipalidad, la relación jerárquica entre ellos y las relaciones funcionales que guardan (máximo tres páginas).
2. Hacer un análisis crítico de la situación, considerando la relación realmente existente entre los diversos planes y con respecto al Sistema de Planificación del Desarrollo Económico Local (máximo tres páginas).
3. Establecer recomendaciones precisas orientadas a fortalecer la dinámica de relación del Sistema de Planificación del Desarrollo Económico Local con los demás planes (máximo dos páginas).
4. Es importante que la iniciativa desarrollada responda o se enmarque en un plan municipal de mayor jerarquía. De ser así, describir la relación realmente existente entre la iniciativa y el plan de mayor jerarquía al que responde; de no ser así, identificar las razones por las cuales la iniciativa no parece responder o enmarcarse dentro de un plan de mayor jerarquía (máximo dos páginas).
5. Si existe un plan de desarrollo económico, explicar cómo fue el proceso de su formulación, cuál es su apreciación crítica respecto de tal proceso y qué recomendaciones daría para mejorar futuros procesos de elaboración de planes de este tipo (máximo dos páginas).
6. Si no existe un plan de desarrollo económico, explicar cuál sería el proceso que recomendaría para su formulación (máximo dos páginas).

Recuerde que toda fuente bibliográfica debe ser citada adecuadamente.

3.4.5. Trabajo para realizar luego del curso V: La planificación del Desarrollo Económico Local II. La gestión de la información

En este momento se elabora el diagnóstico del subsector al que pertenece la actividad económica apoyada por la iniciativa, para lo cual se darán los siguientes pasos:

1. Elaboración del mapa subsectorial

- A. Funciones, tipos de agentes, flujo de intercambios (productos, servicios) canales, mercados, leyenda del mapa.
- B. Datos cuantitativos: número de cada tipo de agente, volumen de producción, volumen de venta, capital de trabajo, costos, precio de venta, número de trabajadores (diferenciando varones y mujeres), demanda efectiva.
- C. Descripción cualitativa del mapa: caracterización por tipo de agentes, tecnología que cada tipo de agente emplea para cumplir la función, caracterización del producto o servicio, caracterización del segmento de mercado.

Recuerde que toda fuente bibliográfica debe ser citada adecuadamente.

2. Establecimiento del diagnóstico

- A. Caracterización de la dinámica del subsector. Llenar la tabla 9 y describir la situación que resume (máximo tres páginas).

Tabla 9.
Caracterización de la dinámica del subsector

Canal	¿Qué canales crecen más rápido?	¿Cuáles son los factores limitantes o impulsores?									
		Demanda	Cambio tecnológico	Ganancias	Riesgo	Barreras de entrada	Competencia globalizada	Insumo o materia prima	Competencia	Políticas	Otros

- A. Identificación de retos a enfrentar (máximo dos páginas).
- B. Elaboración de estrategias o cursos de acción de intervención general (máximo dos páginas).

3. Reflexión sobre la iniciativa y el análisis subsectorial

En este momento se realiza una reflexión sobre la relación entre la iniciativa en marcha y el diagnóstico elaborado.

- ¿La iniciativa responde o forma parte de algunos de los retos o estrategias identificadas?
¿Por qué?
- ¿Qué componente o mejora incorporaría a la iniciativa, teniendo en cuenta el diagnóstico subsectorial?
- ¿Cuál es el valor del análisis subsectorial para la mejora de las iniciativas de Desarrollo Económico Local?

3.4.6. Trabajo para realizar luego del curso VI:

La planificación del Desarrollo Económico Local III. Planeamiento y monitoreo

1. Identificar más específicamente la relación que existe entre el plan de desarrollo económico y los demás planes que conforman el sistema de planificación municipal (máximo dos páginas).
2. Identificar tres barreras o dificultades para mejorar la relación entre el plan de desarrollo económico y el sistema de planificación municipal (máximo dos páginas).
3. Para cada una de las barreras identificadas, establecer una recomendación que permita subsanarla (máximo dos páginas).
4. Establecer el objetivo principal de la iniciativa e identificar sus respectivos componentes o resultados, señalando los indicadores del objetivo y de los resultados (máximo dos páginas).
5. Para cada uno de los indicadores del objetivo principal o estratégico, establecer la ficha técnica respectiva (máximo dos páginas por cada indicador).
6. Definir la estructura del sistema de monitoreo del plan de su iniciativa (máximo dos páginas).

