



Facultad de Ciencia Tecnología y Ambiente
Área de Desarrollo Agrario y Rural
Maestría en Desarrollo Rural

« Herramientas para el Análisis Territorial Integral »

Michel Schlaifer
Laurent Dietsch

Noviembre 2006

INDICE

Introducción	3
I. EL PAPEL DEL DINAMIZADOR EN DESARROLLO RURAL.....	3
PROYECTO.....	3
II. ESTABLECER UN “CONTRATO”	4
III. ESTABLECER REGLAS	4
IV. INDIVIDUAL – COLECTIVO	5
V. ¿ PARTICIPAR ?	7
VI. DESARROLLO, ¿ DE QUE TIPO DE DESARROLLO HABLAMOS ?	8
VII. COMUNICACION, ALGO DIFICIL, ALGO FUNDAMENTAL PARA CREAR RELACIONES	9
 Análisis Territorial Integral.....	 12
I. EXPERIENCIAS EN EUROPA.....	12
II. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS TERRITORIAL INTEGRAL?	17
III. La Idea de Desarrollo Local	17
IV. Diagnóstico del Territorio	18
IV.1 El Diagnóstico como Parte del Ciclo del Proyecto	19
IV.2 Principios del Diagnóstico	19
IV.3 Métodos de Diagnóstico.....	20
IV.4 Contenidos del Diagnóstico	22
IV.5 Movilización de los actores locales	24

Introducción

I. EL PAPEL DEL DINAMIZADOR EN DESARROLLO RURAL

Impulsar	Hacer	Aportar
Acompañar	Convencer	Informar
Ayudar		Formar

No hay una respuesta única, depende de las situaciones, de las dinámicas ... ¡ y de la hoja de cargos !

El punto de vista del empleador

- ¿Está bien definido ?
- ¿Hay transparencia ?
- ¿Se hace un análisis regular de las metas, de los objetivos y de los medios dedicados?
- ¿Cómo ?
- ¿Quién es el promotor del proyecto? ¿De quién es el proyecto?

El punto de vista del grupo – de la persona / actor

- ¿Qué espera del profesional ?
- ¿Cuáles son las expectativas, las necesidades ?
- ¿Quién asume los riesgos ?
- ¿Quién es el promotor del proyecto ? ¿De quién es el proyecto ?

El punto de vista del – de la dinamizador – a

- ¿Cuál es su visión de su trabajo?
 - ¿Quién es el promotor del proyecto? ¿De quién es el proyecto?
 - ¿Cuáles son las necesidades de apoyo del grupo – de la persona?
 - ¿Cuándo hay necesidad de aportaciones (técnicas, administrativas, ...)?
- De fondo, está la cuestión del grado de autonomía del actor – promotor (individual o grupo)

DIVULGACIÓN	PROYECTO
Difundir información operativa, aquello que funciona Ámbito de las certezas Poco o ningún riesgo Toma de decisiones fácil Basta con que un primero se ponga en marcha y que se produzca un efecto de imitación	Trabajar en la adaptación Tener ideas, realizar proyectos y acciones Ámbito de las incertidumbres Existencia de riesgos; ¿quién los asume? Toma de decisiones difícil
El Divulgador	El Agente de Desarrollo Rural
Trabajo de comunicación, transmitir el mensaje, conseguir adhesiones, convencer El campesino, el artesano, el emprendedor, es un <u>“espectador”</u>	Trabajo de puesta a punto, de aporte de información y de metodologías, acompañamiento El campesino, el artesano, el emprendedor, es un <u>“promotor de proyecto”</u>

El concepto de proyecto responde a esta necesidad de pasar de espectador a agente, de un papel pasivo a uno de “promotor de proyecto”. Esta “nueva” toma de responsabilidad puede ser el fruto de un grupo o de una persona individual.

II. ESTABLECER UN “CONTRATO”

Con sí mismo

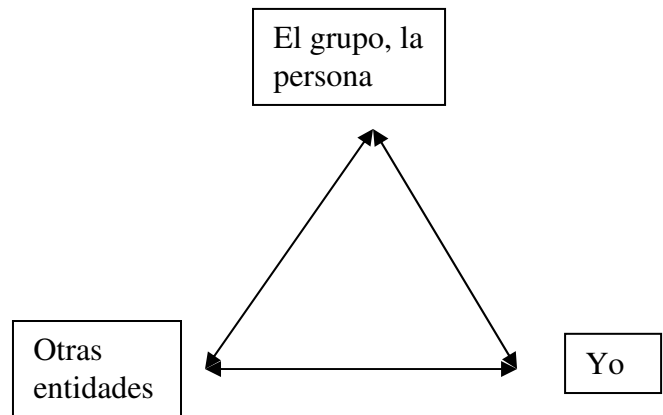
Mi motivación
 Mis razones de “dinamizar”
 Mis objetivos personales, profesionales
 Lo que me da energía

Con su empleador

La visión del desarrollo
 Los objetivos
 La hoja de cargos

Con el grupo, la persona

Su proyecto (y no el mío)
 Su motivación (y no la mía)
 Su papel, su responsabilidad
 Mi papel, mis responsabilidades
 En que puedo ayudar
 Lo que NO depende de mí



III. ESTABLECER REGLAS

¿Quiénes somos?

¿Qué vamos a hacer juntos?

¿Cómo vamos a hacerlo?

P + P = P

Protección: respeto de las personas, de las opiniones, escuchar y no juzgar

Permiso: libre de dar sus ideas, creatividad, “salir del cuadro”

Poder (fuerza, potencia): dinámica de grupo, aportaciones para los demás, para mí

PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO ¡FIJAR LIMITES!

Ir por paso, con la persona, con el grupo, con los miembros de un colectivo

Expresión de una preocupación, queja	¿quieres que trabajemos juntos?
¿Es realmente un problema para ti? ¿En qué?	escucha activa, reformulación
¿Es un problema importante para ti? ¿Cómo se puede cambiar? ¿Qué puedes hacer?	transformación del problema en proyecto
¿Quieres que busquemos soluciones? ¿Dónde conseguir información? ¿Qué experiencias existen? ¿Cuáles serían las ventajas? ¿Cuáles son los riesgos?	ampliar el cuadro de referencias análisis de la viabilidad, análisis de las condiciones, modalidades
Preparación de las acciones	ayuda en la toma de decisiones
Acciones	seguimiento
Resultados	auto – evaluación y evaluación externa

IV. INDIVIDUAL – COLECTIVO

Son ambas caras de los procesos de desarrollo.
 No hay que oponer el uno al otro.
 Depende de las situaciones, de los antecedentes.

Si no hay costumbre de trabajar a nivel de grupo, empezar por la “dinamización” a nivel individual. El “individualismo” es algo normal, humano. La dimension del grupo debe siempre servir PARA LO QUE NO LOGRO ALCANZAR SOLO. Siempre velar por verificar los objetivos del trabajo a nivel colectivo.

