
gestión pública

Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local

Iván Silva Lira

ILPES



NACIONES UNIDAS

CEPAL

**Instituto Latinoamericano y del Caribe de
Planificación Económica y Social (ILPES)**

Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional

Santiago de Chile, noviembre de 2003

Este documento fue preparado por Iván Silva Lira, Director de la Dirección de Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), para ser distribuido en las actividades de capacitación y orientación de los grupos de trabajo de los cursos de “Gestión Estratégica del Desarrollo Local”.

El autor desea resaltar las referencias obtenidas de manuales, tanto del Gobierno del País Vasco como del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación de Bolivia.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN impreso 1680-8827

ISSN electrónico 1680-8835

ISBN: 92-1-322297-1

LC/L.2019-P

LC/IP/L.239

Nº de venta: S.03.II.G.181

Copyright © Naciones Unidas, noviembre de 2003. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	5
I. Introducción	7
II. Aspectos comunes de los procesos de desarrollo local: imprescindibles de tener en cuenta al momento de elaborar la estrategia	11
III. La estrategia de desarrollo local como un enfoque integral	17
IV. Orientaciones para la realización del diagnóstico ...	21
A. Sugerencias para la realización de entrevistas y la observación directa.....	21
B. Recogida de datos y análisis de la información.....	22
V. Definición de las vocaciones para el desarrollo local	27
VI. Definición de los objetivos estratégicos y específicos	29
A. Introducción.....	29
B. El árbol de problemas: causas y efectos.....	30
C. El análisis de objetivos: el árbol de medios y fines.....	36
D. Definición de los objetivos.....	38
VII. Definición de la estrategia de desarrollo local	41
VIII. Elaboración de un plan de inversiones	45
A. Algunos proyectos típicos.....	45
B. Identificación de alternativas de proyectos.....	47
Bibliografía	51

Anexos: Listado de variables del diagnóstico.....	53
Anexo 1 Aspectos espaciales.....	55
Anexo 2 Recursos naturales y ambientales.....	55
Anexo 3 Recursos económico-productivos.....	56
Anexo 4 Demografía y mercado de trabajo.....	58
Anexo 5 Infraestructura económica y social.....	59
Anexo 6 Recursos socioculturales.....	60
Anexo 7 Aspectos organizativo-institucionales.....	61
Serie Gestión pública: números publicados.....	63

Índice de cuadros

Cuadro 1 Matriz de potencialidades, limitaciones y problemas.....	23
Cuadro 2 Ejemplo de matriz de potencialidades, limitaciones y problemas.....	24
Cuadro 3 Formulación del problema.....	31
Cuadro 4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA).....	42
Cuadro 5 Matriz de objetivos y estrategias del desarrollo local.....	43

Índice de recuadros

Recuadro 1 Preguntas que cada grupo de trabajo debiera hacerse previo a la evaluación.....	16
Recuadro 2 Preguntas que cada grupo de trabajo debiera hacerse previo a la recolección de datos.....	22
Recuadro 3 Preguntas que cada grupo de trabajo debiera analizar.....	22
Recuadro 4 Principales preguntas que cada grupo de trabajo debiera hacerse.....	25
Recuadro 5 Preguntas para analizar la demografía y el mercado de trabajo.....	25
Recuadro 6 Preguntas para analizar la infraestructura y los servicios.....	26
Recuadro 7 Catastro de las instituciones existentes.....	26
Recuadro 8 Ejemplo.....	28

Índice de gráficos

Gráfico 1 Estrategia de desarrollo y programa de inversiones.....	9
Gráfico 2 Lineamientos estratégicos e identificación de acciones.....	10
Gráfico 3 Fases de la planificación estratégica.....	19
Gráfico 4 Análisis del problema: árbol de efectos.....	31
Gráfico 5 Análisis del problema: árbol de causas.....	32
Gráfico 6 Árbol de efectos.....	34
Gráfico 7 Árbol de causas.....	34
Gráfico 8 Árbol de causas y efectos.....	35
Gráfico 9 Árbol de medios y fines.....	37
Gráfico 10 Lógica de la intervención.....	38
Gráfico 11 Asignación de objetivos.....	39
Gráfico 12 Planteamiento de alternativas de solución.....	48

Resumen

Este trabajo se hizo con el propósito de ofrecer una guía práctica y sencilla para el diseño de lineamientos estratégicos de desarrollo aplicados a un territorio particular. Su principal ámbito de acción es el trabajo práctico que los participantes en los cursos de “Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional” de CEPAL/ILPES deben realizar. Bajo el concepto pedagógico de “aprender haciendo”, ellos trabajan, en conjunto con los técnicos y autoridades de un gobierno local específico, en el diseño de una propuesta concreta.

En la elaboración del perfil de plan estratégico de desarrollo local se recorren todas las etapas del proceso, comenzando por el diagnóstico. Luego, se continúa con la identificación de las vocaciones del territorio; la asignación de objetivos estratégicos; la elaboración de una estrategia local de desarrollo, y la recomendación de acciones específicas, en la forma de proyectos y/o políticas que permitan implementarla para alcanzar los objetivos en función de las vocaciones detectadas.

Para elaborar de cada una de las etapas del proceso de planificación enumeradas, se propone una serie de ayudas metodológicas que son las que contribuyen a que estos componentes del plan surjan como un todo armónico, que se va desarrollando en forma coherente y articulado en cada una de las fases del proceso de planificación.

I. Introducción

Como parte del trabajo práctico que los participantes de los cursos de Gestión Estratégica del Desarrollo Local deben realizar se ha planeado incursionar sobre la realidad de un espacio local concreto, ubicado en las cercanías del curso respectivo.

Mediante este ejercicio se aspira a que los participantes trabajen sobre los distintos aspectos de la elaboración de un plan de desarrollo estratégico para la localidad escogida, actividad que, aunque ya haya sido realizada por las autoridades respectivas, permitirá que tanto los estudiantes como los técnicos y la población misma, tengan la oportunidad de comentar, revisar y poder hacer algunos aportes, en el tiempo limitado del curso, al perfeccionamiento de este instrumento de desarrollo local.

Se facilita, asimismo, uno de los objetivos de los cursos que se refiere a implementar métodos de capacitación activa, orientada a requerimientos de profesionales que cumplen funciones de importancia institucional y bajo la modalidad de “aprender haciendo”. La idea es que los participantes tengan la oportunidad de revisar conceptos, desarrollar criterios y aplicar técnicas e instrumentos mediante la realización sistemática de talleres orientados a la elaboración gruesa de unos lineamientos de desarrollo estratégicos para la localidad seleccionada.¹

Para el funcionamiento de los talleres se formarán, en principio, cuatro grupos de trabajo que tendrán que orientar su acción hacia algunos aspectos específicos de esta tarea, sin perjuicio, de no perder nunca de vista la integralidad de este proceso. Las áreas temáticas que se proponen para la formación de los grupos son las siguientes:

- Desarrollo económico local y fomento productivo
- Ordenamiento territorial y desarrollo de infraestructuras
- Desarrollo social y capital humano
- Desarrollo institucional, articulación de actores y participación

En un curso se pueden formar estos cuatro grupos temáticos, o puede ocurrir que haya más de un grupo interesado en trabajar un mismo tema, debido a la importancia que el mismo puede revestir para esa localidad. Lo importante es que, siguiendo estas orientaciones, los participantes decidan, en función de sus propios intereses, los grupos que desean conformar.

Cada grupo recibirá, al comienzo del curso, toda la información de que se dispone de la localidad de estudio y el desafío de levantar su propia información para configurar un diagnóstico rápido de la situación económica, social, de infraestructura, política e institucional de la localidad bajo análisis. Hacia la mitad de la segunda semana del curso se deberá presentar una primera exposición con la evaluación del potencial de recursos endógenos de la localidad y una visión preliminar de posibles líneas de acción.

El gráfico 1 presenta un resumen muy esquemático de los pasos a seguir para la elaboración de una estrategia de desarrollo local.

En primer lugar, se parte de la aseveración de que el desarrollo local está condicionado por el entorno externo, el cual puede ser más o menos favorable al mismo. Es un marco de referencia que es necesario tener en cuenta para analizar sus restricciones y potencialidades pero respecto al cual es poco lo que se puede hacer.

Si se parte del convencimiento de que las posibilidades del desarrollo local están radicadas en la factibilidad de explotación del potencial de recursos endógenos de un determinado espacio territorial, una cuestión clave a trabajar es, como se señala en el gráfico, como detectar, utilizar y activar el mismo, por parte de un conjunto posible de agentes de cambio locales que se proponen alcanzar determinados objetivos de desarrollo que —genéricamente expresados— se pueden resumir, entre otros, en creación de empresas y empleos, innovación tecnológica, redes de cooperación, formación de recursos humanos, desarrollo social.

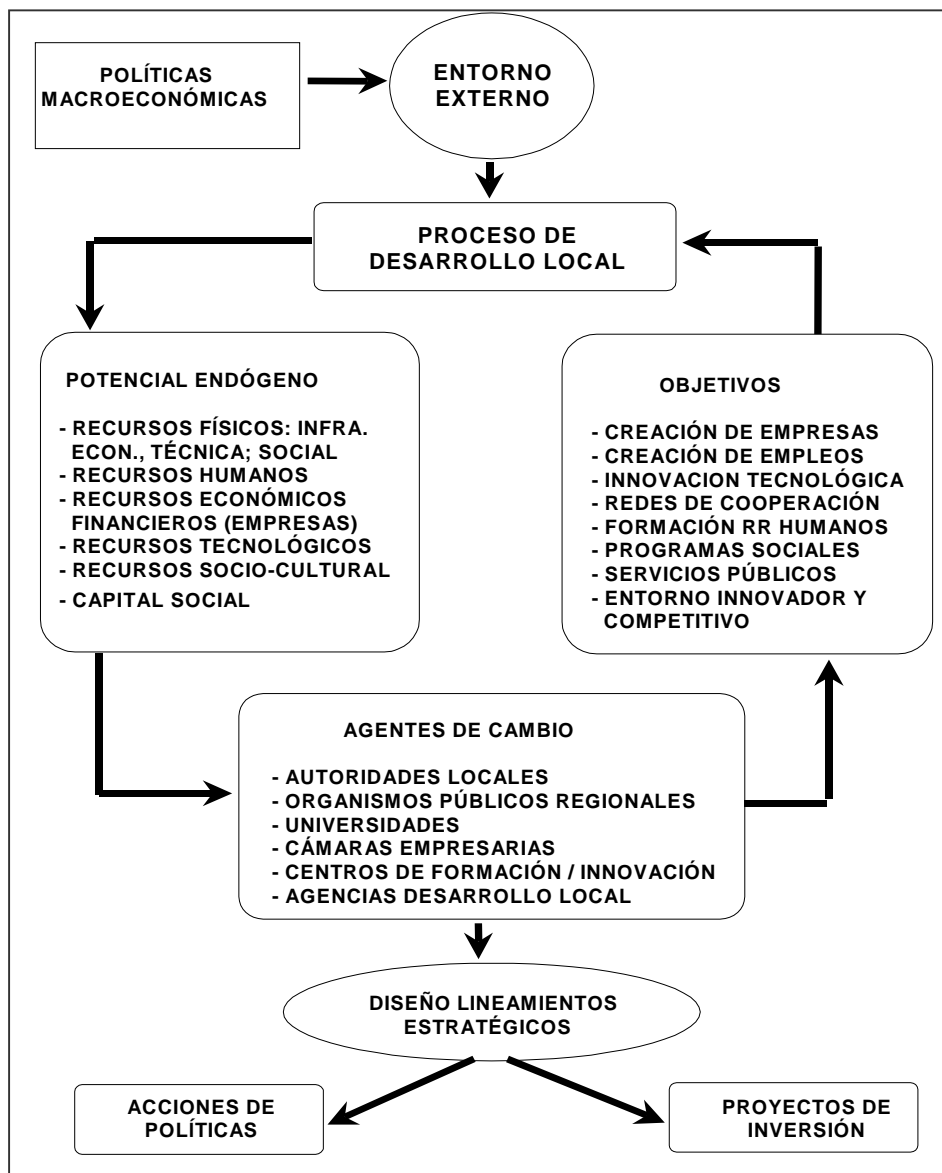
Como se puede observar el potencial de recursos está agrupado en recursos físicos, humanos, económicos, financieros, tecnológicos, socioculturales y en lo que hoy se denomina capital social. Este último, fundamental en la forma más reciente de entender y aspirar a procesos de desarrollo local exitosos, está asociado al “*grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas, y el nivel de asociatividad que las caracteriza; estos elementos son evidenciadores de la riqueza y fortaleza del tejido social interno de una sociedad*” (Putnam, 1994; Klisberg, 2000). Las diferencias entre territorios exitosos y no exitosos, se estima que pueden estar explicadas, a igualdad de otras condiciones, por el surgimiento y potenciación de este capital intangible sobre los mismos.

Los agentes de cambio que se deben encargar de impulsar este proceso son tanto públicos como privados, y se resumen básicamente en las autoridades locales, universidades, cámaras empresarias, centros de formación, agencias de desarrollo local, y otras, que es importante que transiten por estos procesos de generación de confianza que potenciarían su accionar.

La activación de un proceso de estas características puede ser alcanzada a través del diseño de unos lineamientos estratégicos de desarrollo que en última instancia se deben traducir en la identificación de acciones concretas que implementen los objetivos que se hayan propuesto.

Gráfico 1

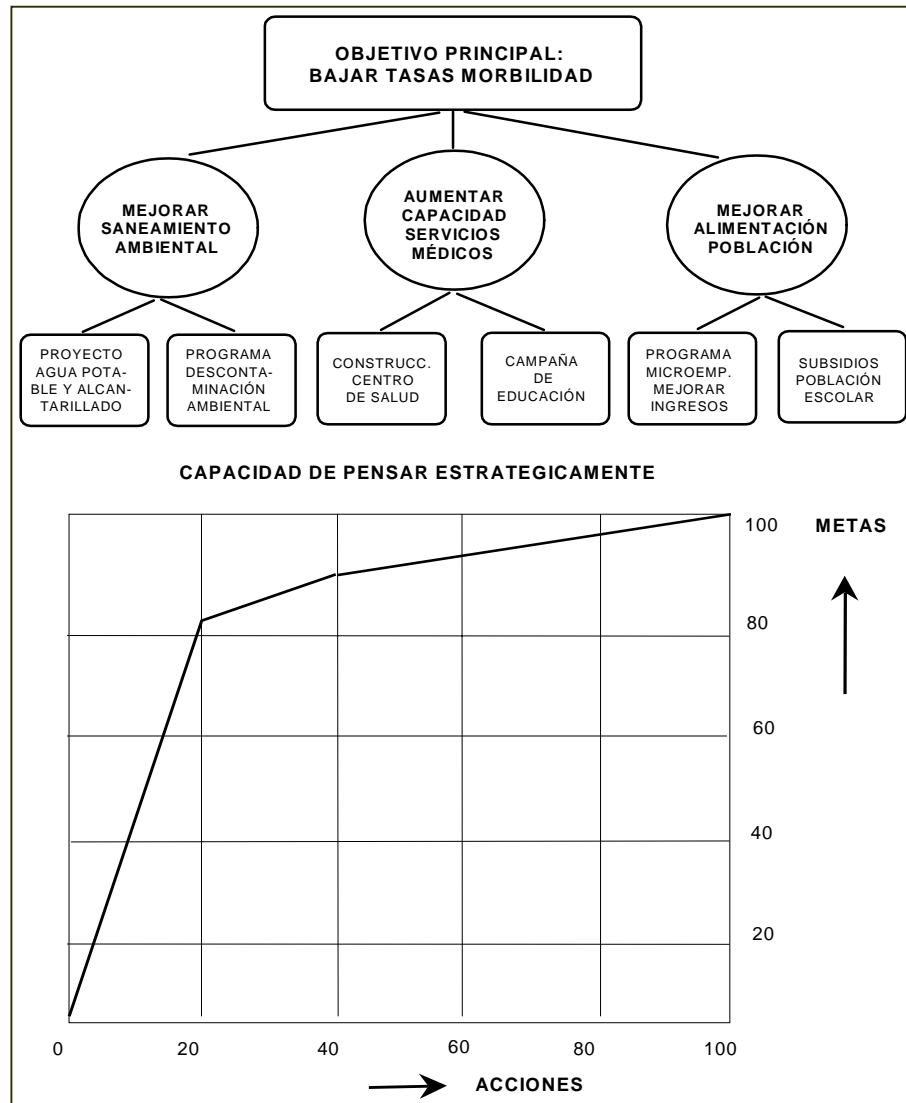
ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y PROGRAMA DE INVERSIONES



Fuente: Elaborado por el autor.