Recuerde que toda fuente bibliográfica debe ser citada adecuadamente.

3.4.7. Trabajo para realizar luego del curso VII: Financiamiento para el Desarrollo Económico Local

1. Identificar cada una de las actividades del plan de su iniciativa, los agentes que la financiarían y en qué proporción lo harían (máximo dos páginas).
2. Identificar las barreras o dificultades que ha debido enfrentar para que su iniciativa acceda al aporte financiero de la municipalidad (máximo dos páginas).
3. Para cada una de las barreras identificadas, establecer una recomendación que permita subsanarla en futuras iniciativas (máximo dos páginas).
4. Identificar las barreras o dificultades que ha debido enfrentar para que su iniciativa acceda al aporte financiero de agentes privados (máximo dos páginas).
5. Para cada una de las barreras identificadas, establecer una recomendación que permita subsanarla en futuras iniciativas (máximo dos páginas).

Recuerde que toda fuente bibliográfica debe ser citada adecuadamente.

3.4.8. Trabajo para realizar luego del curso VIII: Capitalización para el Desarrollo Económico Local

1. Describir las estrategias de capitalización territorial que ha empleado en su iniciativa, así como las actividades específicas que han permitido concretarlas (máximo dos páginas).
2. Establecer o valorar el éxito de tales estrategias, identificando los factores que explican el resultado alcanzado (máximo dos páginas).
3. Establecer recomendaciones para fortalecer el empleo de estrategias de capitalización territorial en iniciativas de desarrollo económico (máximo dos páginas).
4. En caso de no haber empleado estrategias de capitalización territorial, identificar los factores existentes para que ello no haya ocurrido, estableciendo recomendaciones específicas que permitan superarlos (máximo dos páginas).
5. Señalar cuáles han sido las iniciativas privadas de contribución a la capitalización territorial que se han producido dentro del desarrollo de su iniciativa y establecer recomendaciones para fortalecer la iniciativa privada, de manera que contribuya a la capitalización territorial en futuras iniciativas (máximo tres páginas).
6. Sustentar sus respuestas a las siguientes preguntas: ¿ha sido la disposición de capital de las empresas o negocios apoyados en su iniciativa una barrera para el desarrollo de la misma? ¿Cómo podría en futuras iniciativas abordar o fortalecer el acceso al financiamiento? (máximo dos páginas).
7. Reflexionar sobre la medida en que la iniciativa desarrollada ha incidido en la mejora de la habitabilidad. Fundamentar su reflexión (máximo dos páginas).

Recuerde que toda fuente bibliográfica debe ser citada adecuadamente.

3.5. Índice de contenidos de la monografía

Introducción

1. Marco conceptual

- 1.1. Enfoque de Desarrollo Económico Local empleado
- 1.2. Estrategias de fortalecimiento de la red de desarrollo económico
- 1.3. Estrategias de desarrollo de la competitividad
- 1.4. Estrategias de fortalecimiento de la capitalización local

2. Descripción del territorio donde se desarrolló la iniciativa

- 2.1. Caracterización general de la región y las localidades de intervención
- 2.2. Institucionalidad pública desde la que se impulsó la iniciativa
- 2.3. Institucionalidad privada y pública sectorial que impulsa el desarrollo productivo o económico del territorio
- 2.4. Principales subsectores económicos del territorio
- 2.5. Actividad económica promovida por la iniciativa

3. Descripción de la iniciativa

- 3.1. Identificación y selección de la iniciativa
- 3.2. Caracterización socioeconómica de la población atendida por la iniciativa
- 3.3. Caracterización de la actividad económica promovida por la iniciativa
- 3.4. Análisis de la participación de los agentes institucionales y de mercado involucrados en la iniciativa
- 3.5. Descripción del proceso general de ejecución de la iniciativa
- 3.6. Marco lógico de la iniciativa
- 3.7. Identificación y descripción de las estrategias específicas promovidas de fortalecimiento de la competitividad, de la red de Desarrollo Económico Local y de la capitalización territorial
- 3.8. Resultados alcanzados con relación al fortalecimiento de la competitividad, de la red de Desarrollo Económico Local y de la capitalización territorial