¡INDIVIDUAL y COLECTIVO no es la ley del TODO O NADA!

¿Para qué el nivel del grupo?

¿Cuáles son los objetivos de un trabajo de grupo?

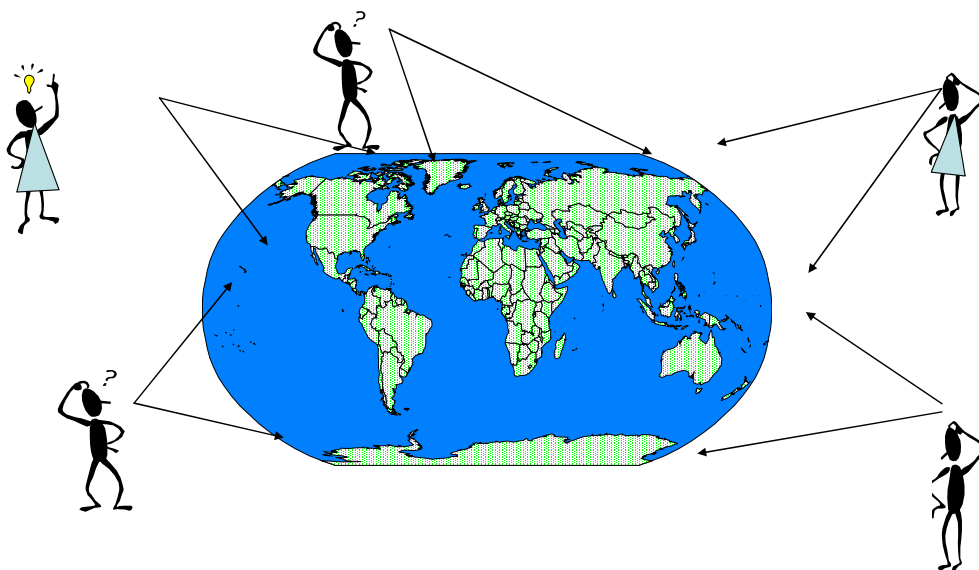
¿Cómo se ha constituido el grupo?

¿Cuál es su historia, su composición, su dinámica?

	INDIVIDUAL		COLECTIVO
REFLEXION	X	↔	X
ACCION	↕ X	↔	X ↕

¡Juntar visiones para ver mejor!

¿Quién tiene razón ?



Como punto de partida, pensar que cada uno tiene su propia lógica, sus razones por actuar cómo lo hace.

Mi papel de “dinamización” es de entender su lógica, no de juzgarla.
 Si soy promotor de un proyecto, involucrado directamente, la figura puede ser diferente.
 Se trata de ENTENDER las lógicas de las personas con cuales trabajo (igualmente si se trabajo a nivel individual).

Conocimientos
 Opiniones de colegas

Experiencias previas
 Cuadro de análisis

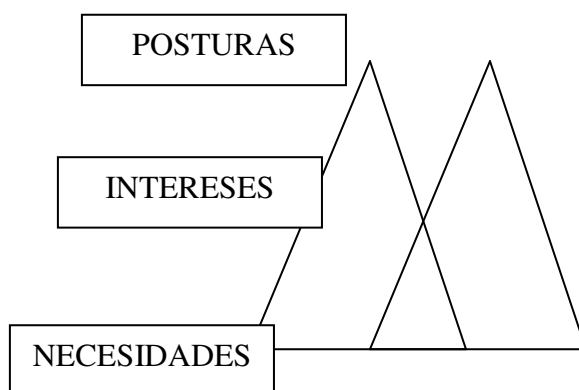
- Lógica económica
- Lógica del trabajo bien hecho
- Lógica de la costumbre
- Lógica del interés común

Lógica de la opinión de los demás
 Lógica de la pasión, de las ganas
 Lógica del proyecto

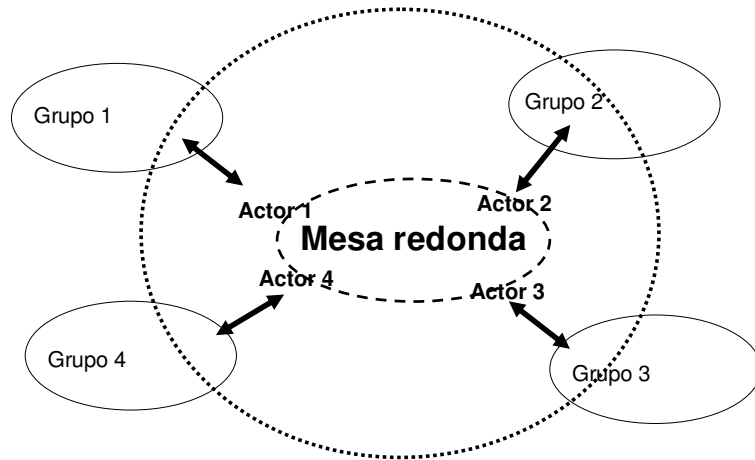
Establecer un cuadro de las lógicas de los distintos actores:

	Lógica económica	Lógica del trabajo bien hecho	Lógica de la costumbre	Lógica del interés común	Lógica de la opinión de los demás	Lógica de la pasión
ACTOR 1						
ACTOR 2						
ACTOR 3						
ACTOR 4						

Y analizar los argumentos de cada uno. Sirve para precisar mi estrategia de “dinamización”: aliados, enfrentamientos, conflictos, neutros, ... Para entender las lógicas, diferenciar las posturas, los intereses y las necesidades



Llegar a acuerdos “reales” requiere un trabajo dedicado de “dinamización”.
 Según las situaciones, hay necesidad de pasos previos antes de juntar los distintos actores implicados.