El gráfico 2 presenta, también de un modo esquemático, la identificación de distintas acciones para alcanzar un determinado objetivo, en el caso del ejemplo, se trata de seis posibles acciones destinadas a bajar las tasas de morbilidad de la población, que es uno de los objetivos que se han identificado como importantes para el área local. Estas acciones van desde la construcción de un proyecto de agua potable y alcantarillado hasta un programa de apoyo a microempresas como mecanismo de mejoramiento de los ingresos. Existe una máxima, denominada el 80/20, que dice que con el 20% de las acciones se podrían alcanzar el 80% de las metas. En otras palabras, hay un número estratégico de acciones que permitirían alcanzar buena parte de los objetivos de desarrollo que se proponen. Pensar estratégicamente consiste en buena medida en la capacidad de identificar esas acciones o medios principales que permitirían conseguir resultados mayores y en el menor tiempo posible.

Gráfico 2
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS E IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES
 (En porcentajes)



Fuente: Elaborado por el autor.

Muy esquemáticamente planteado estos dos gráficos resumen en buena medida el sentido y contenido de la elaboración de un plan estratégico de desarrollo, que es lo que se plantea en mayor detalle en las páginas siguientes y siguiendo la recomendación de algunas técnicas específicas para elaborarlo.

II. Aspectos comunes de los procesos de desarrollo local: imprescindibles de tener en cuenta al momento de elaborar la estrategia

Partiendo de la idea básica de que a nivel macro, de la economía nacional, las políticas de equilibrio, ajuste y crecimiento están bastante resueltas, cada vez cobra más importancia y mayor fuerza, al menos para un grupo no despreciables de estudiosos del desarrollo, la perspectiva espacial, territorial, regional y local. Es a este nivel donde, lo que en términos nacionales promedio puede reflejar un comportamiento razonable, es posible observar con mayor nitidez el rostro vivo de las desigualdades y, por tanto, el lugar común donde es necesario buscar respuestas concretas para la superación de la pobreza, para el emprendimiento de nuevas actividades productivas que incorporen los avances tecnológicos más recientes, para la generación de empleo, en definitiva, para la potenciación de nuevos estilos de desarrollo originados desde la base. Existen buenas razones para pensar que en lo local y más específicamente en el impulso a procesos de desarrollo local sería posible encontrar fuertes conexiones entre crecimiento y equidad, entre desarrollo económico y desarrollo social, en concreto, una respuesta efectiva para la identificación de políticas destinadas a superar la pobreza de las comunidades de la región.

En el contexto de la actual economía mundializada, y aprovechando la flexibilización de los procesos productivos y la revolución de la microinformática y de las comunicaciones, recobra importancia el aprovechamiento de los recursos locales endógenos expresados en sus potencialidades culturales, institucionales, económicas, sociales y políticas para el desarrollo de sistemas territoriales innovadores y competitivos. Más allá de su agenda tradicional de provisión de servicios y ejecución de programas de naturaleza social, las localidades y regiones de América Latina y el Caribe pueden encontrar en esta concepción un campo fértil de incursión que se traduce en aprovechar las habilidades de los actores públicos y privados y en la promoción de su articulación, para impulsar procesos de fomento productivo destinados a dinamizar actividades empresariales con capacidad de generación de empleo local estable.

La realidad de los países de América Latina y el Caribe, sin embargo, con disparidades territoriales muy acentuadas requiere de un abanico de soluciones mucho más amplio que aquel que se podría pensar para ciertas localidades centrales que reúnen mejores condiciones por su mayor nivel de desarrollo reciente. El problema es, mas bien, que se hace en localidades donde la realidad generalizada son las necesidades básicas insatisfechas; la incapacidad técnica y financiera para administrar los servicios traspasados de salud y educación (que es por donde se supone que comienza la equidad); la incapacidad técnica para detectar áreas prioritarias de inversión; localidades con bajos niveles de escolaridad, altas tasas de analfabetismo, tasas de cesantía por sobre los promedios, bajo nivel de infraestructura, escaso nivel de desarrollo empresarial y tecnológico.

Las localidades y regiones que más lo necesitan son, justamente, las que menos condiciones cumplen para impulsar procesos de desarrollo local endógeno. Aquí reside, por tanto, buena parte del desafío para los países del continente y aquí es donde deberíamos encauzar buena parte de nuestros esfuerzos. La ilustración de la experiencia europea puede ser una buena contribución a entender los procesos de desarrollo local, procurando evitar caer en la tentación de hacer un traslado mecánico de la misma, lo que podría llevar más a la frustración que a la creación de las condiciones que ayuden a levantar la barreras sociales, económicas e institucionales existentes.

Como ya se ha escrito en varios textos, desde la década de los ochenta, y con más fuerza en los 90, ha emergido, como complemento de las políticas tradicionales de desarrollo este nuevo enfoque basado en el aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenos como punto de partida para un nuevo tipo de desarrollo basado en lo local.

Como es bien sabido, el cambio del modelo *fordista* de producción en masa por modelos de producción flexibles ha significado una revolución que ha permitido la revalorización de lo local como fuente de crecimiento, innovación tecnológica de las actividades productivas de pequeño y mediano tamaño, creación de empleo, capacitación de mano de obra para procesos específicos, en definitiva identificación, valoración y proyección de los recursos locales existentes para desatar procesos de desarrollo endógenos, actividades todas que muy difícilmente podrían enfrentarse con una óptica centralista.

Una buena síntesis de las características más importantes del proceso de reestructuración económica internacional al que hemos asistido desde mediados de la década de los ochenta y que favorece una nueva visión del desarrollo local, es la que se resume a continuación (Stöhr,1990):

- Han emergido, con una rapidez inusitada, nuevas tecnologías de producción y comunicación que permiten la segmentación espacial de la producción discreta y del proceso de distribución que en el pasado estuvo espacialmente unificado; las localidades individuales no son más necesariamente el asiento de empresas completas sino que sólo de partes de ellas.

- La expansión reciente de empresas de multiemplazamiento y de nuevas formas de organizaciones empresariales policentros ha favorecido la distribución mundial de funciones empresariales específicas según sus ventajas locacionales específicas. Muchas localidades han sido por tanto despojadas de sus pasadas funciones empresariales claves y han sido a menudo dejadas con funciones rutinarias de menor nivel.
- La guerra entre regiones y localidades por actividades de producción y distribución (particularmente con alto contenido tecnológico) ha puesto a las localidades a competir unas contra otras por las compañías transnacionales.
- Las reducidas tasas agregadas de crecimiento han significado que el desarrollo local puede sustentarse menos y menos en los mercados en expansión, sino que debe ser alcanzado ganando una mayor participación en los mercados existentes a través de mayor productividad, la creación de nuevos productos, y la aplicación de nuevas tecnologías. Las localidades y regiones están crecientemente tratando de capturar tantas nuevas tecnologías y productos como sea posible para permitirles estar en la era “joven” del ciclo productivo.
- Los requisitos de innovación y flexibilidad que se derivan de las condiciones enumeradas han hecho que las políticas tradicionales de desarrollo local y regional sean ampliamente inefectivas y se han necesitado nuevos enfoques para estimular el desarrollo con creciente énfasis en el nivel local.

Las características descritas están principalmente relacionadas con la creciente movilidad mundial del capital que aboga por nuevas estrategias de desarrollo local y regional. Muchos países están tomando esto en cuenta para cambiar sus políticas de Estado. En este contexto, se ha sostenido que las políticas originadas en el ámbito nacional y central han sido incapaces de movilizar y coordinar los recursos locales.

Durante mucho tiempo se sostuvo que en la presente economía internacionalizada, los esfuerzos de desarrollo desde abajo eran difícilmente efectivos. Sin embargo, la década de los 90, sobre todo en la experiencia europea y particularmente española e italiana, está plagada de iniciativas locales que están mostrando que estos esfuerzos junto al compromiso poblacional al nivel local y regional, son factores esenciales de programas nacionales de recuperación económica, los cuales se deben necesariamente acomodar y responder a la diversidad de problemas locales y oportunidades desiguales para resolverlos.

A continuación se enumeran una serie de aspectos que son característicos de los procesos de desarrollo local y que es importante mantener como referentes al momento de discutir las distintas acciones que podrían dar forma a una estrategia de desarrollo local:

a) Son procesos de naturaleza endógena

Emergen desde dentro en la medida en que existen, estén desarrolladas o se puedan desarrollar las capacidades que permiten su surgimiento como respuesta a la situación actual. Por tanto, revalorizan el conjunto de recursos locales y buscan una utilización óptima de su potencial. Vale decir que se trata de procesos que se impulsan conscientemente, en los cuales la presencia de algún actor local ha sido relevante para su impulso y la activación del potencial de recursos internos se entiende como una posibilidad cierta de ser alcanzada.

b) Basan su estrategia en una solidaridad con el territorio

Esto, mediante la afirmación de la identidad cultural como medio de lograr una imagen de marca diferenciada y atractiva que signifique la reactivación de un proceso de desarrollo.

Es, por tanto, esencial entender la importancia del territorio y de su gente como protagonistas de este proceso, ya que de lo que se trata es de descubrir si sobre estas bases se puede producir una reactivación que le dé imagen de marca diferenciada al proceso.

La primera especificidad del desarrollo local respecto a otros modelos de desarrollo se refiere a su ámbito de aplicación espacial. En este sentido, partiendo de que la ambigüedad del término local recubre en la práctica diferentes realidades, ella se puede entender como un espacio de dimensión institucional (o sociocultural) subregional, sin perjuicio de que en algunas circunstancias pueda abarcar la propia órbita regional completa. Desde esta perspectiva, lo local no debe verse como una mera demarcación administrativa, sino como un espacio geográfico con unas características similares que se traducen en una problemática socioeconómica común. Sus problemas y necesidades, sus tradiciones y cultura, valorables desde el punto de vista de potencialidades de desarrollo, deben ser recogidas en el análisis prospectivo que se haga.

Como ha sido señalado por varios autores lo local hace referencia al espacio más abarcador en el que se inserta (municipio, departamento, provincia, región, nación). Lo local hace sentido si se lo mira desde afuera y desde arriba y en tal sentido las regiones constituyen espacios locales mirados desde el país, así como la provincia es local desde la región y la comuna es local desde la provincia.

Lo esencial es comprender que el desarrollo local es una modalidad de desarrollo que puede tomar forma en territorios de variados tamaños pero no en todos, dada la complejidad intrínseca del proceso de desarrollo (Arocena, 1997; Boisier, 2000; Buarque, 1999; Del Castillo *et al.*, 1998, y Vásquez-Barquero, 2000).

c) Responden a una voluntad de gestión partenarial o asociativa entre representantes públicos y privados

Esto es posible por una identificación previa de necesidades delimitadas territorialmente que hace que surja la identidad. El partenariado asocia autoridades públicas locales y supralocales, empresas, centros de formación, y demás asociaciones diversas. Ésta es una particularidad de la mayor relevancia, ya que lo que aquí está expresado se refiere a comprender que no es posible desarrollarse aisladamente. No es posible que lo haga el sector público solo, o el privado por su cuenta. De lo que se trata es de ver como consensuar una imagen objetivo común de lo que debiera ser nuestro proyecto de desarrollo de corto, mediano y largo plazo, y detrás del cual se sumen todos los esfuerzos.

Dado que los procesos de desarrollo endógeno afectan a todos los niveles de la vida (económico, social, cultural, ambiental, educacional e institucional), parece acertado involucrar en el proceso a toda la sociedad civil, de manera que el proyecto tenga una mayor legitimidad al aparecer respaldado por gran parte de los agentes locales. Aunque este método de trabajo es necesario en cualquier proyecto, es aún más evidente en un proceso de desarrollo local, donde la existencia de una actitud positiva por parte de la población local contribuye a facilitar la adaptación a las pautas marcadas en la estrategia.

d) Liderazgo y animación del proceso

Dinamizar y dirigir a los actores socioeconómicos es fundamental para el surgimiento de iniciativas y su integración dentro de unos objetivos estratégicos, así como para motivar a la población para que participe en el proceso. Esta labor de liderazgo requiere un soporte de algún tipo político o institucional. Las instituciones gubernamentales son quienes normalmente van a contar con esos atributos, y en esa medida pueden ser adecuadas para dirigir el proceso de animación y dirección del desarrollo. No obstante, no sólo las instituciones gubernamentales se muestran adecuadas para realizarlo. Existe una amplia lista de agentes de desarrollo local

(empresarios, líderes sindicales, universidades, agencias públicas o privadas) que pueden tomar la iniciativa de dinamización y liderazgo de los procesos locales, o al menos colaborar para que sean un éxito. No está de más decir, sin embargo, que donde estos procesos han sido exitosos, detrás de ellos ha existido un fuerte liderazgo de la autoridad pública local respectiva, llámese alcalde, intendente, prefecto o gobernador.

e) La originalidad de las experiencias locales consiste en que permiten recoger y estimular todos los elementos endógenos dinámicos desde una perspectiva integral

Esto incluye los recursos humanos, físicos y financieros locales, pero también los exteriores, en vista de suscitar nuevos proyectos. Este carácter integrador se muestra con estructuras que valorizan las estrategias de los actores y la solidaridad entre éstos. Se trata en definitiva de mantener una permanente actitud de diagnóstico, control y seguimiento de lo que se está haciendo y de lo que se puede hacer para incorporar al proceso todas las potencialidades internas disponibles y estimular la capacidad de atracción de las externas que sean consecuentes con este enfoque.

f) Difícilmente encajables en modelos o estructuras de gestión muy rígidas o cerradas

La propia naturaleza endógena y espontánea de las iniciativas económicas supone que sean, lo que demanda una postura de flexibilidad y de gran creatividad para enfrentar con posibilidades de éxito estos desafíos.

g) Acciones que se pueden emprender y que se transforman en características específicas de estos procesos

Entre las acciones que se pueden emprender para la consecución del desarrollo local, está en primer lugar la función de las pequeñas y medianas empresas (*pyme*). Las nuevas empresas deben beneficiarse de una situación geográfica y de un entorno económico favorable a su implantación. Por ello, se debe informar a los posibles empresarios para que elijan correctamente los lugares de implantación en función del tipo de tejido empresarial y servicios existentes, de los ejes geográficos, de la evolución industrial y tecnológica y de la adecuación de la producción en función de los mercados.

Este planteamiento es muy central en las recomendaciones asociadas a los impulsos de procesos de desarrollo local y, por lo tanto, es muy importante que en localidades que, a priori, parecería que no reúnen buenas condiciones para fomentar la renovación, creación e impulso de empresas de pequeño tamaño, sea ampliamente discutido. Se trata, en definitiva, de averiguar si es posible incentivar el desarrollo de algún tipo de redes productivas que pudieran generar actividad económica y empleo estable. Y, de no ser así, con qué alternativas de propuestas se puede contar para asegurar la viabilidad de algún tipo de proceso de desarrollo alternativo. En otras palabras, que hacer, ya que olvidarnos no podemos ni es humana ni éticamente aconsejable, en aquellas localidades pobres, con muchos problemas sociales, con escaso número de empresas formales, con muchas microempresas sumergidas, con baja calificación de la mano de obra, y donde la búsqueda de otras alternativas es esencial.

Teniendo presente todas estas consideraciones, es que se propone pensar en estrategias de desarrollo local, que haciendo uso de distintas técnicas para encauzar la discusión, procuren no perder de vista estos aspectos esenciales y característicos de estos procesos. Por ello es que antes de comenzar siquiera una primera evaluación diagnóstica de la localidad que se analice sería conveniente que cada grupo de trabajo reflexionara sobre estas particularidades y se hiciera algunas preguntas que pueden ser pertinentes; por ejemplo:

Recuadro 1

**PREGUNTAS QUE CADA GRUPO DE TRABAJO
DEBIERA HACERSE PREVIO A LA EVALUACIÓN**

- ¿Cuáles de los elementos previamente relatados están presentes en la realidad de la localidad bajo análisis?
- ¿Siendo importante que estuvieran todos presentes, cuales serían determinantes para desencadenar un proceso de esta naturaleza?
- ¿Existen las capacidades propias actuales y/o potenciales para desencadenar un proceso de desarrollo local relativamente independiente?
- ¿Se debe considerar la posibilidad de integrar espacios territoriales más amplios, ya sea bajo la modalidad de asociación con otros vecinos y/o integrados a la región de referencia, para hacer factible alguna modalidad de desarrollo local de estas características?

Fuente: Elaborado por el autor.

III. La estrategia de desarrollo local como un enfoque integral

El concepto de base del desarrollo local es la idea de determinar, por un lado, cual es el potencial de recursos con el que se cuenta y que está subutilizado y, por otro lado, cuáles las necesidades que se requiere satisfacer de las personas, de las comunidades, de las colectividades, de los municipios, y de la sociedad en su conjunto. En este sentido, la lógica de formulación de una estrategia de desarrollo debe estar integrada por los siguientes aspectos:

- Determinación de unos objetivos estratégicos a partir del conocimiento del potencial económico local, análisis de los recursos y potencialidades de la zona, así como de las principales carencias y obstáculos que pueden existir para que surjan y se desarrollen actividades económicas.
- Creación de los medios que involucren a todos los agentes económicos en este proceso. Se trata en este caso de introducir la dinámica y la estructura del asociativismo (partenariado) y de cooperación en torno a una institución de seguimiento y ayuda a las iniciativas y acciones de desarrollo.
- Creación de las condiciones generales e infraestructura adecuada para permitir y facilitar el surgimiento de las iniciativas económicas teniendo en cuenta las necesidades detectadas y los objetivos perseguidos, creando así un entorno favorable para las empresas y negocios. Aquí se debe incorporar también todo lo que tiene que ver con la infraestructura social que debe ofrecer el municipio.