4. **Diagnóstico de la dinámica del subsector al que pertenece la actividad económica promovida**
 - 4.1. Descripción cuantitativa y cualitativa de los tipos de agentes y sus funciones
 - 4.2. Descripción cualitativa y cuantitativa de los canales y de los segmentos de mercado atendidos
 - 4.3. Retos que presenta el desarrollo de la competitividad del subsector
 - 4.4. Estrategias generales para abordar los retos

5. **Conclusiones**
 - 5.1. Relativas al desarrollo de la competitividad
 - 5.2. Relativas al fortalecimiento de las redes de desarrollo económico
 - 5.3. Relativas a la importancia de la información en la promoción del desarrollo económico
 - 5.4. Relativas al rol del gobierno territorial en el desarrollo económico
 - 5.5. Relativas a los procesos de capitalización local desde el desarrollo económico

6. **Lecciones para iniciativas futuras de Desarrollo Económico Local**
 - 6.1. Relativas al desarrollo de la competitividad
 - 6.2. Relativas al fortalecimiento de las redes de desarrollo económico
 - 6.3. Relativas a la importancia de la información en la promoción del desarrollo económico
 - 6.4. Relativas al rol del gobierno territorial en el desarrollo económico
 - 6.5. Relativas a los procesos de capitalización local y desarrollo económico

Bibliografía

Recuerde que toda fuente bibliográfica debe ser citada adecuadamente.

3.6. Articulación entre el contenido de la monografía y las orientaciones de cada curso

Tabla 10.
Esquema para articular el contenido de la monografía con las orientaciones de cada curso

Contenido de la monografía	Orientaciones generales de los contenidos	Cursos relacionados	Acápites relacionado en esta guía
Introducción	Identificación de la iniciativa (nombre, localidad de intervención, instituciones involucradas, periodo de intervención), nombres de los participantes del grupo de la iniciativa; breve descripción de los contenidos del índice (máximo dos páginas).	Guía de motivación y de desarrollo de iniciativas de Desarrollo Económico Local	Acápites 3.1. y 3.2.
1. Marco conceptual			
1.1. Enfoque de Desarrollo Económico Local empleado	Presentación breve del enfoque de Desarrollo Económico Local empleado, sustentando claramente las ventajas del mismo, así como los retos que se derivaron de su adopción.	Curso I	Orientaciones de la iniciativa: acápites 3.4.1. A.
1.2. Estrategias empleadas para el fortalecimiento de la red de Desarrollo Económico Local	Presentación breve del marco conceptual de redes de desarrollo económico; identificación de las estrategias generales que se adoptaron para promover el fortalecimiento de la red con la que se trabajó. Las estrategias deben corresponder a la naturaleza y las particulares condiciones de la iniciativa, debiendo guardar correspondencia con las acciones prácticas que se desplegaron.	Curso II	Orientaciones de la iniciativa: acápites 3.4.2.
1.3. Estrategias empleadas para el desarrollo de la competitividad	Presentación breve del marco conceptual de competitividad; identificación de las estrategias generales que se adoptaron para promover la competitividad. Las estrategias deben corresponder a la naturaleza y las particulares condiciones de la iniciativa, debiendo guardar correspondencia con las acciones prácticas que se desplegaron.	Curso III	Orientaciones de la iniciativa: acápites 3.4.3.
1.4. Estrategias empleadas para el fortalecimiento de la capitalización local	Presentación breve del marco conceptual de capitalización local; identificación de las estrategias generales que se adoptaron para promover la capitalización de la localidad en la que se trabajó. Las estrategias deben corresponder a la naturaleza y las particulares condiciones de la iniciativa, debiendo guardar correspondencia con las acciones prácticas que se desplegaron.	Curso VIII	Orientaciones de la iniciativa: acápites 3.4.8.