V. ¿ PARTICIPAR ?

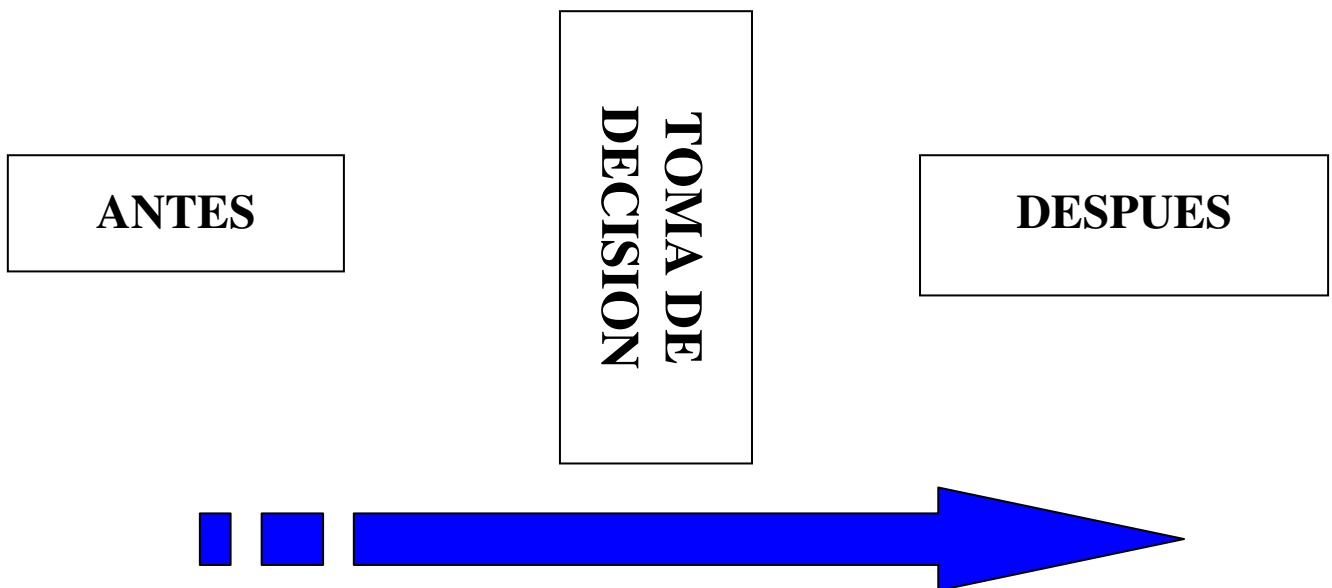
Grados distintos de “participar”, según los antecedentes, el contexto, cuidar por lo que uno entienda por “participar”.

Informar: ¿quién, cómo, sobre qué, con cuál forma?

Consultar: ¿cómo, cuándo, a quiénes?

Elaborar acuerdos: ¿con quiénes, sobre qué?, que sean reales

Repartir responsabilidades: con legitimidades distintas



VI. DESARROLLO, ¿DE QUE TIPO DE DESARROLLO HABLAMOS?

Economía	Personal	De la casa
Social	Familiar	Del pueblo
Cultura	De “mi” grupo	De la zona
Medio ambiente	Entre grupos	De la mancomunidad
Cuadro de vida		Del territorio
Sostenibilidad		Mundial
TEMAS	INDIVIDUAL – COLECTIVO	LOCAL - GLOBAL

Crecimiento – progreso – desarrollo: no es lo mismo

¿Sabemos a qué tipo de necesidades la persona – el grupo – los participantes pretenden responder?

Desarrollo: se integra en un proceso global combinando aspectos sociales, culturales, medio ambientales, políticos, económicos. Trabajando sobre una dimensión global, se vela por la coherencia del conjunto. Elaborar dinámicas de solidaridad en proyectos individuales y colectivos constituye un labor fuerte. El desarrollo es distinto del crecimiento económico y de la rentabilidad inmediata. El desarrollo es distinto de la única acumulación de riquezas (crecimiento). El desarrollo induce un proceso de cambios cualitativos en el tiempo y no es solamente un estado dado.

Desarrollo sostenible : mas allá de la definición de las Naciones Unidas, aplicado a los territorios y al desarrollo local, contempla 6 aspectos

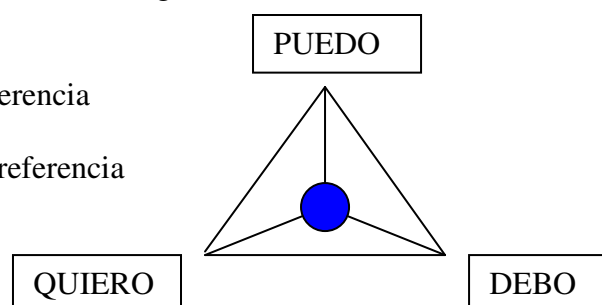
- un desarrollo económico local (generación de valor añadida local)
- las solidaridades entre actores y no unicamente una división entre « ricos » y « pobres » (economía social y solidaria)
- la participación de los habitantes a las decisiones (democracia participativa)
- los servicios correspondientes a las necesidades de las poblaciones
- una calidad global del territorio: medio ambiente, paisajes, arquitectura, cultura, servicios de proximidad, identidad, inversiones económicas, ...
- una concepción holística de las necesidades, una transversalidad en las acciones

“Desarrollo” induce cambios, movimientos, cuestionamientos, toma de riesgos. A menudo, hablamos de “resistencias al cambio”, como algo negativo. La “dinamización” puede integrar estas reflexiones. Cada uno de nosotros actuamos en base a un cuadro de referencia, basado sobre nuestra historia personal, familiar, nuestra educación, nuestra personalidad, nuestras experiencias. “Dinamizar” no pretende cambiar el cuadro de referencia sino mas bien ampliarlo. Una manera de verificar el grado de motivación y de movilización hacia al “desarrollo” puede apoyarse sobre el esquema siguiente (triangulo de la motivación) :

Puedo: la parte racional, el análisis formal, la coherencia

Debo: la parte cultural, los valores, mi cuadro de referencia

Quiero: la parte espontánea, la pasión, el afecto



En forma ideal, se busca el punto de equilibrio entre los tres.

VII. COMUNICACION, ALGO DIFICIL, ALGO FUNDAMENTAL PARA CREAR RELACIONES

¡ Para comunicar bien, uno debe saber escuchar !

Una tarea difícil ... y llena de obstáculos

1era « trampa »: la relatividad de los mensajes

2da « trampa »: el cuadro de referencia de cada uno

3era « trampa »: el miedo a la visión del otro, y por encima la idea que yo tengo de la visión del otro

4ta « trampa »: no se sabe escuchar, solamente se sabe hablar

5ta « trampa »: la multiplicidad de los mensajes (verbales, visuales, el contexto, el momento)

6ta « trampa »: cada uno quiere dar un mensaje, no siempre recibir un mensaje

Analisis

Reducción de las informaciones.

Cambio del mensaje.

Proyección de sus propias reacciones.

Filtro de las informaciones.

Los 9 puntos

X	X	X
X	X	X
X	X	X

Reunir los 9 puntos con 4 líneas rectas sin levantar el lápiz, sin pasar 2 veces en el mismo punto

Análisis

Necesidad de salir del cuadro de referencia.

La solución requiere imaginación.

La función de ayuda (para ampliar su sistema de valores) constituye una función fundamental de la animación de grupos.

Reglas de comunicación:

- Contenido Y forma = el tipo de relación condiciona la recepción del contenido del mensaje
- No confundir contenido y relación

Por ejemplo cuando 2 personas argumentan (ping-pong verbal), a menudo no importa la verdad del contenido. El reto real del debate queda en la relación de poder entre ellas.