- Medidas de acompañamiento relacionadas con formación de los recursos humanos adecuado a las demandas del mercado de trabajo que hayan de surgir, información continua de cuáles son y cómo utilizar los programas de promoción del desarrollo lanzados por cualquier nivel institucional y, sobre todo, mejorar los aspectos que puedan afectar a las potencialidades de desarrollo.
- Medidas de acompañamiento relacionadas con programas de índole social, subsidios específicos y aspectos relacionados con los sectores de salud y educación.

Como es fácil apreciar, los aspectos que componen la estrategia integran en forma importante y explícita la variable del desarrollo económico local y, en concreto, los aspectos que tienen que ver con fomento productivo, creación de empleo, formación de recursos humanos e infraestructura de apoyo, elementos todos que no han estado, normalmente, presentes en las agendas de los gobiernos locales de América Latina.

En el gráfico 3, se presenta un esquema con las fases que componen un proceso de planificación estratégica con las actividades metodológicas que se asocian a cada una de ellas.

Allí se plantea el camino que se propone seguir para formular unos lineamientos estratégicos de desarrollo local, en un período de tiempo muy limitado (3 a 5 semanas), por parte de un grupo de personas, representativas, y en representación, de distintos actores de una localidad, y que permitan entregar ciertas ideas fuerza acerca de los caminos a seguir para desencadenar tal proceso. En este sentido, se podría decir, que a los efectos de cumplir con la parte práctica de un curso de capacitación, este ejercicio, para usar el lenguaje de proyectos, es la formulación del perfil de un plan estratégico de desarrollo local que, recorriendo todas las etapas del proceso, por un problema de tiempo, no llega a profundizarlo ni puede rescatar todos los valiosos aportes de la comunidad y de un gran número de agentes locales que podrían contribuir a validar estos resultados. A continuación se presenta una breve explicación de cada una de las fases con las técnicas asociadas a su formulación:

a) Diagnóstico

Debe proporcionar la información que permite conocer la capacidad de desarrollo, las oportunidades y potencialidades, así como los recursos disponibles para ello. En el caso de este ejercicio, se propone arrancar desde los diagnósticos preexistentes de que dispone el respectivo gobierno local, los cuales están basados en información de base secundaria y que deben recoger los estudiantes para conformarse un panorama preliminar de la situación de la localidad.

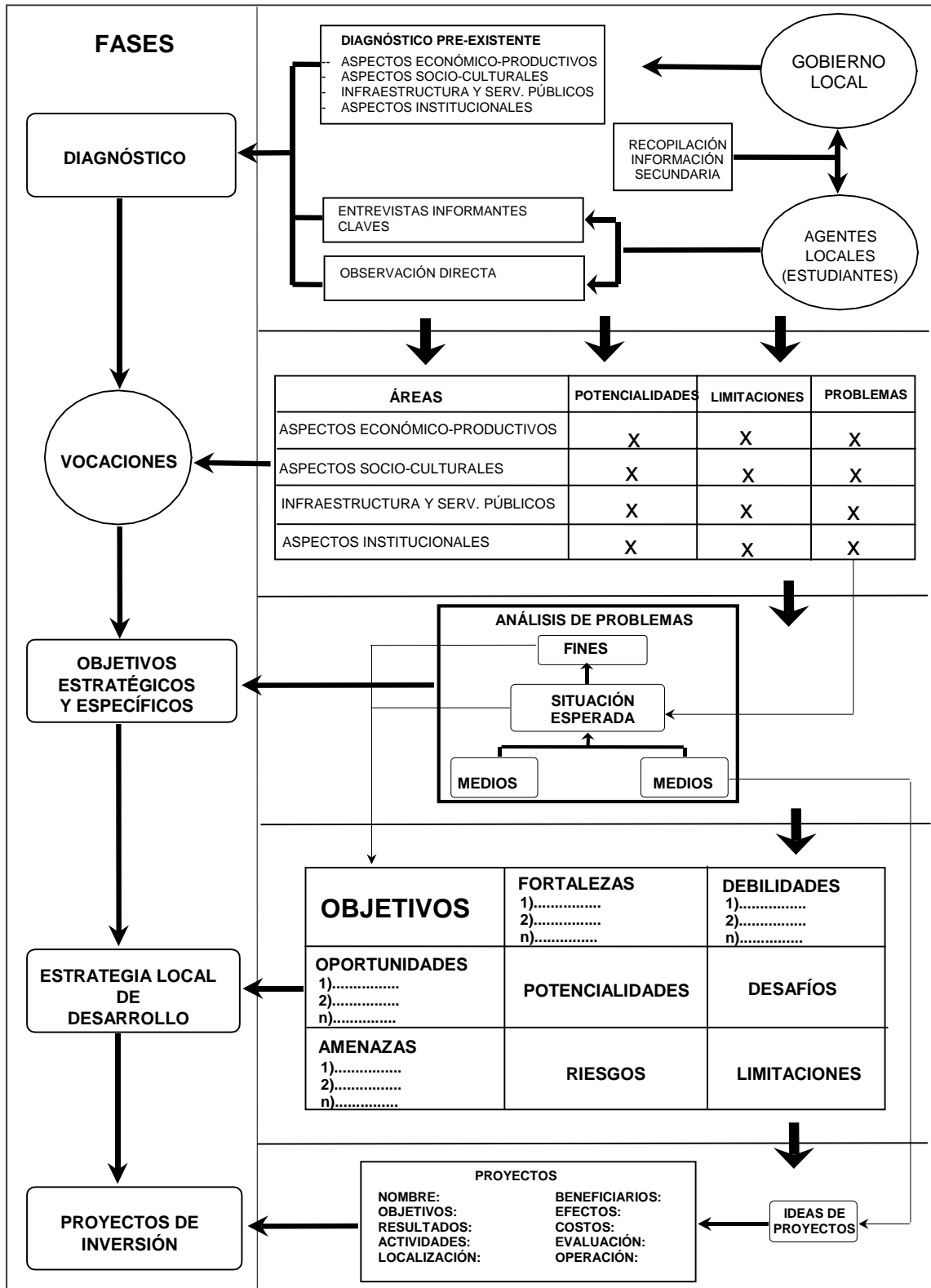
A estos antecedentes se sugiere agregarle información propia recolectada a través de dos mecanismos: entrevistas a informantes claves y observación directa con visitas a terreno. Recurriendo a estos antecedentes se propone entonces que los participantes de este trabajo reúnan los elementos preliminares necesarios para formarse una idea general de las potencialidades y obstáculos que la localidad presenta para activar un proceso de desarrollo local.

b) Vocaciones

Definidas como la aptitud, capacidad o característica especial que tiene la localidad para su desarrollo. En definitiva, se trata de buscar que es lo que hace especial, propio del lugar, como imagen de marca diferenciada a la localidad para potenciar algunas actividades estratégicas que le permitieran impulsar un proceso de desarrollo específico:

- ¿La ciudad o territorio, tiene vocación productiva, a partir de la explotación de algunos recursos propios?
- ¿Tiene vocación turística?
- ¿Reúne condiciones para ser un centro de servicios?

Gráfico 3
FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Elaborado por el autor.

Para la realización de esta parte del ejercicio, se sugiere, a partir de cada una de las áreas de trabajo que se han identificado —aspectos económico-productivos; aspectos socioculturales; infraestructura y servicios públicos; aspectos institucionales— construir, con la ayuda de los antecedentes del diagnóstico, una matriz en la cual se anoten las potencialidades y limitaciones que se encuentran para cada uno de estos sectores, y del análisis de los mismos procurar definir cuales podrían ser las vocaciones de la localidad. En una tercera columna se propone anotar los principales problemas que se detectan para el desarrollo de cada uno de ellos.

c) Objetivos estratégicos y específicos

A partir de los problemas enumerados en la fase anterior se deben, utilizando la técnica de análisis de árboles de problemas, identificar los árboles de medios y fines y la situación esperada que significaría la resolución de los problemas detectados. Los fines y la situación esperada asociados a esta fase se transformarían en los objetivos estratégicos y específicos que se deberían alcanzar, los mismos que se pueden definir como las aspiraciones en cada ámbito de desarrollo en que se ha dividido el ejercicio.

d) Estrategia local de desarrollo

La estrategia se define como el camino seleccionado para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello se recurre a una técnica de análisis FODA de manera tal de estudiar para cada objetivo estratégico las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que pueden condicionar o viabilizar el alcance de los objetivos. Para ello, se debe procurar la definición de la estrategia más adecuada aprovechando al máximo las potencialidades (fortalezas y oportunidades), minimizando los riesgos (fortalezas y amenazas), enfrentado los desafíos (debilidades y amenazas), y procurando neutralizar las limitaciones (debilidades y amenazas).

e) Proyectos de inversión

Para materializar los objetivos de desarrollo, a través de la estrategia seleccionada, se requiere identificar y seleccionar los proyectos de inversión que darán concreción efectiva al plan de desarrollo. Los proyectos se pueden identificar a partir de los medios del árbol de medios y fines utilizado para definir los objetivos. Este ejercicio de planificación concluiría en este punto con la enumeración de algunas ideas de proyectos estratégicos cuyo desarrollo e implementación podría quedar como un desafío para las respectivas autoridades locales.

IV. Orientaciones para la realización del diagnóstico

El objetivo fundamental de todo el proceso de recogida, tratamiento y difusión de la información es la elaboración de un diagnóstico que sirva de base a los agentes locales para el establecimiento y puesta en marcha de la estrategia de desarrollo. A los efectos de un diagnóstico que recoja las cuestiones esenciales que es necesario tener presente para evaluar la capacidad de desarrollo potencial de la localidad bajo estudio se propone analizar la información correspondiente a la base socioeconómica y la capacidad de desarrollo de la comunidad, mientras que en los anexos se presenta el detalle de toda la información que debería considerarse para un diagnóstico completo y cuyas fuentes deberán ser investigadas en el caso de cada localidad, ciudad o región de cada país.

Para la realización de un diagnóstico rápido se recurrirá, en primer lugar, a la realización de entrevistas a informantes claves y a la observación directa, y la propia experiencia de los participantes.

A. Sugerencias para la realización de entrevistas y la observación directa

1. Aspectos introductorios

Algunas preguntas importantes que se debieran hacer previo a la recogida de datos para armar un diagnóstico que de cuenta de la situación de la localidad bajo análisis son las siguientes:

Recuadro 2

PREGUNTAS QUE CADA GRUPO DE TRABAJO DEBIERA HACERSE PREVIO A LA RECOLECCIÓN DE DATOS

- ¿Cuál es el clima existente para el desarrollo económico de la localidad. ¿Es éste un tema que esté presente en la agenda y/o en el pensamiento de los distintos actores locales? ¿Existe conciencia acerca de la necesidad de tener una visión acerca de esta problemática?
- ¿Qué instituciones, preferentemente públicas, podrían encargarse de la coordinación y planificación de este proceso? ¿Quién debiera liderar el proceso de desarrollo local? ¿Qué autoridad local?, ¿el alcalde?, si no es el alcalde ¿qué alternativa existe?
- ¿Cuáles son los obstáculos que se pueden presentar y que impidan ejercer esta coordinación? ¿Qué actores estratégicos debieran estar al frente apoyando las actividades de desarrollo propuestas?

Fuente: Elaborado por el autor.

2. Aspectos que deben guiar el análisis del contexto local y sociocultural general

Estas preguntas debieran ser analizadas por cada uno de los grupos de trabajo que se conformen ya que tienen que ver con aspectos socioculturales que trascienden la especificidad de los mismos.

Recuadro 3

PREGUNTAS QUE CADA GRUPO DE TRABAJO DEBIERA ANALIZAR

- ¿Existe alguna característica que dé relevancia a la zona?
- Caso de que exista, ¿es tal su relevancia que puede vender una imagen de marca determinada de la zona?
- En ese mismo contexto físico y geográfico, ¿cuál es el nivel de accesibilidad así como de intercambio y relación con el interior y con el exterior?
- Las características naturales geofísicas, así como la herencia económica o patrimonio industrial, ¿contribuyen a ofrecer una imagen determinada del lugar (deportes, ecología, ecomuseos, etc.)?
- Desde el punto de vista cultural, ¿existen aspectos homogéneos que la caractericen frente a otros lugares y que puedan ser apreciados como cultura del territorio?
- ¿Existe una universidad de renombre capaz de atraer empresas o técnicos de alto nivel?

Fuente: Elaborado por el autor.

B. Recogida de datos y análisis de la información

La recogida de datos y análisis de la información de fuentes secundarias, como ya se ha dicho, deber inspirarse en primer lugar en los diagnósticos preexistentes. Para tener una idea global de lo que está pasando en la localidad con respecto a sus distintos aspectos económicos, de infraestructura, sociales, culturales e institucionales en el cuadro 1 se presenta una lista resumida de una serie de variables que habría que recordar a los objetos de analizar cada uno de los sectores señalados. Esto tiene un doble propósito. Por una parte, solicitar a las respectivas autoridades la exposición sustentada de lo que está pasando en cada sector. Y, por otra parte, servir como una lista de verificación resumen —en los anexos se presenta la lista más completa— de todos los aspectos que puede contener el análisis de cada sector, de forma tal que los participantes de este proceso puedan optar por alguna aproximación específica, sin perder de vista la integralidad del respectivo sector.

Cuadro 1
MATRIZ DE POTENCIALIDADES, LIMITACIONES Y PROBLEMAS

Áreas temáticas	Potencial	Limitación	Problemas
RECURSOS ESPACIALES Ubicación geográfica			¿Existe alguna característica de localización geográfica que dé relevancia a la zona?
RECURSOS NATURALES Y AMBIENTALES Clima Suelos			¿Cuál es el potencial de sus recursos naturales? ¿Están bien aprovechados? ¿Qué limitaciones presentan?
RECURSOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS Sistemas de producción y organización empresarial Grado de organización productiva Existencia de redes entre empresas Asociación de empresarios Cooperación entre empresas Nivel tecnológico de las empresas Acceso a financiamiento Recursos turísticos Recursos tecnológicos			Características de los sistemas productivos: ¿Son sectores competitivos y con futuro? ¿Existe cultura asociativa?, y si nó, ¿Hay posibilidades de impulsarla? Posibilidades de incorporación tecnológica: ¿Existe un número suficientemente grande de las <i>pyme</i> que permitan un proceso de creación de riqueza y creación de empleo sostenible?
DEMOGRAFÍA Y MERCADO DE TRABAJO Demografía y dinámica poblacional Tasa de mortalidad: general, materna e infantil Tasa de crecimiento poblacional Tasa de analfabetismo por sexo (total funcional) Mercado de trabajo Desempleo y subempleo Disponibilidad de mano de obra Perfiles que caracterizan la oferta de trabajo Nivel educacional y experiencia de la mano de obra Distribución del ingreso Niveles de ingreso medio por actividad Distribución del ingreso a nivel local			¿Cuál es el nivel y capacidad de la mano de obra disponible? ¿La mano de obra disponible es acorde con las necesidades del aparato productivo? ¿Sería necesario impulsar programas de capacitación especial?, ¿cuáles?
INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA Y SOCIAL Transportes Telecomunicaciones Fuentes y usos de energía Abastecimiento de agua Saneamiento básico Vivienda Información sobre procesos productivos Servicios especializados a empresas Información tecnológica sobre productos Servicios de consultoría empresarial Servicios financieros e información sobre acceso al crédito			¿Existe un nivel suficiente de infraestructuras para el desarrollo local? ¿Hay sistemas de apoyo a la producción? Si no los hay, ¿es posible crearlos?
RECURSOS SOCIO-CULTURALES Base cultural de la población Identidad cultural Educación formal Educación no formal Salud			¿Hay condiciones para desarrollar una cultura asociativa para enfrentar el desarrollo? ¿Los sistemas de educación impulsan una cultura de identidad con el territorio?
ASPECTOS ORGANIZATIVO-INSTITUCIONALES Funcionamiento del gobierno municipal Características de principal autoridad local Estado de la planificación local Formas de organización comunitaria Instituciones privadas Universidades e instituciones de educación superior Instituciones políticas, sindicales y religiosas			¿Hay planes de desarrollo? ¿Quién es el líder de los procesos de desarrollo local? ¿Quién debiera serlo? ¿Hay universidades que asuman un rol de identificación con su territorio? ¿Están en capacidad de hacer investigación tecnológica para potenciar los procesos productivos?

Fuente: Elaborado por el autor.