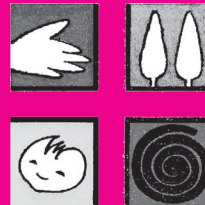
2. Descripción del territorio donde se desarrolla la iniciativa			
2.1. Caracterización general de la región y las localidades de intervención	Características geográficas y socioeconómicas del distrito o provincia donde se desarrolla la iniciativa.	Cursos I y VIII	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.1. B.
2.2. Institucionalidad pública desde la que se impulsó la iniciativa	Descripción del marco institucional de la municipalidad o el gobierno regional desde el que se ejecuta la iniciativa: organigrama, unidad responsable del desarrollo económico, instrumentos de gestión del desarrollo económico, presupuesto asignado al desarrollo económico, desempeño municipal en la promoción del Desarrollo Económico Local.	Cursos I, IV, VII y IX	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.1. B.
2.3. Institucionalidad privada y pública sectorial que impulsa el desarrollo productivo o económico del territorio	Identificación, descripción y valoración de las principales intervenciones de otras entidades públicas y privadas a favor del Desarrollo Económico Local dentro del distrito o provincia.	Cursos I, II y IV	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.1. B.
2.4. Principales subsectores económicos del territorio	Identificación y descripción cuantitativa y cualitativa de los principales subsectores (productivos, comerciales o de servicios) existentes en el distrito o provincia.	Cursos I y IV	Orientaciones de la iniciativa: acápites 3.4.1. C. y su anexo
2.5. Actividad económica promovida por la iniciativa	Identificación y caracterización de manera general de la actividad que ha sido elegida para ser promovida por la iniciativa. Sustentación de las razones de su elección.	Curso III y Guía de motivación y de desarrollo de iniciativas.	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.1. C. y su anexo

3. Descripción de la iniciativa			
3.1. Identificación y selección de la iniciativa	Descripción del objetivo o resultado que busca alcanzar la iniciativa, sustentando su importancia, las razones por las que puede ser asumida desde la esfera pública, los factores que apuntalan la factibilidad de efectuarla y la delimitación de los beneficiarios directos e indirectos de la misma.	Curso I y guía de motivación y de desarrollo de iniciativas	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.1. C.
3.2. Caracterización socioeconómica de la población atendida por la iniciativa	Descripción de la población beneficiaria directa de la iniciativa en términos de su situación educativa, económica, organizativa y cultural.	Cursos I, II, V y VIII	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.2.
3.3. Caracterización de la actividad económica promovida por la iniciativa	Descripción específica de la dinámica cuantitativa y cualitativa de la actividad que fue elegida para ser promovida por la iniciativa.	Cursos III y V	Orientaciones de la iniciativa: acápites 3.4.3. y 3.4.5.
3.4. Análisis de participación de los agentes institucionales y de mercado involucrados en la iniciativa	Identificación de los agentes institucionales y de mercado que participarán en la iniciativa; descripción de las responsabilidades que asumieron y los aportes que cubrieron.	Cursos II y V	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.2.
3.5. Descripción del proceso general de ejecución de la iniciativa	Establecimiento y descripción de las etapas y las actividades que se cumplieron para planificar, organizar y ejecutar la iniciativa.	Cursos IV y VI y guía de motivación y de desarrollo de iniciativas	
3.6. Marco lógico de la iniciativa	Presentación del marco lógico de la iniciativa.	Curso VI y Guía de motivación y de desarrollo de iniciativas	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.1. C. y su anexo
3.7. Identificación y descripción de las estrategias específicas promovidas de fortalecimiento de la competitividad, de la red de Desarrollo Económico Local y de la capitalización territorial	Descripción y fundamentación del empleo de las estrategias específicas que se emplearon para desarrollar la competitividad de los negocios apoyados, constituir o fortalecer la red de Desarrollo Económico Local y concretar la capitalización local.	Cursos II, III y VIII	