- La relación de comunicación constituye una « demanda de reconocimiento » (de las ideas, de las personas). Frente a esta « demanda », 3 posturas posibles :
 - reconozco que existes y estoy de acuerdo con tus ideas
 - no estoy de acuerdo contigo pero reconozco la posibilidad de tu opinión
 - niego tus ideas (y a través de tus ideas, tu persona)

ESCUCHA ACTIVA, LA RECAPITULACION

¿De qué se trata?

- Escuchar es ponerse disponible al otro
Dejarle la posibilidad de expresarse (incluso facilitarle la expresión)
No juzgar (la persona, las ideas)
Ser atento al otro
- Escuchar es observar
La relación aquí y ahora
Las actitudes
Lo « no-verbal »
La calidad de la relación
- Escuchar es tratar de entender
El sentido que doy al contenido de su mensaje Y a la relación establecida.
El sentido que él da a mi mensaje Y a esta relación de comunicación.
- Técnicas de escucha activa : para verificar la cualidad de la comunicación
Se trata de devolver al otro su propio mensaje, sin cambiar el sentido, para que pueda confirmar
Sin poner juicio de valor
No significa « estoy de acuerdo » solamente « ¿ entiendo bien así lo que quieres decirme ? »
Empieza con « Si entiendo bien ... », « Según ti, ... », « En otras palabras ... », « Lo que quieres decir ... »
Centrarse en « las palabras-clave » de la persona, sus « ideas-clave »
- Objetivos de estas « reformulaciones » :
Verificar la comprensión del mensaje : efecto « espejo »
Clarificar el mensaje : en particular sobre lo que parece confuso
Ir más adelante en la comunicación : ayuda para organizar sus ideas y expresar las opiniones

Análisis

Necesidad de concentrarse.

Estar « orientado » hacia al otro, sus ideas, sus expresiones.

Desarrollar una imagen de « hoja blanca » y dejar impresionarse por las opiniones del otro.

Requiere de un entrenamiento.

Saber cuestionar: una herramienta eficaz.

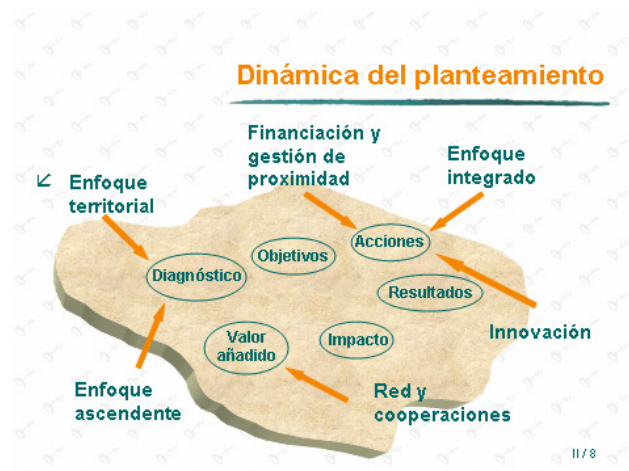
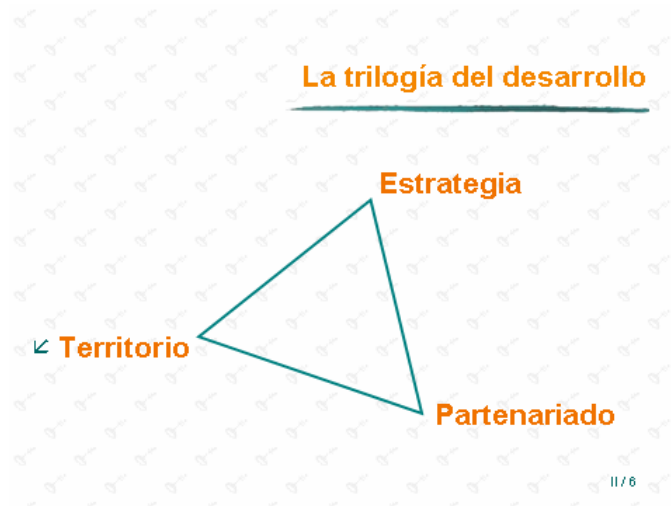
- Preguntas claras y sencillas.
Una pregunta a la vez.
Una sola idea por pregunta.
- Pregunta abierta : no inducir la respuesta de lo que imaginamos o de lo que quisiéramos escuchar.
- Utilizar más el « ¿Cómo? » que el « ¿Por qué? ».
« ¿Por qué?» requiere un análisis sobre lo que se ha hecho, es decir una toma de distancia para poder construir esta opinión.
« ¿Por qué? » puede provocar un sentimiento de ser juzgado: bien o mal.
Al temer ésto, « ¿Por qué? » da lugar a respuestas parciales o superficiales.
« ¿Cómo? » invita la persona a presentar su experiencia, su situación, lo vivido.
Más que ideas, se trata de acciones, hechos.
- Preguntas para especificar, para ampliar el cuadro de referencias :
 - Preguntar para obtener una descripción precisa de lo que afirma. « Estoy enojado – ¿Con quién?, ¿Sobre qué? »
 - Preguntar sobre frases muy genéricas. « Nada podrá cambiar – ¿Qué es lo que no puede cambiar? ¿Cómo sería si cambiase? ¿De quién depende? ¿Cómo podría cambiar? »
 - Preguntar para precisar de quién y de qué se habla. « Ellos – ¿De quiénes hablas? ¿Quiénes son? » « Parece que – ¿Quién lo dice? ¿Cuál es tu opinión al respecto? » « Siempre ha sido así – Si no fuese así, ¿cómo podría ser? »

Las *preguntas indirectas* permiten obtener respuestas de espectro amplio. Estos son algunos ejemplos de preguntas indirectas:

- ¿Por qué le interesa a usted posponer su decisión?
- ¿Cómo está organizado su grupo de negociación?
- ¿Qué le gustaría obtener en esta sesión?
- ¿Qué asuntos le parecen más importantes?
- ¿Puede explicar por qué se mantiene en esa posición?