Como se puede observar, el cuadro 1 se presenta con el formato de una matriz, siguiendo las sugerencias del gráfico 3 —Fases de la planificación estratégica— donde, con el objeto de determinar las potencialidades, limitaciones y problemas de cada sector, se sugieren algunas preguntas, no exhaustivas, que se podrían hacer para concretar este resultado. El cuadro 2, presenta algunos ejemplos del tipo de matriz que se debería obtener, donde por potencialidades se entienden los factores humanos, tecnológicos, económicos, financieros, socioculturales, y otros, que se pueden aprovechar para impulsar el desarrollo local; mientras que las limitaciones comprenden los factores y situaciones que obstaculizan, dificultan o impiden el desarrollo de las potencialidades.

Cuadro 2

EJEMPLO DE MATRIZ DE POTENCIALIDADES, LIMITACIONES Y PROBLEMAS

Área temática	Potencialidades	Limitaciones	Problemas
Área económica (sistema agrícola)	Diversificación y rotación de cultivos Potencial frutícola Existencia de organizaciones de productores	Escasos instrumentos de fomento Bajos precios agrícolas	Baja cultura asociativa Tecnologías obsoletas
Sistema físico-natural (ubicación geográfica)	Ubicación estratégica para el tránsito comercial, turístico y productivo	Riesgos climáticos en invierno	Carreteras en mal estado Ausencia de planificación vial
Demografía y mercado de trabajo (población)	Población económicamente activa joven	Pocas oportunidades de empleo Población dispersa	Altas tasas de cesantía juvenil Baja capacitación de la mano de obra
Infraestructura (comunicaciones)	Políticas de ampliación de redes telefónicas Políticas de Difusión de Internet	Población dispersa Tarifas elevadas	Bajo nivel de capacitación para acceso a Internet
Aspectos institucionales	Existencia de planes de desarrollo territorial	Bajo nivel de consenso de los planes	Bajo nivel de coordinación interinstitucional

Fuente: Elaborado por el autor.

Como se puede observar, las limitaciones, muchas veces pueden confundirse con problemas. Lo importante es que estos últimos procuren reflejar lo que se puede entender como la principal, o una de las principales restricciones que se están verificando para el desarrollo del área respectiva. Este ejercicio es importante porque de aquí se deben procurar deducir dos cosas: por una parte, lo que se consideran pueden ser las principales vocaciones de la localidad bajo análisis, es decir, para que pueda servir la misma y para que no esté habilitada. Se trata por tanto, de no poner aspiraciones voluntaristas que sencillamente no tienen ninguna posibilidad de ser alcanzadas; y si, por el contrario, de procurar detectar cuáles son las potencialidades que se pueden llegar a explotar con posibilidades de éxito y que son determinantes en la conformación de la estrategia de desarrollo local (en el capítulo respectivo se dan algunos ejemplos). Por otra parte, la identificación de problemas, que tienen que verse con la mayor flexibilidad posible, constituyen el punto de partida del ejercicio de análisis de problemas que nos llevarán a la identificación de los objetivos estratégicos del plan.

Con el propósito de concentrarse en algunos aspectos centrales de todo el proceso del diagnóstico y de dar una guía al tipo de preguntas que es necesario hacerse en algunos sectores relevantes en los siguientes apartados se presenta un listado de los contenidos mínimos que deberían conseguirse para las distintas áreas:

1. Cuestiones básicas para analizar el tejido económico

En este caso se trata de explorar la estructura económica básica del área analizada, su situación de partida, su respuesta a la evolución económica internacional, así como los factores capaces de influir en su vitalidad, tanto de manera positiva como de forma negativa. Se trata, por tanto, de analizar las tendencias actuales de la economía local, sectores débiles, sectores fuertes, así como sus oportunidades de diversificación. Para ello las preguntas principales que habría que hacerse son las siguientes:

Recuadro 4

PRINCIPALES PREGUNTAS QUE CADA GRUPO DE TRABAJO DEBIERA HACERSE

- ¿Cuál es el porcentaje de actividad de cada sector en el conjunto de la economía y por tanto cuál es su base principal?
- ¿Cuáles son las características que definen la actividad económica, la estructura de las explotaciones, el tamaño de las empresas, etc.?
- ¿Se trata de sectores competitivos y con futuro?
- ¿Son sectores que están creando puestos de trabajo?
- ¿Cuáles son las condiciones de los sectores económicos menos relevantes?
- ¿Cuál es el grado de tecnología en la actividad económica?
- ¿Hay una infraestructura adecuada para desarrollar un nuevo tipo de actividades diferentes de las tradicionales?
- ¿Se mantienen las explotaciones o se están creando nuevas empresas?; ¿se crean y surgen empresas proveedoras de los nuevos servicios requeridos por el mercado?

Fuente: Elaborado por el autor.

2. Cuestiones básicas para analizar la demografía y el mercado de trabajo.

Un aspecto capital de cara al desarrollo local es conocer la estructura y evolución de la población, el perfil del mercado de trabajo, así como los principales problemas de empleo en la zona. Para ello se ha de efectuar un análisis de la población local, de las tendencias demográficas, de la pirámide de edad, del nivel de empleo y desempleo, nivel de renta, distribución geográfica de la población, comprobar si existen movimientos de emigración, etc.

Recuadro 5

PREGUNTAS PARA ANALIZAR LA DEMOGRAFÍA Y EL MERCADO DE TRABAJO

- ¿Cuáles son las principales tendencias demográficas?
- ¿Cuáles son los factores determinantes de esta evolución demográfica?
- ¿Cuál es la composición de la población activa y cuál su evolución dentro de cada sector?
- ¿Qué perfiles caracterizan la oferta de trabajo? ¿coincide ésta con la demanda existente en la zona?
- ¿Encuentra trabajo la población activa en la localidad, o por el contrario existen movimientos migratorios importantes?
- ¿Cuál es la demanda de trabajo por sexos?
- ¿Cuál es el nivel de desempleo de la zona?

Fuente: Elaborado por el autor.

3. Cuestiones básicas para analizar infraestructuras y servicios.

Este apartado ha de permitir una identificación de las ventajas y desventajas locales a partir de la valoración de la infraestructura existente, de la existencia de medios que faciliten el acceso a la tecnología y de los servicios que los actores económicos precisen en el desempeño de sus actividades. No en vano, la suficiente o insuficiente dotación de infraestructuras de todo tipo, su grado de modernización tecnológica, el papel reservado al sector servicios en general y a los servicios para la empresa en particular, son características inherentes a una zona que pueden tanto favorecer como obstaculizar su camino hacia el desarrollo.

Recuadro 6

PREGUNTAS PARA ANALIZAR LA INFRAESTRUCTURA Y LOS SERVICIOS

- ¿Existe una oferta de condiciones generales suficientes para el desarrollo de las industrias existentes y futuras?
- ¿Existen aspectos ambientales que inhiben el desarrollo?
- ¿Existe espacio suficiente para el desarrollo?
- ¿Cuál es el estado de las infraestructuras económicas y sociales?
- ¿Se observa una disposición por parte del sector privado a invertir?
- ¿Qué fuentes de recursos existen?

Fuente: Elaborado por el autor.

4. Capacidad de desarrollo y nivel de organización institucional.

En esta parte es importante tener un catastro de las instituciones existentes en la localidad que pueden jugar algún tipo de rol en este proceso y sus posibilidades de coordinación. Algunas guías para este análisis son las siguientes:

Recuadro 7

CATASTRO DE LAS INSTITUCIONES EXISTENTES

- **Instituciones existentes con base en la comunidad**
Se hace referencia a asociaciones locales, como pueden ser organizaciones de voluntarios, organizaciones parroquiales, vecinales, culturales o las organizaciones de servicios sociales.
- **Instituciones económicas**
Bajo este apartado se reagrupa la información referente a distintas personas jurídicas de la región: cámaras de comercio, asociaciones de comerciantes, corporaciones de desarrollo local, organizaciones laborales y organizaciones de desarrollo estatales. Hay que determinar las contribuciones de cada una y valorar su fuerza y credibilidad.
- **Instituciones políticas**
Aquí el gobierno local es la clave para el desarrollo económico local.
- **Instituciones financieras**
Como por ejemplo: bancos, sociedades inmobiliarias, entidades financieras, etc., en las que se ha de valorar su habilidad para contribuir al proceso a través de la oferta de servicios a la medida de las necesidades locales.
- **Instituciones de educación y formación**
Tienen que proporcionar los servicios necesarios complementarios de cara a lograr unos recursos humanos calificados y competitivos en todos los campos de la formación, así como en lo referente a la investigación y desarrollo (I+D).

Fuente: Elaborado por el autor.

V. Definición de las vocaciones para el desarrollo local

Como se deduce del gráfico 3, las vocaciones se definen a partir de la matriz de potencialidades y limitaciones, entendidas como la aptitud, capacidad o característica especial que tiene el territorio para su desarrollo. Éstas, a su vez, se pueden priorizar de forma tal de llegar a establecer él o los ámbitos sectoriales más relevantes en los que debería basarse el desarrollo territorial.

Como resultado del análisis se pueden definir dos o tres grandes vocaciones, alcanzables a mediano plazo y en las que se podría concentrar el proceso de desarrollo local.

Una aproximación interesante al tema de las vocaciones es la que se refiere a la necesidad de incursionar en el tema de la identidad local que, de acuerdo a lo que se ha expresado precedentemente debiera constituirse en el centro de una estrategia territorial de desarrollo.

Como se expresa en una publicación de la Comunidad Económica, numerosos territorios han intentado reforzar los vínculos y la coherencia organizando su proyecto de desarrollo en torno a un elemento intenso de identidad local. Zonas antes anónimas se convirtieron en territorios únicos, dotados de fuerte identidad: donde se ha puesto de manifiesto que la fuerza de expresión de un territorio salido del anonimato causa un cambio en la forma en que es percibido: su imagen y su unicidad le dan fuerza de atracción y sus productos son más solicitados. Obviamente, esto refuerza considerablemente el tema de las vocaciones asociadas a la percepción que se tiene de lo que lo caracteriza para el desarrollo.

El tema de la identidad, a su vez, se ve reforzado por el hecho que al situarlo en centro de una estrategia territorial permite retomar el valor de recursos que aún pueden estar subutilizados, abandonados o incluso olvidados, y dar nacimiento a productos exclusivos, resultantes de combinaciones inusuales entre elementos y sectores diferentes. En algunos casos, el lanzamiento de una imagen o de un lema vinculado a uno de los componentes de identidad del territorio permite asociar productos dispersos y elaborar así nuevas gamas de productos

Un ejemplo de lo que aquí se comenta es el siguiente:

Recuadro 8
EJEMPLO

“El ‘Pueblo del Pan’, fue el tema elegido por los habitantes de Bovenistier (Wareme, Valonia, Bélgica) para reactivar la vida social, cultural, económica y la ordenación de un pequeño pueblo de 370 habitantes. Un grupo de reflexión local, después de haber elaborado un inventario de los recursos humanos y físicos disponibles para determinar lo que aún era posible realizar in situ, elige la estrategia de ‘pueblo temático’, que consiste en mancomunar distintos proyectos relativos a un tema único. Fue elegido como tema el pan, dada la importancia de los campos de trigo en la región y la existencia de una escuela de panadería artesanal en Wareme, así como de una panadería artesanal en el propio Bovenistier.”

Fuente: Observatorio Europeo Leader, Cuaderno N° 6, París (2000).

Como es posible apreciar, la idea de darle identidad al pueblo, está fuertemente asociada, en definitiva, a lo que se consideró que era su vocación más importante, como era la de articularse, especializarse, desarrollarse en torno a la producción de pan.

La identidad de un territorio es el conjunto de las percepciones colectivas que tienen sus habitantes con relación a su pasado, sus tradiciones y sus competencias, su estructura productiva, su patrimonio cultural, sus recursos materiales, su futuro, etc. No se trata de una identidad monolítica, sino de un conjunto complejo integrado por una multitud de identidades consustanciales a cada grupo social, a cada lugar, a cada centro de producción especializado, etc. Esta identidad “plural” no es inmutable, sino que, al contrario, puede evolucionar, reforzarse, modernizarse y en ese sentido es importante considerarla como parte del ejercicio de identificar las vocaciones del mismo.

VI. Definición de los objetivos estratégicos y específicos

A. Introducción

Una vez realizado el diagnóstico, es preciso reflexionar sobre la actitud que se debe tomar para promover el desarrollo de la localidad y garantizar la continuidad del proceso. A partir de este punto se debe promover la definición de la estrategia de desarrollo que contenga los objetivos a los que se desea llegar y la determinación de líneas de acción que permitan alcanzar los objetivos identificados.

Para la fijación de los objetivos es importante tener presentes las siguientes consideraciones:

1. Definir objetivos viables de ser alcanzados apoyándose en la información obtenida sobre los puntos fuertes y débiles que se han detectado.
2. Determinar sectores claves en la economía local que pueden jugar una función importante en lo referente a puestos de trabajo, ventas, impuestos pagados y relación con otras industrias.
3. Identificar relaciones entre lo local y el exterior de tal forma que se establezcan relaciones entre la economía local y la regional, nacional e internacional.
4. Asegurar el potencial local para el crecimiento y la estabilidad económica e identificar las posibles contingencias que pueden comprometerlo.

En términos genéricos, cualquier proceso de desarrollo económico local debiera asentarse sobre los siguientes objetivos principales:

- Creación de puestos de trabajo para la población de la zona
- Reducción del desempleo
- Elevar la calidad de vida de la población
- Diversificar la economía y mejorar el nivel de infraestructuras.

La identificación de objetivos específicos dependerá de las características del área y de las conexiones existentes entre la economía local y las economías exteriores y del potencial de crecimiento económico y de los grupos económicos existentes.

Teniendo presente estas consideraciones, una buena aproximación metodológica para la identificación de objetivos es la que se realiza a través del análisis del árbol de problemas cuya explicación se presenta a continuación.

B. El árbol de problemas: causas y efectos

La identificación y el análisis de problemas es el primer paso para la identificación de los objetivos estratégicos de desarrollo. Además, este tipo de análisis es el que se utiliza para la identificación de alternativas de solución a un determinado problemas, y constituye, por tanto, la primera fase de un proceso de planificación de proyectos de inversión.

La identificación de ideas de proyectos en el proceso de preparación de un proyecto, es una etapa muy importante ya que suele existir la tendencia a que, más que analizar problemas, lo que la gente hace es proponer, a priori, soluciones. Son comunes frases como: *“lo que aquí hace falta es una escuela”*, *“hay que construir un hospital infantil”*, *“la falta de medicamentos ha aumentado las enfermedades respiratorias”*, *“es necesario construir un nuevo centro polideportivo para disminuir la delincuencia juvenil”*, aseveraciones todas que corresponden a propuestas de soluciones, pero sin tener una cabal comprensión de cuál es el problema que se quiere resolver y si, en realidad, ellas se ajustan y corresponden al problema que se quiere solucionar.

Alguien ha dicho que si se identifica bien el problema que aqueja a una determinada comunidad, de partida ya se tiene el 80% de la solución al mismo y es por ello que es importante hacer hincapié en esta fase que además nos conducirá a identificar los objetivos del plan estratégico de desarrollo que se formule.

La metodología que se presentará es una alternativa de varias posibles. Organizado como una “lluvia de ideas”, el método es muy flexible y tan eficiente y efectivo como sean los participantes que se reúnan para aplicarlo.

El primer paso de la metodología consiste en la elaboración del árbol de problemas, para lo cual se sugieren seguir los siguientes pasos:

1. Analizar e identificar los que se consideren que son los principales problemas de la situación analizada.
2. A partir de esta primera “lluvia de ideas”, establecer cual es, a juicio del grupo, el problema central que afecta a la comunidad analizada.
3. Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de tal forma de analizar y verificar su importancia. Se trata, en otras palabras, de tener una idea del orden de gravedad de las consecuencias que tiene no resolver el problema que se ha detectado y que hace que se amerite la búsqueda de soluciones.

4. Anotar las causas del problema central detectado.
5. Diagramas el árbol de causas y efectos asociado al problema.
6. Revisar la validez e integralidad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario.

Para la elaboración del árbol de causas y efectos se sugiere seguir las siguientes recomendaciones:

- Formular el problema como un estado negativo.
- Centrar el análisis de causas y efectos sólo en un problema central.
- No confundir el problema con la ausencia de una solución:

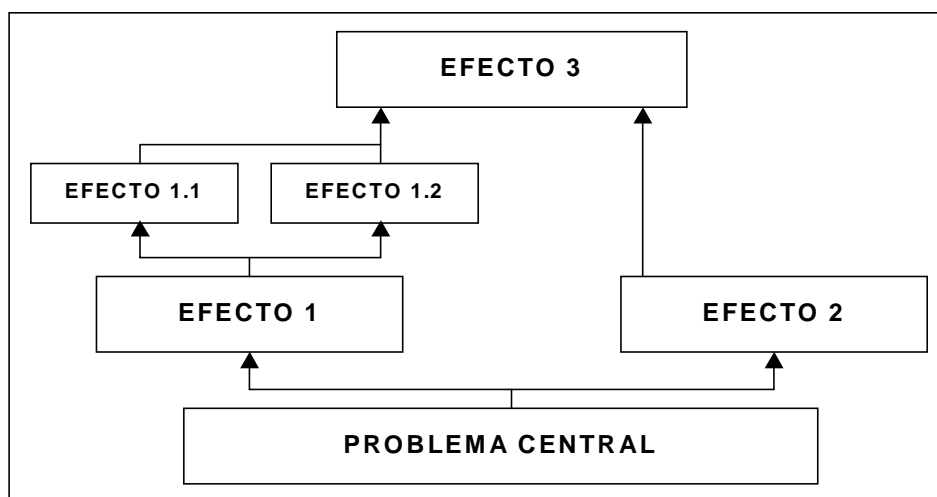
Cuadro 3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Forma correcta	Forma incorrecta
Altas tasas de morbilidad de la población del área de estudio	No hay centro de salud

Fuente: Elaborado por el autor.