3.8. Resultados alcanzados con relación al fortalecimiento de la competitividad, de la red de Desarrollo Económico Local y de la capitalización territorial	Presentación de los resultados cuantitativos y cualitativos alcanzados por la iniciativa, comparándolos con los planteados en el marco lógico. Asimismo, identificación de otras externalidades positivas que se hayan podido alcanzar.	Curso VI y Guía de motivación y de desarrollo de iniciativas	
4. Diagnóstico de la dinámica del subsector al que pertenece la actividad económica promovida			
4.1. Descripción cuantitativa y cualitativa de los tipos de agentes y sus funciones	Identificación y descripción de las principales funciones de creación de valor en la cadena subsectorial; identificación y caracterización de los diversos tipos de agentes de mercado que cumplen con las funciones de creación de valor y de los diversos tipos de agentes no comerciales que afectan la creación de valor.	Curso V	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.5.
4.2. Descripción cualitativa y cuantitativa de los canales y de los segmentos de mercado atendidos	Descripción cuantitativa y cualitativa de los segmentos de mercado a los que sirve el subsector y de la dinámica de funcionamiento de los canales que conforman el subsector.	Cursos V y VIII	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.5.
4.3. Retos que presenta el desarrollo de la competitividad del subsector	Identificación y análisis de los retos (problemas u oportunidades) que pueden permitir desarrollar la competitividad del subsector.	Cursos III y V	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.5.
4.4. Estrategias generales para abordar los retos	Identificación y descripción de las estrategias generales que se pueden emplear para abordar los retos y provocar condiciones para el desarrollo de la competitividad del subsector.	Cursos III, IV y V	Orientaciones de la iniciativa: acápite 3.4.5.

5. Conclusiones			
5.1. Relativas al desarrollo de la competitividad	Establecimiento de conclusiones desprendidas directamente de la práctica desarrollada desde la iniciativa con relación al fomento de la competitividad de los negocios.	Todos los cursos, en particular el curso III	Orientaciones de avance de todos los cursos
5.2. Relativas al fortalecimiento de las redes de desarrollo económico	Establecimiento de conclusiones desprendidas directamente de la práctica desarrollada desde la iniciativa con relación al fortalecimiento de las redes de Desarrollo Económico Local.	Todos los cursos, en particular el curso II	
5.3. Relativas a la importancia de la información en la promoción del desarrollo económico	Establecimiento de conclusiones desprendidas directamente de la práctica desarrollada desde la iniciativa con relación al acopio, procesamiento y empleo de la información en los procesos de promoción del desarrollo económico.	Todos los cursos	
5.4. Relativas al rol del gobierno territorial en el desarrollo económico	Establecimiento de conclusiones desprendidas directamente de la práctica desarrollada desde la iniciativa con relación al fortalecimiento del rol del gobierno municipal o regional en el fomento del desarrollo económico.	Todos los cursos, en particular el curso I	
5.5. Relativas a los procesos de capitalización local desde el desarrollo económico	Establecimiento de conclusiones desprendidas directamente de la práctica desarrollada desde la iniciativa con relación al fortalecimiento de la capitalización local desde iniciativas de desarrollo económico.	Todos los cursos, en particular el curso VIII	

6. Lecciones para iniciativas futuras de Desarrollo Económico Local			
6.1. Relativas al desarrollo de la competitividad	Establecimiento de recomendaciones concretas y útiles, desprendidas directamente de la práctica desarrollada desde la iniciativa, con relación al fomento de la competitividad de los negocios.	Todos los cursos, en particular el curso III	Orientaciones de avance de todos los cursos
6.2. Relativas al fortalecimiento de las redes de desarrollo económico	Establecimiento de recomendaciones concretas y útiles, desprendidas directamente de la práctica desarrollada desde la iniciativa, con relación al fortalecimiento de las redes de Desarrollo Económico Local.	Todos los cursos, en particular el curso II	
6.3. Relativas a la importancia de la información en la promoción del desarrollo económico	Establecimiento de recomendaciones concretas y útiles, desprendidas directamente de la práctica desarrollada desde la iniciativa, con relación al acopio, procesamiento y empleo de la información en los procesos de promoción del desarrollo económico.	Todos los cursos	
6.4. Relativas al rol del gobierno territorial en el desarrollo económico	Establecimiento de recomendaciones concretas y útiles, desprendidas directamente de la práctica desarrollada desde la iniciativa, con relación al fortalecimiento del rol del gobierno municipal o regional en el fomento del desarrollo económico.	Todos los cursos, en particular el curso I	
6.5. Relativas a los procesos de capitalización local y desarrollo económico	Establecimiento de recomendaciones concretas y útiles, desprendidas directamente de la práctica desarrollada desde la iniciativa, con relación al fortalecimiento de la capitalización local desde iniciativas de desarrollo económico.	Todos los cursos, en particular el curso VIII	



FUNDACIÓN
SOCIAL
UNIVERSAL