Análisis Territorial Integral

I. EXPERIENCIAS EN EUROPA




Definir el perfil del territorio



El capital territorial



El diagnóstico inicial

- Algo más que una simple instantánea
 - Primera etapa de implicación de las poblaciones y de movilización de los agentes clave
 - Utilización de métodos participativos
 - Elaboración de planteamientos alternativos
- 

III / 6

Del diagnóstico a la estrategia

- ☞ Compartir los resultados del diagnóstico
- ☞ Favorecer un planteamiento integrado
- ☞ Elegir uno o varios temas unificadores
- ☞ Construir una visión común del futuro del territorio



III / 9

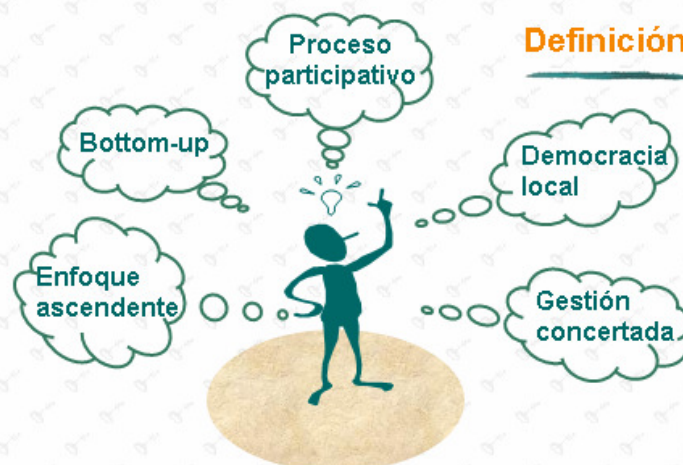
Crear una dinámica colectiva en torno al “territorio-proyecto”

- ☞ hacer del diagnóstico y de la preparación del proyecto una herramienta de animación y de concertación
- ☞ buscar estrategias “ganador/ganador”
- ☞ evaluar las capacidades de acción



III / 11

Definición







IV / 2

Cuatro niveles de "participación"






IV/3

Objetivos

-  Implicar a la población = **confianza**
-  Hacer surgir las ideas, liberar las iniciativas = **animación**
-  Lograr un consenso = **gestión de los conflictos**
-  Delegar = **toma de decisión local**

IV/5

Valores en el núcleo del proyecto de territorio

-  Respetar las ideas y las personas
-  Reconocer la existencia de necesidades diversificadas
-  Actuar en la transparencia

Una palabra clave : ANIMACIÓN



IV/6

Poner en común las expresiones diversificadas



a veces conflictivas



transforma la visión del territorio-proyecto:

- ▣ más compleja (bloqueos, recursos e ideas)
- ▣ más rica (sobrepasar los esquemas de pensamiento)
- ▣ más coherente (nuevas referencias identitarias)

IV/8

Algunas pistas de animación del territorio

- ☞ Abrir espacios de encuentro
- ☞ Administrar los conflictos
- ☞ Favorecer los vínculos entre sectores y grupos
- ☞ Descentralizar las responsabilidades
- ☞ Profesionalizar la comunicación

... que necesitan medios:

profesionalizar la función de agente de desarrollo

IV/9

II. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS TERRITORIAL INTEGRAL?

El Análisis Territorial Integral es una técnica que se puede utilizar para crear un futuro favorable y ayudar al territorio a que prospere. Para crear este futuro favorable, deberá implicarse a todo el territorio humano, esto es, todas aquellas personas interesadas en que se alcancen los propósitos del territorio, visualizando primero el futuro más deseable y pasando después a trabajar juntos para lograr que esa visión se haga realidad.

El Análisis Territorial Integral no sustituye las actividades de gestión tradicionales, tales como presupuestar, planificar, marketing, realizar informes y controles. Más bien integra estas actividades en un contexto más amplio, tomando en cuenta el medio externo, las capacidades organizativas internas, el fin y la dirección de su organización.

El Análisis Territorial Integral se alinea perfectamente con el concepto de mejora continua. De hecho, el énfasis en anticipar las necesidades es un elemento crítico del análisis externo. No hay duda alguna de que aquellos territorios que adopten una filosofía de gestión de la calidad global estarán mejor preparados para el reto que supone competir en una economía globalizada.

De hecho, el reto al que se enfrentan los actores de los territorios es el de la construcción de una visión de futuro deseable y compatible en el marco de los obstáculos del territorio, así como el de la definición de los medios para lograrlo, movilizándolo a los actores en un proceso de desarrollo “local” o “territorial”.

III. La Idea de Desarrollo Local

En los años 70 aparece el concepto de “desarrollo local” en aquellas zonas enfrentadas a procesos de desvitalización, en el que se hacía imperativo moverse en búsqueda de soluciones a los problemas surgidos. Este enfoque del desarrollo local o territorial se generalizó en los años 90 a todos los territorios. El Concepto de territorio en desarrollo se ha impuesto sobre la de ordenación del territorio.

Desde el momento en que *“los territorios ya no son los marcos en los que las cosas suceden, sino donde las cosas se inventan”*, resulta imperativo que los actores locales, y en primer lugar los representantes elegidos, se otorguen los medios para pilotar el futuro de dichos territorios.

EL ENFOQUE DESCENDENTE ("TOP DOWN" O EXÓGENO)

En este enfoque se decide “desde arriba” qué ha de hacerse. Cubre frecuentemente aspectos sectoriales y se constituye en “simples ayudas” a los beneficiarios, en lugar de incitar a los actores locales (promotores de proyectos) a que se doten de las competencias necesarias para realizar acciones en tanto que actores-autores, y así asumir el futuro del territorio.

EL ENFOQUE ASCENDENTE ("BOTTOM UP" O ENDÓGENO)

Este enfoque se basa en la percepción global del desarrollo territorial (más allá de las divisiones temáticas o sectoriales clásicas), y en el enfoque transversal (relaciones y sinergias entre los sectores de actividad), y sobre todo, apoyándose en los actores locales, sus necesidades, sus deseos, sus energías. Este enfoque permite asimismo tomar como punto de

partida los “recursos locales” (económicos, humanos, culturales, medioambientales, ...) para decidir colectivamente las orientaciones y las acciones a realizar.

El enfoque descendente debe permitir la movilización de los medios (financieros, administrativos, legislativos) mientras que el proceso ascendente se encarga de dar contenidos concretos a los proyectos, basados en la realidad del terreno.

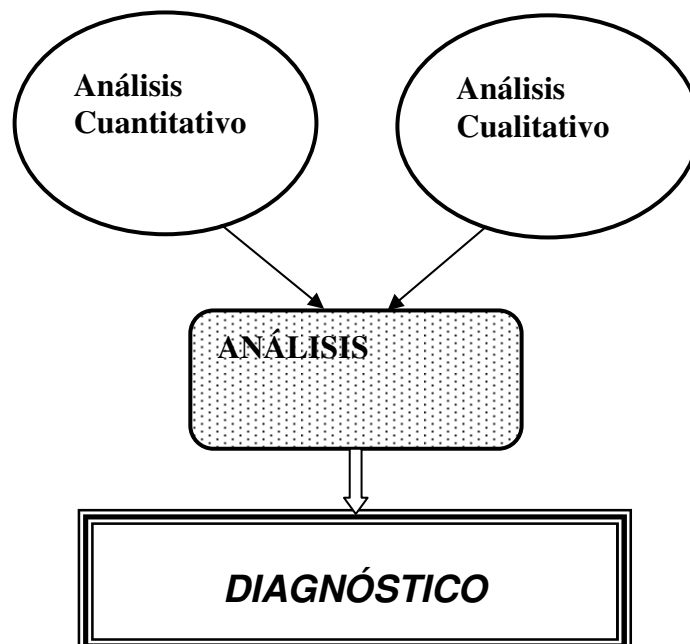
A menudo enfrentados dentro de las ideologías y las prácticas de desarrollo y ordenación territorial, es preciso reconocer que uno de los retos actuales reside en el hecho de que estos dos enfoques se vuelvan complementarios. El Análisis Territorial Integral debe por lo tanto buscar la articulación de las orientaciones y de las directivas “desde arriba” con las voluntades y la movilización “desde abajo”.