Teniendo presente estas indicaciones, entonces, la forma de diagramar el problema central con sus efectos, de forma tal de analizar la trascendencia que tiene el problema es según como se indica en el gráfico 4.

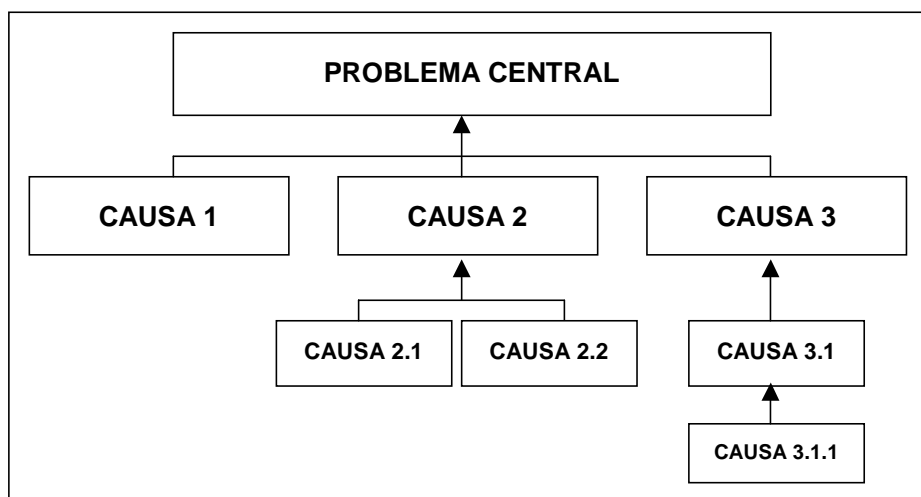
Gráfico 4
ANÁLISIS DEL PROBLEMA: ÁRBOL DE EFECTOS



Fuente: Elaborado por el autor.

A partir del problema central, hacia abajo, como se indica en el gráfico 5, se identifican y se sigue la pista a todas las causas que pueden estar originando el problema. Es muy importante tratar de determinar el encadenamiento que tienen estas causas. En particular, es muy importante tratar de llegar a las causales primarias e independientes entre sí que se piensa que están originando el problema. Mientras más raíces se puedan dibujar en el árbol de causas, más cerca se estará de las posibles soluciones que se deben identificar para superar la condición restrictiva que se ha detectado.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA: ÁRBOL DE CAUSAS



Fuente: Elaborado por el autor.

En otras palabras, las últimas causales del encadenamiento, en la medida que se resuelvan, podrían estar contribuyendo a superar positivamente la condición negativa planteada. Así, por ejemplo, si la causa última 3.1.1 se supera, implicará que automáticamente, se resuelvan las causales 3.1 y 3. De un modo similar, para superar la condición 2 es preciso, levantar las restricciones 2.1 y 2.2. Y, así, sucesivamente.

La mejor forma de comprender la construcción del árbol de causas y efectos es a través de un ejemplo. Se reproduce, a continuación, el resumen de un texto extractado del diagnóstico de la situación de una localidad de un municipio de un país latinoamericano, el mismo que puede ser representativo de la situación de muchos municipios de la región:

“La localidad de La Esperanza del Municipio de Buenaventura, según una encuesta recientemente realizada tiene una población de 15.255 personas de bajos recursos, los cuales constituyen una población, principalmente de origen rural, recientemente asentada en la periferia de la ciudad. El promedio de habitantes por familia es de 5.5 personas, de las cuales el 58% posee ingresos que los ubican por debajo de las líneas de pobreza. El 19% de la población mayor de 15 años es analfabeta y la escolaridad no supera los 6 años de estudios. Una gran proporción de la fuerza de trabajo activa tiene empleos ocasionales y los índices de cesantía fluctúan entre el 15 y el 30% de la PEA, dependiendo de la estacionalidad de la economía agrícola de la zona.

Los servicios básicos son deficientes o inexistentes, las aguas blancas son tomadas de cursos naturales y de estanques comunes, las aguas servidas circulan libremente en el sector y sin ninguna protección, no hay servicios de recolección de basuras ni servicios policiales permanentes, la topografía es accidentada con malas vías de comunicación. Todo ello incide en altos índices de morbilidad que presentan como primeras causas de enfermedades las siguientes: bronquitis, asma, anemia, resfríos, helmintiasis, piodermatitis, diarreas, infecciones urinarias, neuritis, mialgas y dermatitis. Adicionalmente, en el área de estudio existe sólo un centro de salud cuya población de referencia es toda la población de la localidad de la

Esperanza. El centro tiene un alto porcentaje de pacientes rechazados y referidos hacia otros establecimientos. Entre las principales causas de rechazo y referencia que se dan por parte de la población se señalan, entre otras, que en el centro no se presta el servicio, que no hay suficientes equipos, que no hay suficiente espacio, que no había número de espera para ser atendidos, que los médicos no asisten al centro de salud. En general, por tanto, se advierten en la localidad condiciones de vida muy precarias que están afectando en forma importante la salud de la población.”

Teniendo como referencia este breve diagnóstico, el primer paso es detectar cual es el problema o los problemas que afectan a la población del área. Resumidamente se podrían mencionar los siguientes:

- a) alto nivel de analfabetismo de la población;
- b) altos niveles de cesantía;
- c) probablemente, altos niveles de inseguridad ciudadana;
- d) escasos niveles de saneamiento ambiental;
- e) altas tasas de morbilidad;
- f) insuficiente nivel de atención del centro de salud, y
- g) altos índices de pobreza.

Obviamente, en localidades pobres como la comentada, es frecuente que aparezcan todo este tipo de problemas y muchas veces es difícil determinar cual es más importante que otro. En este punto son importantes, al menos, dos comentarios::

- 1) La necesidad estricta de tener en consideración la opinión de la comunidad afectada, la cual, con seguridad y como población “doliente”, debe tener muy claramente establecida su escala de prioridades. Para ello, el propio método que se expone puede ser un buen vehículo de animación de una eventual “lluvia de ideas” comunitaria.
- 2) Cual es el organismo público que está impulsando la resolución de los problemas detectados. Es evidente que si el que toma cartas en el asunto es el Ministerio de Salud su preocupación principal estará asociada a la búsqueda de soluciones que sean de su competencia, las mismas que también deberán contar con el aval y aprobación de la comunidad afectada.

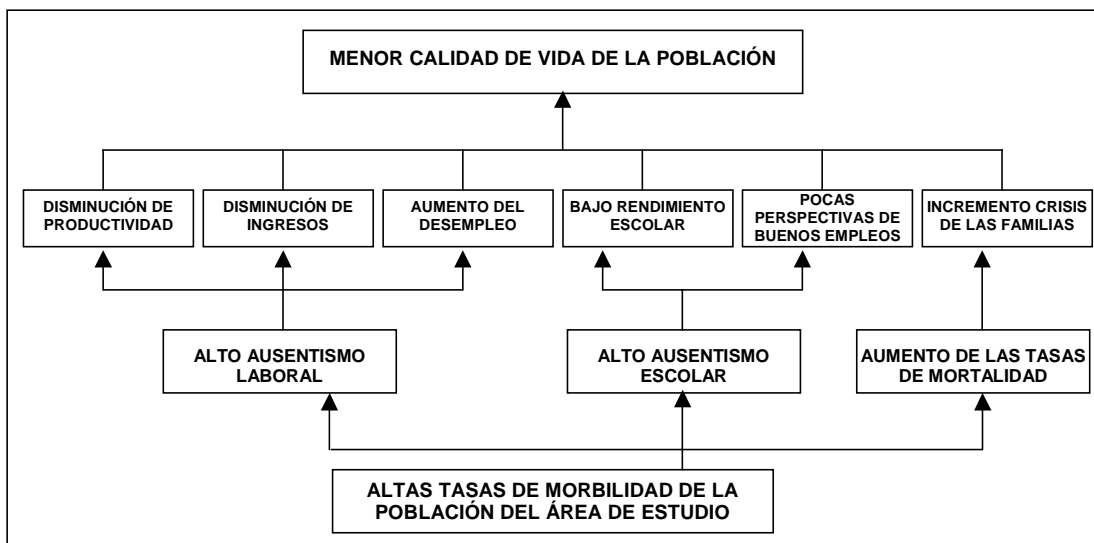
Teniendo presentes estas inquietudes, un buen punto de partida puede ser definir el problema central de la localidad de La Esperanza como:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Altas tasas de morbilidad de la población del área de estudio |
|--|

Una vez identificado éste como el problema central, el paso siguiente, nuevamente a través de la discusión del grupo de trabajo definido en estrecha colaboración con la comunidad, es diagramar sus efectos. De este análisis se detectaron los siguientes efectos:

Como se puede observar en el gráfico 6, los efectos principales están referidos al ausentismo laboral y escolar, que tienen claras consecuencias sobre los niveles de ingresos, la producción y las perspectivas laborales. Adicionalmente, el problema principal puede incidir en el aumento de los índices de mortalidad general e infantil en el área de estudio. Obviamente, éstas son consecuencias graves que hay que tratar de superar y que exigen la búsqueda de soluciones urgentes a los problemas de la localidad de La Esperanza.

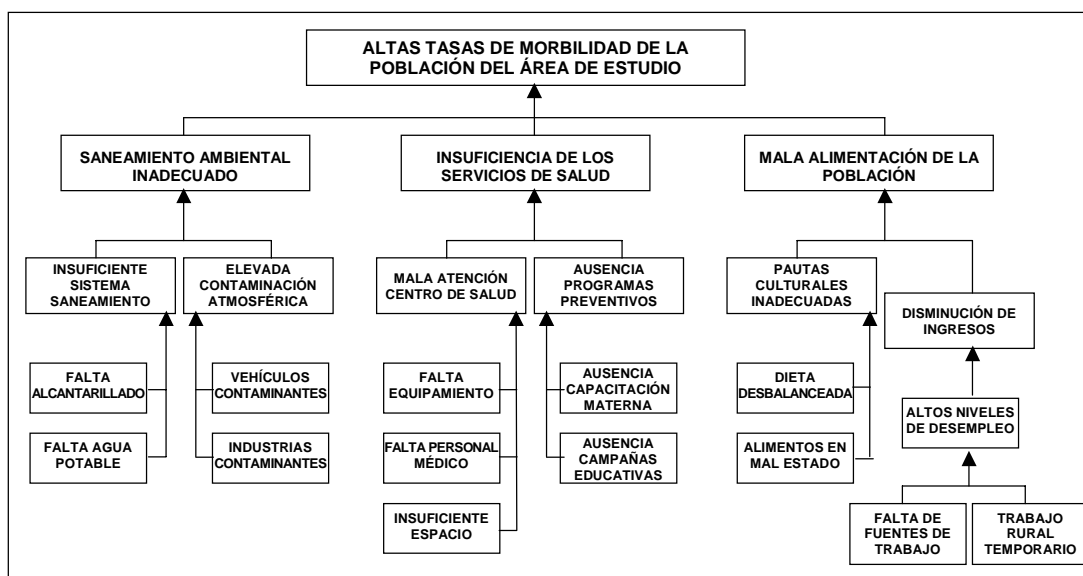
Gráfico 6
ÁRBOL DE EFECTOS



Fuente: Elaborado por el autor.

Por tanto, una vez, graficado los efectos, el paso siguiente es encontrar las causas que están provocando el problema detectado, lo que se presenta en el gráfico 7.

Gráfico 7
ÁRBOL DE CAUSAS

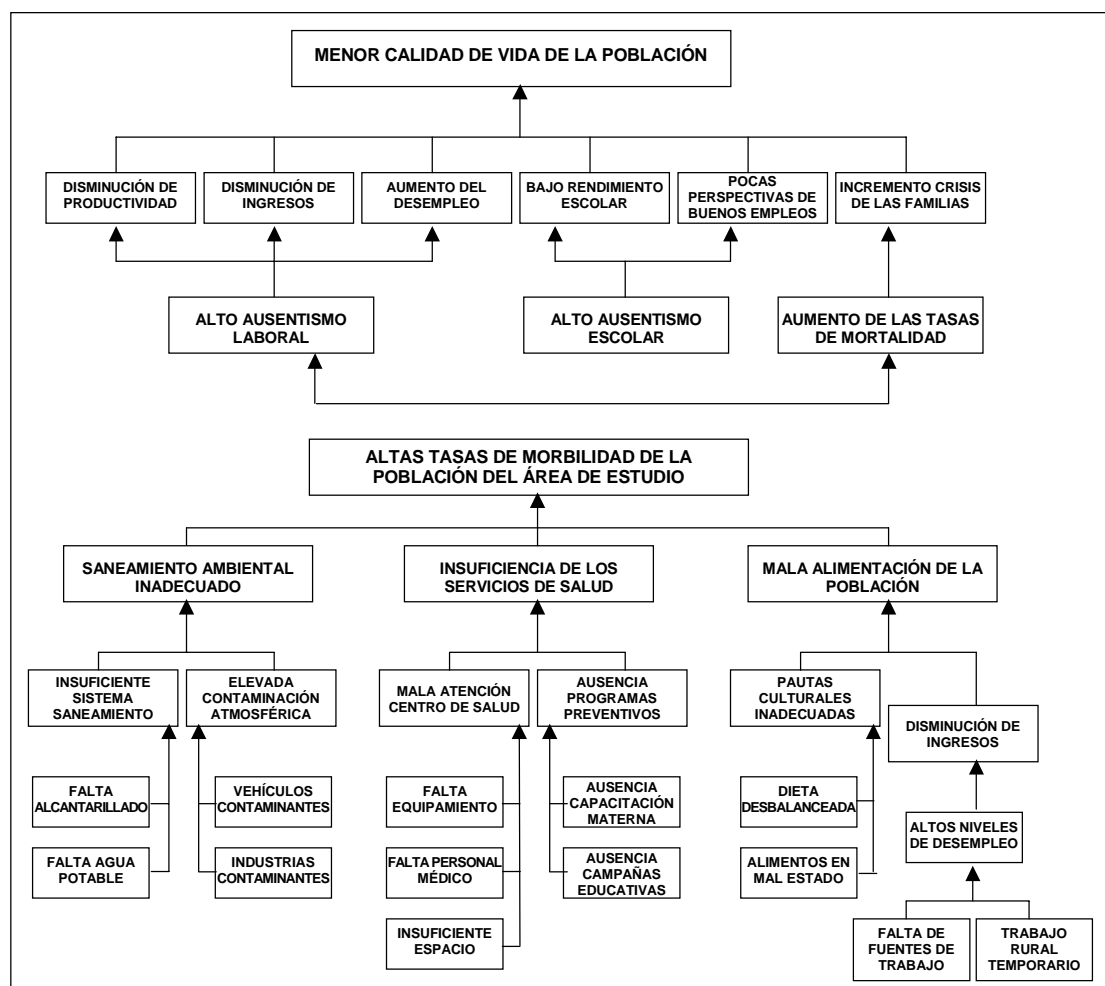


Fuente: Elaborado por el autor.

Como se puede observar, se identificaron tres principales causas de las altas tasas de morbilidad de la población, las mismas que no están exclusivamente asociadas a las responsabilidades más directas del Ministerio de Salud y/o de la Dirección de Salud del Municipio

de Buenaventura. A su vez, estas tres principales causas, se encadenan, se ramifican, en otra serie de causas, muy bien individualizadas que, en caso que sean superadas, podrían contribuir positivamente a las solución del problema analizado. Por ejemplo, en relación con el insuficiente sistema de saneamiento, el mismo se manifiesta, concretamente, en la falta de sistemas de alcantarillados y de agua potable. En el otro extremo, la mala alimentación de la población, tiene, como uno de sus orígenes, los bajos de ingresos de la población ocasionados por altos niveles de desempleo los que, a su vez, se asocian con muy pocas fuentes de trabajo. Evidentemente, que si algunas de estas condiciones cambiaran se estaría contribuyendo directamente a solucionar el problema central que se ha detectado.

Gráfico 8
ÁRBOL DE CAUSAS Y EFECTOS



Fuente: Elaborado por el autor.

Una vez que se han identificado las causas y efectos del problema central, el paso siguiente es integrarlas en un solo cuadro como el presentado en el gráfico 8. Este cuadro representa el resumen de la situación del problema analizado. Es importante señalar, que en esta primera etapa, todos estos planteamientos, además de contribuir a ordenar el camino a seguir en el desarrollo de las alternativas de solución que se puedan proponer, se hacen en términos de hipótesis de trabajo

que se deben corroborar o rechazar en función de la profundización de los estudios que necesariamente hay que hacer. El paso siguiente, una vez que se ha preparado el árbol de causas y efectos consiste en la elaboración del árbol de medios y fines.

C. El análisis de objetivos: el árbol de medios y fines

En esta parte, se debe procurar una descripción de la situación esperada, la imagen objetivo, que se espera alcanzar en la medida que se pueda solucionar el problema central que se ha detectado. Ello supone, lógicamente, tratar de identificar las posibles alternativas de solución, que bajo la forma de proyectos o programas de inversión, pueden contribuir a superar esta situación.

Para la elaboración del también llamado árbol de objetivos se sugieren seguir los siguientes pasos:

1. Cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, y los que eran efectos se transforman en fines. Haciendo el símil con el revelado de una fotografía, el árbol de problemas es el negativo y el árbol de objetivos es el positivo que se obtiene a partir de aquel.

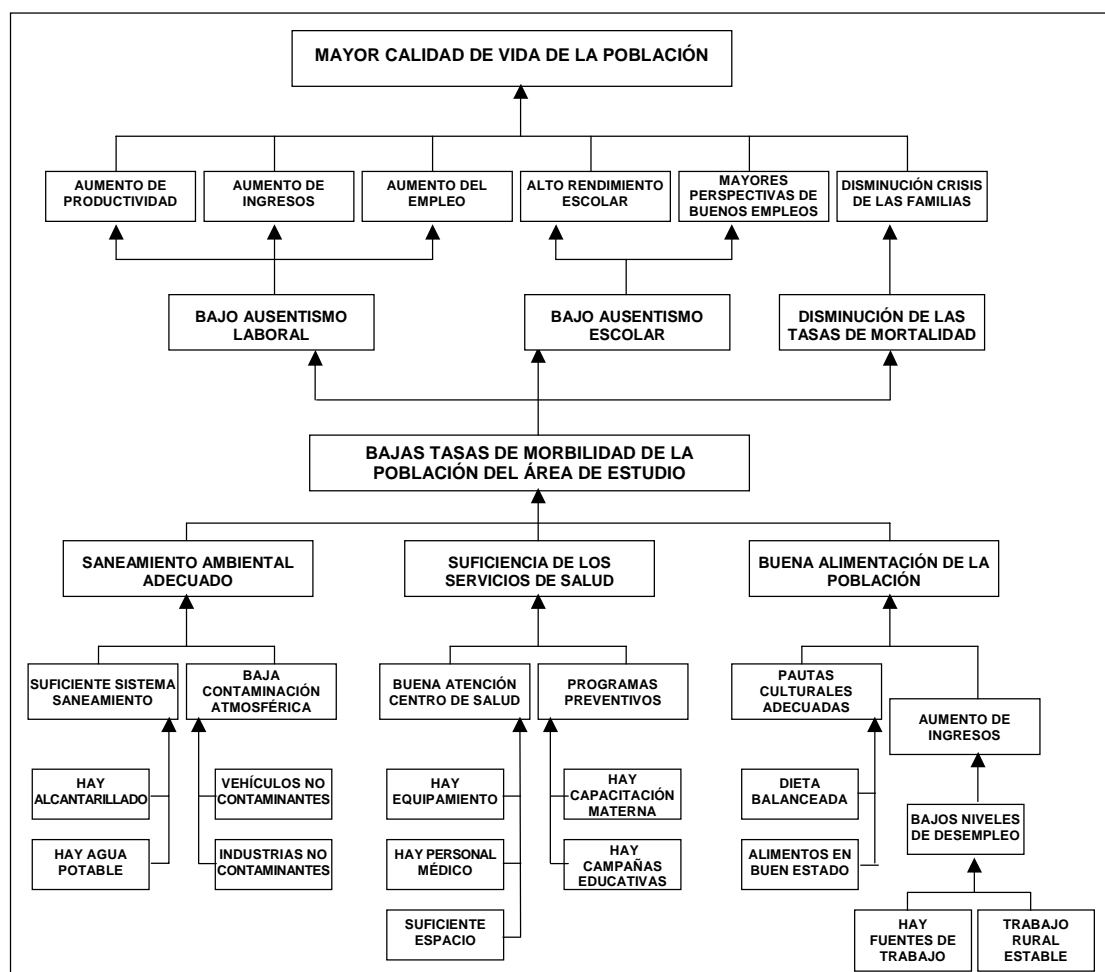
Como se puede comprender, si el segundo no es más que poner en blanco el primero, es muy importante haber confeccionado bien el árbol de causas y efectos, para poder llegar a buenos fines y medios. La importancia, además, radica en que de este último se deberán deducir las alternativas de solución que se deben plantear para superar el problema.

2. Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se pueden haber producido.
3. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

En el gráfico 9 se presenta el árbol de objetivos o de medios y fines que se deduce del árbol de causas y efectos. Como se puede observar lo que era el problema central, ahora se transforma en el gran objetivo de planificación y que se refiere a conseguir bajas tasas de morbilidad de la población del área de estudio. Para alcanzar este logro, lo que antes eran efectos ahora son fines y que, resumidamente, se manifiestan en un bajo ausentismo laboral y escolar, en la disminución de las tasas de mortalidad de la población y, en definitiva, en una mayor calidad de vida de la población de la localidad de La Esperanza.

Las que antes eran las causas que provocaban el problema ahora son los medios para resolverlo. Esto resulta tremendamente importante, porque si las causas han sido bien identificadas, se está muy cerca de identificar los medios, las alternativas, para la resolución del problema. De aquí, la importancia de que las causas se ramifiquen todo lo que sea posible porque, de ser así, se podrán tener mucho más desagregadas las posibles vías de solución al problema en estudio.

Gráfico 9
ÁRBOL DE MEDIOS Y FINES



Fuente: Elaborado por el autor.

Como se puede observar, si se baja directamente a las últimas raíces del gráfico 9, los medios para la resolución del problema están asociados, entre otros, a que haya alcantarillado y agua potable; a que exista equipamiento, personal médico y suficiente espacio en el centro de salud; a que haya campañas de capacitación; a que se creen fuentes de trabajo, etc. De una segunda vuelta en el análisis de la situación, se podría llegar a concluir que algunos de estos medios no son relevantes, o que faltan otros que sí lo son. Si suponemos que todos son medios relevantes es preciso tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Que algunos de estos medios pueden ser complementarios y otros pueden ser excluyentes entre sí.
- Que algunas de estas acciones pueden estar dentro del ámbito de nuestra gobernabilidad y que otras pueden ser acciones que deban emprender otros organismos públicos a los cuales sólo se les podrá hacer la sugerencia de implementarlas.
- Que de estos medios será necesario identificar las alternativas de proyectos que se pueden deducir, que es el paso que se revisa a continuación.

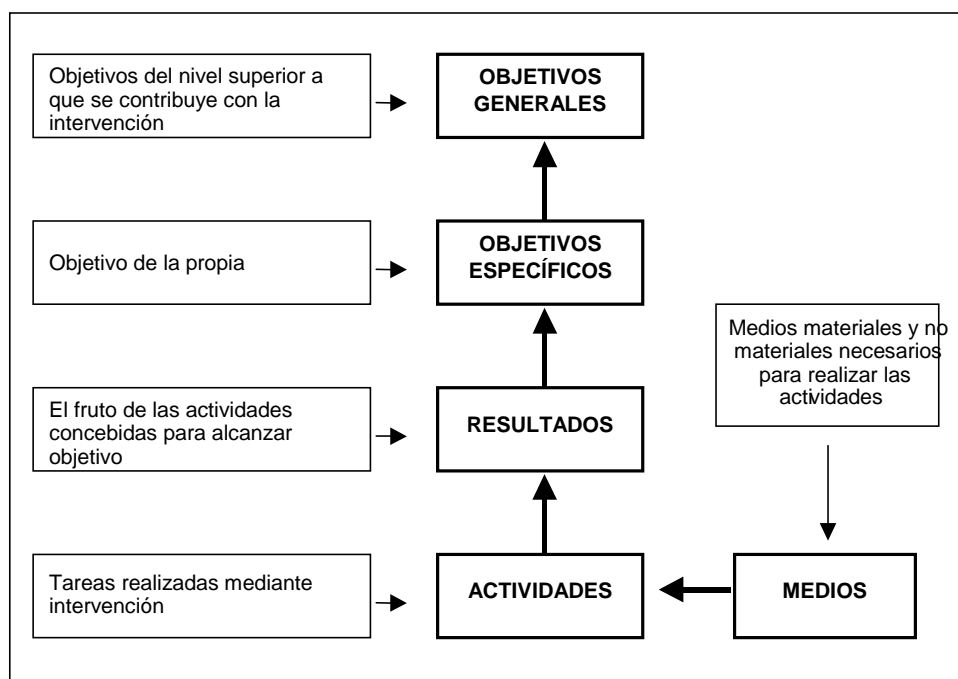
D. Definición de los objetivos

La definición de los objetivos está muy en consonancia con la aplicación de otra técnica que también se utiliza para la planificación de proyectos y que se conoce con el nombre del Marco Lógico. En una de sus partes, se analiza la lógica de la intervención que se debe efectuar para contribuir a alcanzar los objetivos generales.

Como se puede observar en el gráfico 10, la lógica de la intervención está muy asociada a la estrategia y se trata de un conjunto de etapas que deben realizarse para contribuir a los objetivos generales y que se pueden entender de la siguiente forma:

- Gracias a los medios, pueden emprenderse las actividades.
- Gracias a las actividades, se alcanzan los resultados
- Por medio de los resultados, se pretende realizar el objetivo específico.
- A través del objetivo específico se contribuye a los objetivos generales.

Gráfico 10
LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN



Fuente: Elaborado por el autor.

Para aplicar esta lógica, hay que identificar los objetivos y éstos provendrán del árbol de medios y fines que se elaboró anteriormente. En el gráfico 11 se presenta la forma en que esto se realiza:

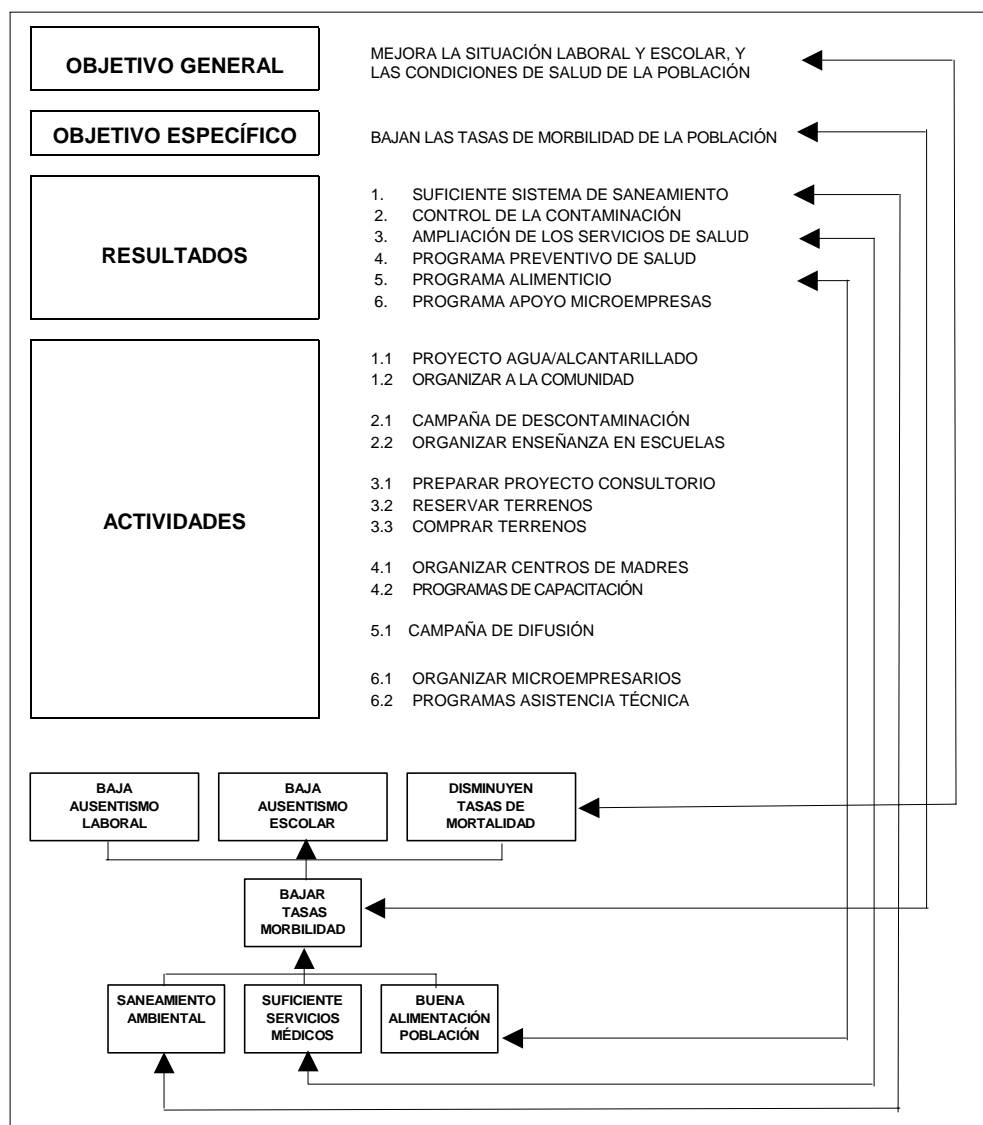
(i) Los objetivos generales se seleccionan de la parte superior del árbol de medios y fines, describiendo por orden de importancia la perspectiva con la cual se realizará la intervención. En el caso del ejemplo, con los tres objetivos (fines) de la parte superior se enuncia un solo objetivo general que queda como: “mejorar la situación laboral y escolar y las condiciones de salud de la población”.

(ii) El objetivo específico se selecciona de la situación esperada (y que corresponde al revelado del problema que se había identificado). Este objetivo es el que se refiere concretamente a la intervención que se realizará (y es para el cual se elabora un marco lógico según esta metodología). En el caso del ejemplo, el objetivo específico es bajar las tasas de morbilidad de la población.

(iii) Los resultados son los “medios” que conducen a alcanzar el objetivo específico. Es posible que se incorporen otros resultados que sin haber sido originalmente identificados en el árbol de medios-fines son suplementarios y provienen de análisis adicionales que se hayan hecho. Los resultados que se identificaron son los que se refieren al sistema de saneamiento, control de la contaminación, ampliación de los servicios de salud, programa preventivo de salud, programa alimenticio y programa de apoyo a microempresas.

(iv) Las actividades que se identifican son aquellas que, según la lógica de medios-fines, conduzcan a la realización de los resultados. Se podrán añadir otras actividades mediante análisis adicionales de las posibilidades y limitaciones que tiene alcanzar los objetivos propuestos.

Gráfico 11
ASIGNACIÓN DE OBJETIVOS



Fuente: Elaborado por el autor.

VII. Definición de la estrategia de desarrollo local

Tras definir los objetivos, el siguiente paso es decidir cómo se quiere llegar a ellos, es decir las líneas de acción y de intervención necesarias para lograr las metas propuestas. Las medidas deben incidir sobre los factores que causan los problemas y/o que impiden el nacimiento de nuevas actividades. Es necesario que exista un nexo bien establecido entre las conclusiones extraídas de los puntos fuertes y débiles y las líneas de acción que se seleccionen. Algunas de ellas pueden ser las siguientes:

- a) **Formación de la fuerza de trabajo**
Desarrollo de capacidades y conocimientos para la creación y mantenimiento de puestos de trabajo.
- b) **Infraestructuras físicas**
Supliendo las deficiencias que obstaculizan la supervivencia de las empresas en el entorno y la calidad de vida de la población.
- c) **Gestión de recursos y patrimonio**
Favorecer el desarrollo de nuevas iniciativas económicas dándoles un uso alternativo respecto al pasado.
- d) **Investigación y tecnología**
Difusión de información, soporte a la Investigación y Desarrollo (I+D), crear relaciones entre Universidades, investigación e industria.

e) Desarrollo empresarial

Incentivos financieros para las empresas, asistencia técnica, desarrollo de un mercado financiero.

f) Calidad de vida

Gestión del entorno físico y medioambiental especialmente en los entornos urbanos altamente deteriorados.

Estas líneas de acción son referenciales y tienen un marcado sesgo económico. Como es posible observar algunas de ellas son difícilmente implementables en ciertas realidades locales como, por ejemplo, soporte a la I+D, o el desarrollo de un mercado financiero. Sin embargo, se trata, por una parte, de tener presente actividades que son necesarias de realizar y que aunque no estén a nuestro alcance pueden ser un obstáculo al desarrollo de la localidad. Y, por otra parte, se trata de detectar con creatividad e imaginación que se puede hacer, en conjunto con otras localidades o con algún tipo de asociación externa, para motivar avances en estas materias

Siguiendo el análisis de objetivos que se realizó en el capítulo anterior, en este caso se trata de formular estrategias para alcanzar cada objetivo específico planteado. Para ello se propone realizar un ejercicio tipo Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA), que debe ser diagramado de la forma en que se presenta en el cuadro 4.