Es en este mismo sentido en él que empleamos el término de “territorio”: un espacio delimitado, relacionado con los espacios que lo rodean, que remite al sentimiento de pertenencia (soy de aquí, estas son mis raíces) y al de apropiación (lo que sucede aquí me importa, deseo contribuir a su futuro).

IV. Diagnóstico del Territorio

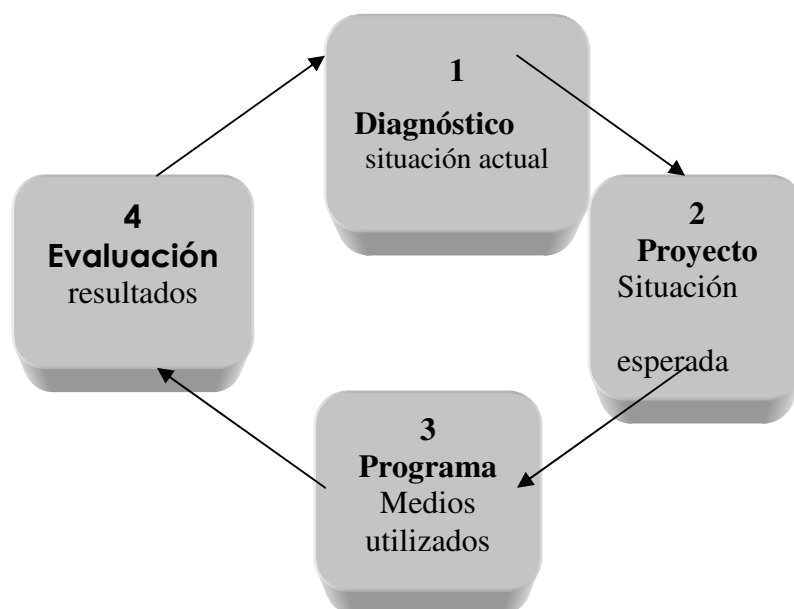
- Incluye un análisis del medio interno y externo
- Se centra en el presente y en el futuro
- Identifica las tendencias, los sucesos y los principales agentes
- Evaluación de la información en términos de probabilidad, inmediatez y posibles efectos

ESTABLECIENDO EL DIAGNÓSTICO



Se trabaja el diagnóstico partiendo de un análisis, que constituye hoy en día una parte necesaria del proyecto territorial. Sus funciones son analizar la situación actual en términos de fortalezas/debilidades, amenazas/oportunidades (resultados del pasado) y de identificar los problemas a resolver con vistas a orientar la acción con una máxima eficacia.

IV.1 El Diagnóstico como Parte del Ciclo del Proyecto



IV.2 Principios del Diagnóstico

- Explorar “los dos lados de la moneda” para obtener una imagen completa:
 - necesidades y oportunidades
 - activos y limitaciones
 - barreras y ayudas
- Piense en términos generales y en los detalles:
 - Entorno inmediato – circunstancias individuales, especificidades de la situación local
 - Entorno general – la comunidad en términos amplios y su entorno y su relación con lo local
- Utilice distintos ángulos para mirar a la misma información o situación:
 - Prisma de la economía, la sociedad, la cultura, el medioambiente, la salud, la tecnología y de la política
 - Consideraciones inmediatas, a corto y a largo plazo
 - Perspectivas del pasado, del presente y del futuro
- Busque maneras de “triangular” la información:
 - Confirmar, ampliar o contradecir una observación
 - Fuentes complementarias de utilidad
 - Lagunas informativas

- Piense más allá de las necesidades y oportunidades que se hayan observado, y tenga en cuenta también:
 - Necesidades y oportunidades expresadas– puestas de manifiesto por las acciones de las personas
 - Necesidades y oportunidades comparativas – identificadas gracias a comparaciones con otras situaciones

IV.3 Tipos de Diagnóstico

AUTODIAGNÓSTICO : en este caso se potencia la mirada de los actores del territorio sobre su propia situación. El principal límite reside en la falta de confrontación entre las opiniones locales y las opiniones del exterior y en conformarse con una mirada interior: una dificultad de tener una perspectiva objetiva.

DIAGNÓSTICO EXTERNO: se trata de un análisis realizado por un experto. Consiste en solicitar el punto de vista de un gabinete exterior al territorio. Por muy pertinente que sea este diagnóstico, no integra la participación de los actores del territorio, y su impacto a efectos de movilización de los actores puede resultar muy débil por no decir nulo: dificultad de apropiación de los resultados.

DIAGNÓSTICO COMPARTIDO: este es probablemente el método más completo, en el sentido de que es el resultado de confrontar los puntos de vista de los actores locales con las opiniones formuladas por un experto externo al territorio. Este encuentro puede hacer surgir nuevas perspectivas, nuevos problemas, así como aportar un valor añadido al análisis. El diagnóstico compartido suele ser frecuentemente el paso previo de un proceso de desarrollo local participativo.

Siendo el diagnóstico la primera fase del proceso de desarrollo territorial, la participación de los actores locales en su elaboración se revela como una de las condiciones necesarias para la continuación del proyecto.

- Recogida (encuestas) y análisis de datos cuantitativos
- Entrevistas a los actores locales: muestra que refleje la diversidad de actores, guión de entrevista, entrevistas semi-dirigidas
- Análisis cruzado de entrevistas
- Restitución o devolución pública
- Visualización de los retos y orientaciones estratégicas
- Selección de las prioridades del proyecto de territorio
- Vínculos a los grupos de trabajo para el plan de acción

La elección de un tipo de diagnóstico u otro depende de los objetivos que se fijen. Dicha selección se realiza en función de unos criterios de selección:

- Los objetivos específicos asignados al diagnóstico (una imagen parcial o total, un análisis de datos o de experiencias, una investigación avanzada o una dinámica de movilización, ...)
- la naturaleza del encargo (quién decide realizar el diagnóstico, en el marco de qué procedimiento, ...)
- los antecedentes (hábito de realizar encuestas en el territorio, receptividad de los habitantes, número de diagnósticos ya existentes en la zona, ...)

- los medios disponibles o movilizables (humanos, materiales, financieros, de tiempo).

La selección del tipo de diagnóstico que mejor se adapte a cada situación corresponde al saber hacer de los actores de un territorio y del Agente de Desarrollo. El espíritu del desarrollo presentado en la introducción llevaría a considerar el momento de realización del diagnóstico como una fabulosa ocasión para movilizar a los actores locales. El objetivo de la fase de diagnóstico sería de este modo la construcción colectiva de una visión compartida del territorio. Para ello, el método más adaptado es el diagnóstico compartido, cruzando los datos cuantitativos con los elementos cualitativos.

Para llevar a cabo el diagnóstico se pueden utilizar distintos fuentes:

- Acceso a redes – agencias y organizaciones, contactos personales
- Recogida de informes, planes, descripciones de programas, etc.
- Viajes, estudios sobre el terreno y otros procedimientos de observación
- Documentación gráfica
- Seguimiento de los medios de comunicación
- Reuniones públicas
- Grupos muestra
- Acciones participativas
- Estudios centrados en las personas
- Estudios centrados en los temas
- Encuestas de opinión
- Anecdotarios y casos concretos
- Historias transmitidas oralmente
- Procesos de visualización – diagramas de flujo, de tendencias, temporalizaciones, etc.
- “chequeo médico” de las organizaciones, etc.

Entre otros métodos de análisis territorial, el análisis FODA (matriz de Fortalezas - Debilidades; Oportunidades – Amenazas) es uno de los más difundidos.

MATRIZ DAFO

I N T E R N O	Fortalezas	Debilidades
E X T E R N O	Oportunidades	Amenazas

El inventario se traduce a menudo en una identificación de las fortalezas (puntos fuertes, fortalezas, recursos) y de las desventajas (puntos débiles, fragilidades) del territorio, así como de las oportunidades y de las amenazas, tal y como los hayan expresado cualitativamente los

actores locales. Conviene sin embargo señalar que estas nociones son eminentemente relativas y que hay que tratarlas con cuidado.

No basta con identificar las fortalezas, sino que hay que medir su importancia en relación con las amenazas y las oportunidades marcadas por el entorno estratégico ...: son las amenazas y las oportunidades quienes otorgan a ésta o a aquélla debilidad o fuerza su importancia. Este planteamiento es esencial para hacer posible un análisis prospectivo y una reflexión sobre la estrategia que se va a adoptar.

Las fortalezas y debilidades se refieren a **elementos internos** del territorio en lo tocante simultáneamente a los recursos financieros (potencial fiscal de los municipios, por ejemplo), al tejido económico, a la densidad de servicios, al patrimonio cultural, a la experiencia local, a las competencias presentes en el territorio, al nivel formativo de la población. Pero estas fortalezas y debilidades se manifiestan igualmente en el funcionamiento de los distintos grupos de actores (administración, empresas, asociaciones,...) así como en sus interrelaciones (intereses comunes, conflictos) que es preciso analizar.

Las oportunidades y amenazas tienen que ver no solamente con el **funcionamiento interno del territorio**, sino también con **el entorno exterior, sus interrelaciones** con este último (por ejemplo, el atractivo turístico de la zona, la dependencia de aglomeraciones cercanas o de empresas importantes, el impacto de un gran proyecto estructurado a escala regional ...). La mirada sobre el territorio debe por lo tanto integrar las posibles incidencias del entorno y de las dinámicas externas al territorio: esto supone principalmente medir los intercambios con el exterior, analizar las relaciones de vecindad, las redes y alianzas existentes, y conocer las percepciones y los usos de los otros sobre el mismo territorio

IV.4 Contenidos del Diagnóstico

El diagnóstico debe permitir evidenciar:

- Las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta el territorio en función de su posicionamiento frente al entorno
- Las fortalezas y las debilidades del territorio y sus potencialidades de desarrollo
- Los retos a corto, medio y largo plazo

VALORACIÓN DE PLANES O PROCEDIMIENTOS DE DESARROLLO ANTERIORES

Esta valoración puede dar la oportunidad de hacer un balance preciso de qué se ha hecho y de medir los efectos de las acciones puestas en marcha con respecto a los objetivos fijados inicialmente. Este primer acercamiento permite asimismo visualizar mejor la película de la evolución del territorio y de destacar los nuevos retos.

INVENTARIO CUANTITATIVO : centrado en temas recurrentes y fundamentales:

- ❑ El territorio en su entorno regional:
 - Ubicación con respecto a núcleos urbanos
 - Acceso a vías de comunicación
 - Dinámicas de los territorios vecinos

- ❑ Características generales del territorio:
 - Superficie, geografía, topografía, clima...
 - Usos del suelo
 - Vías de comunicación (carreteras, ferrocarriles, marítimas, aéreas)
 - Relaciones con los territorios vecinos

- ❑ Dinámica demográfica

- Evolución de la población
- Equilibrio natural y migratorio
- Pirámide poblacional
- Mano de obra
- Población activa
- Desempleo

- Clasificación socio-profesional:
 - Distribución de las categorías socio-profesionales,
 - Ingresos

- La vivienda:
 - Los tipos de viviendas por categorías sociales
 - La vivienda sin habitar
 - La vivienda social
 - Ubicación, propiedad
 - Los permisos de construcción

- Las actividades y el empleo:
 - Reparto del empleo en los distintos sectores:
 - Agricultura, bosques
 - Construcción
 - Industria
 - Servicios destinados a la venta
 - Servicios no destinados a la venta
 - Características de cada sector de actividad:
 - Número de empresas
 - Tamaño
 - Ubicación
 - Producción
 - Volumen de negocio, resultados
 - Edad de directivos de empresa
 - Tasa de crecimiento
 - La cualificación
 - Los niveles de formación
 - Adaptación local del empleo / la formación

- La actividad social y cultural:
 - La actividad asociativa
 - La actividad cultural
 - Las actividades deportivas

- El entorno y la calidad de vida:
 - Calidad de los lugares
 - Calidad del agua, de los ríos y de los paisajes
 - Patrimonio arquitectónico
 - Medioambiente

- Los servicios dotacionales
 - Educación primaria y secundaria

- Correos
 - Servicios de salud: hospitales, servicios a domicilio, médicos, farmacéuticos
 - Transportes
 - Centros de servicios integrados
 - Dotaciones culturales
 - Redes de saneamiento
 - Gestión de residuos
- La organización territorial:
- Polos de atracción
 - Organización municipal
 - Capacidad financiera de los colectivos locales
 - Estructuración intermunicipal
 - Experiencias de desarrollo local

INVENTARIO CUALITATIVO: para establecer un diagnóstico elocuente del territorio, es necesario completar la parte Cuantitativa con las opiniones y los puntos de vista de las autoridades locales en cuanto a la situación futura de su territorio. esto es esencial para el planteamiento de desarrollo local.

Para captar el interés de los actores locales, pregúnteles y tenga en cuenta cuáles son sus opiniones y sugerencias. Más aún, al combinar distintos puntos de vista, encontrará puntos de acuerdo y de desacuerdo con claridad, y esto permitirá tener una perspectiva global del territorio.