Cuadro 4
MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS (FODA)

Objetivos	Fortalezas 1) 2) n) (Internas)	Debilidades 1) 2) n) (Internas)
Oportunidades 1) 2) n) (Externas)	Potencialidades	Desafíos
Amenazas 1) 2) n) (Externas)	Riesgos	Limitaciones

Fuente: Elaborado por el autor.

Se identificarán las fortalezas y debilidades del territorio que pueden influir en el logro del objetivo, sobre la base de las potencialidades y limitaciones validadas durante el análisis de la situación local. Asimismo, se identificarán las oportunidades y amenazas del contexto externo que también pueden influir en el logro del objetivo, considerando la información contenida en los planes de desarrollo local, municipales, sectoriales, etc., en la oferta institucional, como programas

nacionales, instrumentos, fondos sociales, planes reguladores, etc., y las características del contexto local y regional.

Una sugerencia posible es concentrarse en dos a tres fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el logro del objetivo respectivo. Con éstas se realiza un análisis interrelacionado de forma tal de poder formular hasta 3 estrategias para el logro del objetivo respectivo, tomando en cuenta que la estrategia es un conjunto de orientaciones prioritarias que establecen el camino elegido para alcanzar un objetivo. De esta forma, las estrategias deben formularse procurando:

- aprovechar las oportunidades y las fortalezas;
- superar las debilidades aprovechando las oportunidades;
- superar las amenazas aprovechando las fortalezas, y
- neutralizar las amenazas.

Después de formular un conjunto de posibles estrategias, se procederá a la selección de aquellas consideradas más importantes, analizando la viabilidad de su ejecución. El resultado de consolidación de los objetivos y las estrategias se puede realizar llenando la siguiente matriz (cuadro 5):

Cuadro 5
MATRIZ DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO LOCAL

Objetivo general:
Objetivos específicos:	Estrategias:
1.	1.a) 1.b)
2.	2.a) 2.b)
3.	3.a) 3.b)
4.	4.a) 4.b)

Fuente: Elaborado por el autor.

VIII. Elaboración de un plan de inversiones

A. Algunos proyectos típicos

Los planes de inversión son documentos que describen los componentes de los proyectos propuestos y que se ajustan a una estrategia de desarrollo económico.

Algunos puntos de acción estratégica que se pueden proponer para la identificación de proyectos son los siguientes:

1. Infraestructuras

Entendidas éstas en el más amplio sentido de la palabra, han de incluir los aspectos de infraestructura física que han de ser mejorados, como redes de transporte y telecomunicación en general, entre otros.

2. Empresas locales

En este punto se analizarán todos aquellos aspectos y servicios que puedan ofrecer soporte al desarrollo y mantenimiento de empresas, como ayuda a la innovación, servicios de asesoramiento e incluso promover la creación de medios de financiación y los canales que acceden a los mismos.

3. Los recursos humanos locales

Se ha de incluir aquí todos los aspectos relacionados con la formación de trabajadores y desempleados, así como los medios necesarios para involucrar y hacer participar a la población en la estrategia de desarrollo.

4. Desarrollo institucional de la comunidad

Se trata de impulsar las iniciativas socioeconómicas existentes en la comunidad, de tal manera que sean las propias asociaciones las que contribuyan al desarrollo económico.

Teniendo presente esta división, en cuanto a los aspectos más específicamente asociados a las posibilidades de desarrollo productivo de la localidad, se pueden sugerir, para tenerlos presentes en la discusión, una serie de instrumentos que se podrían identificar y clasificar en los siguientes:

a) *Instrumentos para el desarrollo empresarial*

- **Centros de Información:**
Que faciliten el contacto entre todo tipo de empresas y el gobierno local.
- **Financiación de nuevas empresas:**
Mecanismos que permitan proporcionar el soporte financiero requerido por las empresas locales.
- **Centros de asistencia a las *pyme*:**
Destinados a proporcionar formación en temas relacionados con la gestión, funciones de consultoría y servicios de investigación para las *pyme*.
- **Grupos de comercialización:**
Impulso de asociaciones de comercialización en aras a alcanzar economías de escala en aspectos relacionados con el marketing y la distribución. Este tipo de asociaciones consiguen elevar la calidad de los productos fabricados, así como incrementar la competencia. Entre las condiciones necesarias para el éxito de este tipo de iniciativas se pueden citar: un número reducido de objetivos; que el grupo esté compuesto por muy pocas empresas, y que los participantes se encuentren en el mismo mercado.
- **Investigación y Desarrollo (I+D):**
Impulsar la creación de un fondo común que permita financiar las labores investigadoras y la comercialización de nuevos productos. Dentro de esta línea podría procederse al desarrollo de incubadoras de empresas y parques tecnológicos asociados a la universidad.

b) *Instrumentos de formación y empleo y desarrollo de los recursos humanos*

- **Elaboración de un banco de datos de las calificaciones existentes en el área:**
Este tipo de acciones permite detectar las carencias en materia de formación, al tiempo que contribuye al desarrollo de programas que intenten superar esta limitación.
- **Formación “a la carta”:**
Se trata de elaborar un plan de formación sobre la base de las necesidades específicas de las empresas previamente determinadas.
- **Incentivos a la contratación:**
De la población local o de grupos desfavorecidos en ella.

- **Organizaciones representativas de la industria privada:**
Su función es favorecer un proceso de formación para la generación local de empleo, reduciendo a un denominador común los intereses de las empresas locales y los programas de desarrollo de los recursos humanos.
- **Empresas de jóvenes:**
Se trata de programas de apoyo a los nuevos promotores alterando así el carácter tradicionalmente pasivo con el que los jóvenes esperan encontrar su puesto de trabajo.

B. Identificación de alternativas de proyectos

Siguiendo con el análisis que brinda la lógica de medios y fines, en el caso del ejemplo, que se trataba anteriormente, hay una serie de alternativas de proyectos que se deducen del árbol respectivo. De la raíz del árbol de medios y fines se podrían deducir, en principio, una serie de alternativas de solución destinadas a superar el problema planteado. Por ejemplo, para alcanzar el objetivo de conseguir un saneamiento ambiental adecuado, se plantean como medios que haya un suficiente sistema de saneamiento (agua potable y alcantarillado) y que se presente una baja contaminación atmosférica (vehículos e industrias no contaminantes). El paso siguiente, por tanto, es transformar estos medios en alternativas de solución específicas en la forma de proyectos y/o programas de inversión. Por ejemplo, para que haya un suficiente sistema de saneamiento se requerirá, probablemente, identificar un proyecto de agua potable y alcantarillado, el cual a su vez puede tener más de una alternativa de solución, el mismo que se convierte en la idea primaria de proyecto de inversión que será, por tanto, a partir de este momento necesario formular y evaluar. Asimismo, se podría identificar un plan de descontaminación ambiental que contenga un serie de componentes que será necesario estructurar para analizar su viabilidad técnica y económica. Como se puede observar, de las posibles acciones de inversión que se identifiquen, una podrán tener el carácter de alternativas excluyentes entre sí, mientras que otras podrán ser acciones complementarias. En el gráfico 12 se presentan, las alternativas de solución que se han identificado a partir del árbol de medios y fines:

Como se puede observar se han identificado las siguientes alternativas de solución:

1. Respecto a la posibilidad de tener un saneamiento ambiental adecuado:

(a) Proyecto de saneamiento básico que contenga agua potable y alcantarillado. En este caso las alternativas de solución, en el sentido de proyectos mutuamente excluyentes entre sí, pueden depender de las diferentes fuentes de captación de agua que puedan existir, de las distintas alternativas de conducción del agua que se puedan presentar, etc. Es decir, para dotar de agua potable y alcantarillado a la población pueden haber, y sería conveniente así plantearlo, más de una alternativa de solución técnicamente factible, lo que obligaría a seleccionar la que sea económicamente más conveniente.

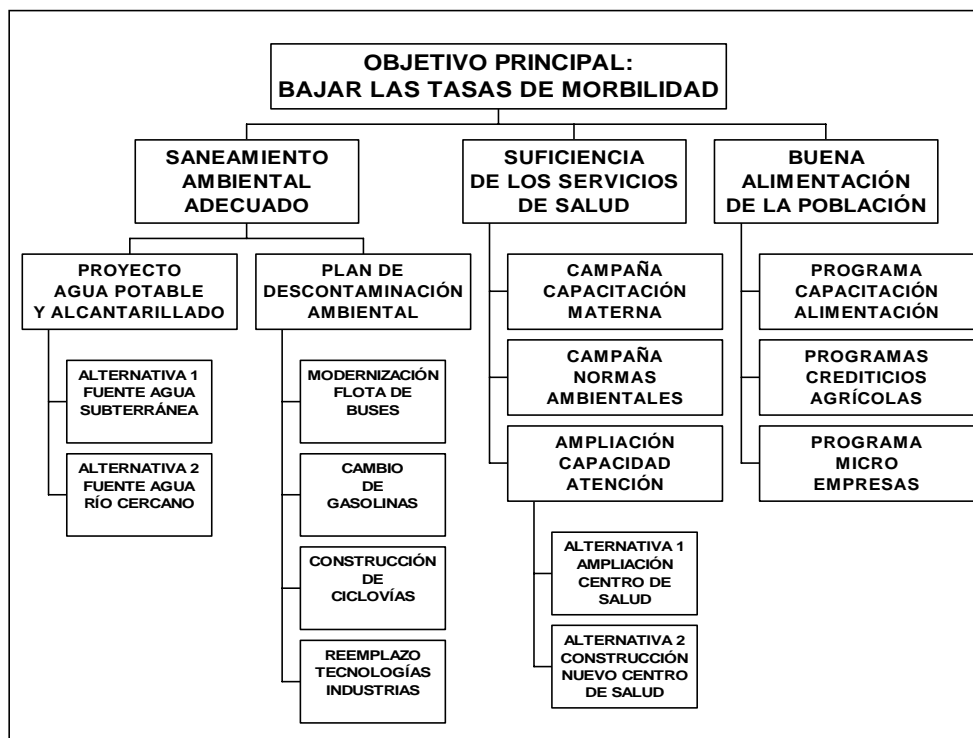
(b) Plan de descontaminación ambiental a corto y mediano plazo, que, entre otros, podría tener los siguientes componentes:

- Un programa de modernización de la flota de buses colectivos lo que implica reemplazar todos aquellos vehículos con más de 10 años de antigüedad.
- Un programa de sustitución de las gasolinas empleadas para incorporar la venta de gasolinas sin plomo medida que debe complementarse, a partir de cierto año, con la prohibición de la importación de vehículos que utilicen gasolina con plomo.

- Construcción de ciclovías para incentivar el uso de la bicicleta en el desplazamiento de la población.
- Programa, a no más de 10 años plazo, de reemplazo de las tecnologías de producción empleadas por las industrias contaminantes.

Gráfico 12

PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN



Fuente: Elaborado por el autor.

2. Respecto al objetivo de tener suficiencia en la atención de los servicios de salud:

- Ampliación del centro de salud existente incorporando personal médico y el equipamiento adicional necesario.
- Construcción de un nuevo centro de salud en una nueva localización a determinar.
- Implementación de un programa de capacitación materna destinado a prevenir las enfermedades infantiles.
- Campaña educativa de normas ambientales e higiénicas destinadas a prevenir las enfermedades de origen hídrico y contagiosas.

3. Respecto al objetivo de procurar una buena alimentación de la población:

(a) Programa destinado a capacitar a la población en la manipulación y conservación de alimentos y en la preparación de dietas alimenticias balanceadas para sectores de escasos recursos.

(b) Desarrollo de un programa de microempresas para incrementar las fuentes de trabajo en el área de estudio.

(c) Programas crediticios para los productores agrícolas destinados a elevar sus posibilidades productivas e incentivar la creación de empleo permanente en el área rural.

Como se puede observar, con la sola excepción de los proyectos 2.a) y 2.b) que son mutuamente excluyentes entre sí y de las alternativas de provisión de agua potable, todas las demás acciones identificadas son complementarias y están, en mayor o menor medida, destinadas a conseguir el objetivo central que se ha definido y que consiste en: “bajar las tasas de morbilidad de la población del área de estudio”. Por lo tanto, una vez que se han identificado todas estas probables alternativas de solución y tomando como referencia el árbol de medios y fines que se ha definido, se debería dar una segunda vuelta procurando analizar lo siguiente:

- (i) Identificar si aún quedan medios de los definidos que deberían excluirse por no ser deseables o factibles de ser implementados. Por ejemplo, que se llegue a la conclusión de que por la estructura vial de la ciudad, pueda ser muy deseable pero no factible, sin necesidad siquiera de una evaluación, la construcción de ciclovías.
- (ii) Definir cuales son los proyectos que efectivamente entran en el ámbito de nuestra gobernabilidad y que deben ser impulsados para contribuir a superar el problema detectado. En este sentido, si el problema se ha estudiado desde la perspectiva de un Municipio que tiene a su cargo la Dirección de Salud, será su responsabilidad promover el estudio de los proyectos del punto 2. y tomar una decisión acerca de la conveniencia de su implantación. Como ya se dijera, los proyectos 2.a) y 2.b) serán alternativas mutuamente excluyentes entre sí por lo que habrá que, en caso de ser conveniente, seleccionar sólo uno de ellos. Los proyectos 2.c) y 2.d) son acciones complementarias que también habrá que evaluar, ojalá, buscando definir más de una alternativa de solución para cada caso, de tal forma de seleccionar la más conveniente. Por ejemplo, que el programa de capacitación materna se haga directamente en los consultorios cuando la madre concurre a sus consultas periódicas o que, alternativamente, se capacite a monitores que vayan directamente a las poblaciones y hagan la capacitación en reuniones especialmente preparadas al efecto.

También está en el ámbito de la gobernabilidad del Municipio el proyecto 1.a) y, eventualmente, los proyectos 3.a) y 3.b), que deberán ser estudiados y evaluados para llegar a una decisión acerca de su conveniencia.

- (iii) Hacer las recomendaciones y el seguimiento que sea necesario para que se estudien y, eventualmente, se implementen los proyectos que no están en el ámbito de nuestra gobernabilidad, como son los proyectos 1.b) y 3.c). El proyecto 3.b) podría estar una situación intermedia. En todos estos casos el Municipio puede actuar como un catalizador de todas estas iniciativas procurando desarrollar mecanismos de negociación para impulsarlas.
- (iv) Procurar tener una estimación de cuales de las acciones identificadas son más estratégicas que otras o, en términos más simples, cuales hacen una mayor contribución a la superación de problema. Por ejemplo, si se estima que habiendo una

buena atención en los centros de salud se resuelve el 40% del problema, y que otro 40% se resuelve teniendo un buen sistema de saneamiento, será estratégico apuntar a la superación de estas dos restricciones para conseguir el objetivo planteado. Si por otra parte, buena parte del éxito de alcanzar las metas propuestas estuviera asociado a acciones que están fuera de nuestra gobernabilidad sería indispensable desarrollar excelentes mecanismos de negociación que permitan impulsar la implementación de esas alternativas de solución.

- (v) Una vez establecidas cuales son las probables alternativas de solución al problema detectado, algunas expresadas como excluyentes y otras como acciones complementarias, el paso siguiente es entrar al estudio del proyecto específico de inversión que se ha identificado, lo que requiere pasar por todas las etapas de su preparación para, posteriormente, proceder a su evaluación de tal forma de recomendar una decisión acerca de la conveniencia de su implementación.

Por tanto, el desarrollo que sigue a continuación está destinado a fundamentar la conveniencia o inconveniencia de impulsar las alternativas de solución que, hasta aquí, se han levantado sobre la base de una hipótesis de trabajo que requiere su eficaz comprobación. Lo importante, sin embargo, es que, si la discusión del problema ha sido bien encaminada, muy probablemente las alternativas de solución efectivamente sean aquellas que emergen de la construcción del árbol de objetivos resultante. Ahora lo que resta es demostrar si ellas son técnica, financiera, económica y socialmente viables.

Bibliografía

- Arocena, José (1997), “Lo global y lo local en la transición contemporánea”, en Cuadernos del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) Ns° 78 y 79, Montevideo, Uruguay.
- ___ (1995), “El desarrollo local. Un desafío contemporáneo”, Nueva Sociedad, CLAEH, Caracas, Venezuela.
- Boisier, Sergio (2000), “Desarrollo local ¿de qué estamos hablando?” Corporación de promoción Universitaria (CPU), Revista de Estudios Sociales N° 103, Santiago de Chile.
- ___ (1999), “El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico”, en Estudios Sociales, N° 99, CPU, Santiago de Chile.
- Buarque, Sergio (1999), “Metodología de planeamiento do daenvolvimento local e municipal sustentable”, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Recife, Brasil.
- Del Castillo et al. (1998), Manual de desarrollo local, ILPES, Santiago de Chile.
- Di Pietro, L. (1999), “El desarrollo local. Estado de la cuestión”, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Buenos Aires, Argentina.
- Gobierno del País Vasco (1994), Manual de Desarrollo Local.
- Klisberg, Bernardo (2000), “El capital social”, en Participación, superación de la pobreza y desarrollo sustentable, El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Red de Fondos Ambientales de América Latina y el Caribe (REDLAC), Fondo de las Américas (FDLA), Red Social, Santiago de Chile.
- Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación (1997), Manual de Planificación Participativa, La Paz, Bolivia.
- Observatorio Europeo Leader (2000), “El pueblo del pan”, Cuaderno N° 6, París.
- Putnam, Robert (1994), Para hacer que la democracia funcione, Editorial Galac, Venezuela.