Los puntos de vista de los actores locales: guión de entrevistas

Recoger las opiniones de actores locales permite complementar el análisis cuantitativo – basado en datos estadísticos – aportando elementos adicionales que permitan comprender las dinámicas y las estrategias de locales.

Antes de esto, es necesario definir la muestra poblacional a entrevistar, y preparar un cuestionario.

- *Muestra de personas recurso:* ya que las entrevistas aportan datos cualitativos, la muestra de población no tiene por qué establecerse conforme a los criterios utilizados en estudios y encuestas de opinión (clasificación socioprofesional, edad, sexo, etc...). Es preferible identificar qué actores tienen un papel clave en la dinámica del territorio y encontrar distintas opiniones – políticas, socioprofesionales, asociativas, culturales, ... - implicadas en o ajenas a las dinámicas de desarrollo.
- *El cuestionario: se puede organizar en torno a tres ejes, incluyendo el pasado, el presente y el futuro del territorio:*
 - Durante los últimos 20/30 años, ¿cuáles han sido las principales evoluciones del territorio? ¿Cuáles tuvieron éxito? ¿Cuáles no tuvieron éxito? ¿Qué elementos desencadenaron dicho fracaso? ¿Por qué?
 - ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles del territorio a día de hoy? ¿Cuáles son las posibles amenazas y oportunidades?
 - ¿Cómo cree que será el territorio dentro de 20/30 años? ¿Cuáles son sus expectativas para el territorio? ¿Cuáles son sus temores? ¿Qué proyectos se deberían desarrollar?

IV.5 Movilización de los actores locales

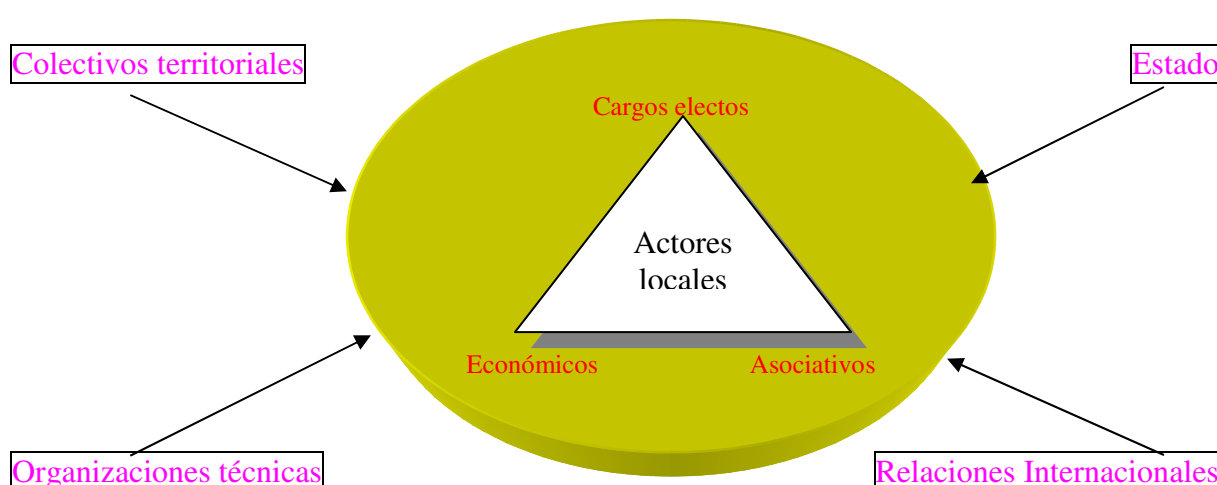
Al abordar la cuestión de qué actores movilizar a nivel local, se identifican como regla general cuatro tipos de actores, a saber:

AGENTES ECONÓMICOS: para estos actores, la relación con el territorio se guía ante todo por el interés económico. Para ellos, el territorio es más bien un *espacio productivo*, un espacio que permite crear un valor añadido.

ESTRUCTURAS ASOCIATIVAS: éstos expresan principalmente los deseos y los puntos de vista de la población residente en el territorio. Tiene más que ver con la calidad de vida, los servicios, la cultura... El territorio es principalmente un *espacio vital*.

CARGOS ELECTOS: son los representantes legítimos para construir el futuro de la ciudad, establecer las prioridades y decidir qué conviene hacer. Están legitimados por sufragio universal para asumir esta responsabilidad.

INSTITUCIONES QUE INTERVIENEN EN EL TERRITORIO: las distintas instituciones que ejercen sus competencias en los territorios (el Estado, los colectivos territoriales, las cámaras consulares ...). Resulta esencial integrar en el debate local sus opiniones, sus estrategias y sus proyectos.



SISTEMA DE ACTORES DEL TERRITORIO

Participación

Para poder realizar un **Análisis compartido**, que aporta el enfoque más completo, se hace necesario comparar los distintos puntos de vista. Se debe tomar en cuenta las opiniones de todos los tipos de actores locales.

No se trata de una única opción ideológica. La participación y la toma colectiva de decisiones forman parte constitutiva de una democracia, y garantizan una mayor eficacia de las acciones y de los proyectos.

Recoger tantas opiniones y tan distintas puede parecer una “pérdida de tiempo”. Pero hay que tener en cuenta que **cuando una acción se ha debatido y aprobado colectivamente resulta más fácil de acometer**. Si acepta tomarse su tiempo en la fase inicial, lo ganará al llevar a cabo el proyecto. Por lo general hay cuatro niveles de participación.

INFORMACIÓN: recibir y leer la información, buscar y analizar la información, calidad y periodicidad de la información

CONSULTA: estimular la manifestación de opiniones de los actores, recoger comentarios, aportar opiniones, expresar ideas... “participar en el juego”

COORDINACIÓN: tener en cuenta las opiniones transmitidas, elaborar decisiones compartidas, negociar, consensuar

DECISIÓN: compartir la capacidad de decisión, aceptar las decisiones colectivas, llevar a buen fin las decisiones, distribuir papeles y responsabilidades

Las herramientas que garantizan la participación en el nivel de la Información son las siguientes:

- Boletín impreso
- Periódicos y prensa local
- Radio local
- Folletos
- Exposiciones
- Reuniones a nivel local
- Encuentros formales e informales

Las herramientas que garantizan la participación en el nivel de la Consulta son las siguientes:

- Entrevistas individuales
- Encuestas
- Sondeos
- Reuniones (de barrio, temáticas, de grupos de actores)
- Consultas específicas sobre proyectos
- Redes asociativas

Las herramientas que garantizan la participación en el nivel de la Coordinación y la Decisión son las siguientes:

- Grupos de trabajo, temáticos (turismo, industria, ...) o transversales (el éxodo de los jóvenes, el atractivo del territorio, ...)
- Comités de barrio
- Foros, conferencias, debates públicos
- Consejos (de desarrollo, municipales, intermunicipales, ...)