- Stöhr, Walter (ed) (1990), "Global challenge and local response. Initiatives for economic regeneration in contemporary Europe", Mansell, Universidad de las Naciones Unidas, Londres y Nueva York.
- Stöhr, Walter y D. R. F. Taylor (1981), *Development from above or below?*, John Wiley e Hijos.
- Vásquez-Barquero, Antonio (2000), "Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual", CEPAL, documento LC/R.1964, Santiago de Chile.
- ___ (1997), "¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?", en Cuadernos del CLAEH, Ns° 78 y 79, Montevideo, Uruguay.

**Anexos: Listado de variables
del diagnóstico**

Anexo 1
ASPECTOS ESPACIALES

Índice de contenidos	Información secundaria	Aporte propio
1. Ubicación geográfica		
2. División político-administrativa		

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 2
RECURSOS NATURALES Y AMBIENTALES

Índice de contenidos	Información secundaria	Aporte propio
1. Descripción fisiográfica Altitudes Relieve Topografía		
2. Características del ecosistema		
a) Pisos ecológicos Clima Suelos Flora Fauna Recursos forestales Recursos hídricos Recursos minerales		
b) Comportamiento ambiental Suelo Aire Agua Inclemencias		

Fuente: Elaborado por el autor.

RECURSOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS

Índice de contenidos	Información secundaria	Aporte propio
<p>1. Principales actividades económicas en la economía local</p> <p>2. Características que definen la actividad económica de cada sector</p> <p>3. Acceso y uso del suelo Tamaño y uso de la tierra (cultivos, pastos, barbecho, forestal y otros) Superficie de tierras bajo riego y a secano Tenencia del suelo</p> <p>4. Sistemas de producción</p> <p>a) Sistema de producción agrícola Principales cultivos y variedades Tecnología empleada Superficies por cultivo Rendimiento por cultivo Destino de la producción Infraestructura productiva Organización de la fuerza de trabajo</p> <p>b) Sistema de producción pecuario Población por especies principales Tecnología y manejo Productos y subproductos Carga animal Destino de la producción Infraestructura productiva Organización de la fuerza de trabajo</p> <p>c) Sistema de producción forestal Especies y superficies Tecnologías: tipo de producción y manejo Volumen y destino de la producción Reforestación: superficie y especies Organización de la fuerza de trabajo Información aporte</p> <p>d) Sistemas de caza, pesca y recolección Principales especies Producción por especie Organización de la fuerza de trabajo</p> <p>e) Sistemas de producción industrial Estratificación de la producción por tamaños Principales productos Tecnología empleada Volumen y destino de la producción Organización de la fuerza de trabajo</p> <p>f) Sistema de producción minera Principales productos Tecnología empleada Volumen y destino de la producción Organización de la fuerza de trabajo</p>		

Anexo 3 (conclusión)

Índice de contenidos	Información secundaria	Aporte propio
<p>5. Sistemas de producción y organización empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> Tipo y número de unidades productivas Tamaño de las empresas Clasificación en <i>mipymes</i> y grandes empresas Localización territorial Grado de organización productiva Estructura de la propiedad Especialización productiva Existencia de redes entre empresas Asociación de empresarios Cooperación entre empresas Grado de modernización de las empresas Nivel tecnológico de las empresas Surgimiento de nuevas empresas Formas de relacionamiento entre la pequeña producción y la gran empresa Acceso a financiamiento <p>6. Sistema de comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> Formas de comercialización Ferias y mercados Principales productos comerciables, épocas Comportamiento de precios según época <p>7. Recursos turísticos</p> <p>8. Recursos Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Infraestructura tecnológica disponible Información, investigación y desarrollo (I+D) Difusión tecnológica 		

Fuente: Elaborado por el autor.

DEMOGRAFÍA Y MERCADO DE TRABAJO

Índice de contenidos	Información secundaria	Aporte propio
<p>1. Demografía y dinámica poblacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Población por edad y sexo Número de familias y promedio de miembros por familia Población rural y urbana Movimientos migratorios Tasa de natalidad Tasa de mortalidad: general, materna e infantil Tasa de crecimiento poblacional Tasa de analfabetismo por sexo (total funcional) Esperanza de vida <p>2. Mercado de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> Población económicamente activa e inactiva Composición de la fuerza de trabajo, edad, sexo Desempleo y subempleo Disponibilidad de mano de obra Perfiles que caracterizan la oferta de trabajo Nivel educacional y experiencia de la mano de obra <p>3. Distribución del Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> Principales fuentes de ingreso de la población local Niveles de ingreso medio por actividad Distribución del ingreso a nivel local 		

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 5
INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA Y SOCIAL

Índice de contenidos	Información secundaria	Aporte propio
<p>1. Infraestructura tangible</p> <p>a) Transportes Red vial, aeroportuaria y fluvial</p> <p>b) Telecomunicaciones Teléfonos, Internet, correo, telex, fax Medios de comunicación: TV, radio, prensa escrita</p> <p>c) Fuentes y usos de energía</p> <p>d) Abastecimiento de agua Distribución de agua potable Canales de riego Embalses y represas</p> <p>e) Saneamiento básico Tratamiento de aguas servidas</p> <p>f) Medio Ambiente Recolección y disposición de residuos Parques nacionales Protección de ríos y lagos</p> <p>g) Vivienda Estado y calidad Número de ambientes por vivienda Promedio de personas por vivienda</p> <p>2. Infraestructura intangible Información sobre procesos productivos Servicios especializados a empresas Información tecnológica sobre productos Servicios de consultoría empresarial Servicios financieros e información sobre acceso al crédito</p>		

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 6
RECURSOS SOCIOCULTURALES

Índice de contenidos	Información secundaria	Aporte propio
<p>1. Base cultural de la población Origen étnico Capacidades creativas Actitud hacia el trabajo Grado de asumir riesgo empresarial Cultura innovadora y participativa Capacitación de recursos humanos en general</p> <p>2. Identidad cultural Existencia de identidad propia Instituciones de renombre con capacidad de atracción Grado de asociatividad con otros gobiernos locales</p> <p>3. Educación Educación formal Número, tipo y cobertura de los establecimientos Estado y calidad de la infraestructura Número de matriculados por sexo y grado Deserción escolar por sexo: tasa y principales causas Número de profesores por establecimiento Número de alumnos por profesor Educación no formal Instituciones de capacitación existentes Principales programas y prácticas de capacitación Número de capacitados por sexo</p> <p>4. Salud Medicina convencional Estructura institucional: número, tipo y cobertura Personal médico y paramédico por establecimiento. Causas principales de la mortalidad Epidemiología: tipo de vacunas y cobertura Grado y cobertura de desnutrición infantil Información aporte</p>		

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 7

ASPECTOS ORGANIZATIVO-INSTITUCIONALES

Índice de contenidos	Información secundaria	Aporte propio
<p>1. Administración local e instituciones públicas y privadas</p> <p>2. Funcionamiento del gobierno municipal Estructura administrativa. Capacidad instalada y recursos Ingresos y gastos</p> <p>3. Características de principal autoridad local Conocimiento del municipio y sus problemas Funcionamiento institucional Relacionamiento con funcionarios y ciudadanía Políticas de fomento productivo Canales de información</p> <p>4. Estado de la planificación local Planes, proyectos y obras en ejecución Estrategias e instrumentos para el desarrollo local</p> <p>5. Formas de organización comunitaria Organizaciones territoriales de base Organizaciones sociales funcionales</p> <p>6. Instituciones privadas Cámaras de comercio y producción Disposición del sector privado a invertir</p> <p>7. Universidades e instituciones de educación superior Rol y compromiso con la localidad Instituciones políticas, sindicales y religiosas</p>		

Fuente: Elaborado por el autor.

I L P E S



Serie

CEPAL

gestión pública

Números publicados

- 1 Función de coordinación de planes y políticas, Leonardo Garnier, (LC/L.1329-P; LC/IP/L.172) N° de venta: S.00.II.G.37 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 2 Costo económico de los delitos, niveles de vigilancia y políticas de seguridad ciudadana en las comunas del Gran Santiago, Iván Silva, (LC/L.1328-P; LC/IP/L.171) N° de venta: S.00.II.G.14 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 3 Sistemas integrados de administración financiera pública en América Latina, Marcos Makon, (LC/L.1343-P; LC/IP/L.173) N° de venta: S.00.II.G.33 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 4 Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos, Eduardo Wiesner, (LC/L.1370-P; LC/IP/L.175) N° de venta: S.00.II.G.49 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 5 Función de pensamiento de largo plazo: acción y redimensionamiento institucional, Javier Medina, (LC/L.1385-P; LC/IP/L.176), N° de venta: S.00.II.G.58 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 6 Gestión pública y programación plurianual. Desafíos y experiencias recientes, Ricardo Martner, (LC/L.1394-P; LC/IP/L.177), N° de venta: S.00.II.G.67 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 7 La reestructuración de los espacios nacionales (LC/L.1418-P, LC/IP/L.178) N° de venta: S.00.II.G.90 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 8 Industria y territorio: un análisis para la provincia de Buenos Aires, Dante Sica, (LC/L.1464-P; LC/IP/L.185), N° de venta: S.01.II.G.52, (US\$10.00), 2001 [www](#)
- 9 Policy and programme evaluation in the english-speaking Caribbean: conceptual and practical issues, Deryck R. Brown (LC/L.1437-P; LC/IP/L.179) Sales number: E.00.II.G.119 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 10 Long-term planning: institutional action and restructuring in the Caribbean, Andrew S. Downes, (LC/L.1438-P; LC/IP/L.180) Sales number: E.00.II.G.120 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 11 The British Virgin Islands national integrated development strategy, Otto O'Neal, (LC/L.1440-P; LC/IP/L.181) Sales number: E.00.II.121 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 12 Descentralización en América Latina: teoría y práctica, Iván Finot, (LC/L. 1521-P; LC/IP/L. 188), N° de venta: S.01.II.G.64 (US\$10.00), 2001 [www](#)
- 13 Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial, Edgard Moncayo Jiménez, (LC/L. 1587-P; LC/IP/L.190), N° de venta: S.01.II.G.129, (US\$10.00), 2001 [www](#)
- 14 Perú: gestión del Estado en el período 1990-2000, Carlos Otero, (LC/L. 1603-P; LC/IP/L.193), N° de venta: S.01.II.G.143, (US\$10.00), 2001 [www](#)
- 15 Desempeño de las industrias de electricidad y gas natural después de las reformas: el caso de Argentina, Héctor Pistonesi, (LC/L. 1659-P; LC/IP/L. 196), N° de venta: S.01.II.G.193 (US\$10.00), 2001 [www](#)
- 16 Políticas de concesión vial: análisis de las experiencias de Chile, Colombia y Perú, Dolores María Rufián Lizana, (LC/L. 1701-P; LC/IP/L. 199), N° de venta: S.02.II.G.12 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 17 El sistema presupuestario en el Perú, Rossana Mostajo, (LC/L.1714-P; LC/IP/L.200), N° de venta: S.02.II.G.24 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 18 Competitividad, eficiencia energética y derechos del consumidor en la economía chilena, Patricio Rozas Balbontín, (LC/L.1718-P; LC/IP/L.201), N° de venta: S.02.II.G.29 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 19 Perú: el Estado como promotor de la inversión y el empleo, Juan Carlos Lam, (LC/L.1727-P; LC/IP/L.202), N° de venta: S.02.II.G.37 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 20 La equidad distributiva y el sistema tributario: un análisis para el caso argentino, Juan Carlos Gómez Sabaini, Juan José Santieri y Darío Alejandro Rossignolo, (LC/L.1733-P; LC/IP/L.203), N° de venta: S.02.II.G.43 (US\$10.00), 2002 [www](#)

- 21 ¿La presupuestación tiene algún futuro?, Allen Shick, (LC/L.1736-P; LC/IP/L.204), N° de venta: S.02.II.G.46 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 22 El proceso de privatizaciones en el Perú durante el período 1991-2002, Ariela Ruiz Caro, (LC/L.1762-P; LC/IP/L.207), N° de venta: S.02.II.G.75 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 23 Reformas y políticas sectoriales en la industria de telecomunicaciones en Chile y Perú, José Ricardo Melo, (LC/L.1768-P; LC/IP/L.208), N° de venta: S.02.II.G.83 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 24 Desarrollo local y alternativas de desarrollo productivo: el impulso de un *cluster* eco-turístico en la región de Aysén, Iván Silva Lira, (LC/L.1804-P; LC/IP/L.210), N° de venta: S.02.II.G.124 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 25 Competencia y conflictos regulatorios en la industria de las telecomunicaciones de América Latina, Patricio Rozas Balbontín, (LC/L.1810; LC/IP/L.211), N° de venta: S.02.II.G.121 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 26 Identificación y análisis de oportunidades de inversión para la Región de Aysén, Varios autores, (LC/L.1745-P; LC/IP/L.205), N° de venta: S.02.II.G.57 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 27 Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización, Edgar Moncayo Jiménez, (LC/L.1819-P; LC/IP/L.213), N° de venta: S.02.II.G.131 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 28 Concertación nacional y planificación estratégica: elementos para un “nuevo consenso” en América Latina, Ariela Ruiz Caro, (LC/L.1827-P; LC/IP/L.214), N° de venta: S.02.II.G.134 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 29 Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local, Antonio Elizalde Hevia, (LC/L.1854-P; LC/IP/L.217), N° de venta: S.03. II.G.24 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 30 Constitución política, acuerdo nacional y planeamiento estratégico en el Perú, Fernando Sánchez Albavera, (LC/L.1861-P; LC/IP/L.220), N° de venta: S.03.II.G.34 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 31 La descentralización en el Perú a inicios del siglo XXI: de la reforma institucional al desarrollo territorial, Manuel Dammert Ego Aguirre, Volumen I (LC/L.1859-P; LC/IP/L.219) N° de venta S.03.II.G.31; Volumen II (LC/L. 1859/Add.1-P; LC/IP/L.219/Add.1), N° de venta: S.03.II.G.32 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 32 Planificación estratégica y gestión pública por objetivos, Fernando Sánchez Albavera, (LC/L.1870-P; LC/IP/L.221), N° de venta S.03.II.G.41 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 33 Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina, Iván Silva Lira, (LC/L.1882-P; LC/IP/L.223), N° de venta S.03.II.G.47 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 34 Comienzos diversos, distintas trayectorias y final abierto: una década de privatizaciones en Argentina, 1990-2002, Pablo Gerchunoff, Esteban Greco, Diego Bondorevsky, (LC/L.1885-P; LC/IP/L.226), N° de venta S.03.II.G.50 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 35 Política fiscal en Argentina durante el régimen de convertibilidad, Oscar Cetrángolo, Juan Pablo Jiménez, (LC/L.1900-P; LC/IP/L.227), N° de venta S.03.II.G.60 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 36 Gestión pública, regulación e internacionalización de las telecomunicaciones: el caso de Telefónica S.A., Patricio Rozas Balbontín, (LC/L.1934-P; LC/IP/L.228), N° de venta S.03.II.G.93 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 37 Ciudad y globalización en América Latina: estado del arte, Luis Mauricio Cuervo G., (LC/L. 1979-P; LC/IP/L.231), N° de venta S.03.II.G.138 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 38 Descentralización en América Latina: cómo hacer viable el desarrollo local, Iván Finot, (LC/L.1986-P; LC/IP/L.232), N° de venta S.03.II.G.147 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 39 La gestión pública en la Región Metropolitana de Santiago de Chile: aproximación a través del caso ambiental, Rodrigo Núñez, LC/L.1987-P; LC/IP/L.233, N° de venta S.03.II.G.148 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 40 Pensar el territorio: los conceptos de ciudad-global y región en sus orígenes y evolución, Luis Mauricio Cuervo González, (LC/L.2008-P; LC/IP/L.236), N° de venta S.03.II.G.169 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 41 Evolución reciente de las disparidades económicas territoriales en América Latina: estado del arte, recomendaciones de política y perspectivas de investigación, Luis Mauricio Cuervo González, (LC/L.2018-P; LC/IP/L.238), N° de venta S.03.II.G.179 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 42 Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, Iván Silva Lira, (LC/L.2019-P; LC/IP/L.239), N° de venta S.03.II.G.181 (US\$10.00), 2003 [www](#)

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico, publications@eclac.cl.

[www](#): Disponible también en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre:

Actividad:

Dirección:

Código postal, ciudad, país:

Tel.: Fax: E.mail: